

Holger J. Schmidt (Hrsg.)

Internal Branding

Holger J. Schmidt (Hrsg.)

Internal Branding

Wie Sie Ihre Mitarbeiter
zu Markenbotschaftern machen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: Fotosatzservice Köhler GmbH, Würzburg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0514-7

Meinem Vater und vielen anderen Unternehmern, die den Begriff „Internal Branding“ nicht benutzten, die aber schon immer wussten, dass erfolgreiche Unternehmen über begeisterte und motivierte Mitarbeiter verfügen.

Vorwort

Als der Gedanke zu diesem Buch aufkam, war ich noch selbstständiger Markenberater, der oft daran verzweifelte, dass in vielen Unternehmen trotz aller Lippenbekenntnisse die Marke vor den Herausforderungen des Tagesgeschäfts kapitulieren musste. Denn am Ende waren es immer wieder die aktuellen Ereignisse, denen mehr Aufmerksamkeit gewidmet wurde als dem wichtigsten Schatz eines Unternehmens: seiner Marke. Heute, als Geschäftsführer, der sich in einem internationalen Konzernumfeld behaupten muss, weiß ich jedoch, wie schwierig es ist, seinen Prinzipien treu zu bleiben. Denn an jeder Ecke warten Verlockungen, die – falls man ihnen nachgibt – dazu führen, dass die Marke an Strahlkraft verliert, zunächst vielleicht kaum spürbar, später aber wohl kaum aufzuhalten. Allein, diese Verlockungen zu erkennen und ihnen zumindest mehrheitlich zu widerstehen, zeichnet eine markenorientierte Führungskraft aus.

Markenorientierung wird allerdings vielfach gleichgesetzt mit Marktorientierung. Und natürlich ist es das Ziel der Markenführung, die Marke für möglichst viele Kunden und potenzielle Kunden so attraktiv wie möglich zu machen. Dass dabei in vielen Branchen Kunden vor allem über das Mitarbeiterverhalten begeistert werden können, wird im Kontext der Markenführung zu selten und wenn, dann wenig systematisch, berücksichtigt. Dem Internal Branding als Erfolgsfaktor der Markenführung mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen, ist das zentrale Anliegen dieses Buches. Dabei bin ich mir durchaus bewusst, dass manchen Lesern die fehlende Trennung zwischen Unternehmens- und Markenführung vermissen werden. Hat denn alles, was in einem Unternehmen getan wird, direkte Relevanz für die Marke? Und wo liegt denn die Unterscheidung zwischen der Unternehmenskultur und den zu lebenden Markenwerten? Dies sind nur zwei einer ganzen Reihe von Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen.

Zumindest im Kontext von Unternehmensmarken scheint es mir angebracht, nicht zwischen Unternehmen und Marke zu unterscheiden. Im Kontext von Produktmarken, wie sie häufig im Konsumgüterbereich anzutreffen sind, mag diese Trennung sinnvoll erscheinen. Für diese Branchen ist das Konzept des Internal Branding wohl aber auch weniger relevant. Dort, wo die interne Markenführung von hoher Bedeutung ist, wie beispielsweise im Dienstleistungssektor oder in anderen Branchen, in denen eine enge Beziehung zwischen Anbieter und Nachfragern besteht, sind Unternehmen und Marke zumeist identisch. Wenn Unternehmen und Marke allerdings identisch sind, müssen meines

Erachtens auch die Markenwerte zum zentralen Anker der Unternehmenskultur werden. Den ein Nebeneinander unterschiedlicher Werte und Kulturen ist kaum denkbar. Dabei wäre es durchaus möglich, dass manches auf den folgenden Seiten zitierte Beispiel durchaus auch in ein Fachbuch über Change Management, Organisationstheorie oder Mitarbeiterführung passen würde.

Die Ausführungen stützen sich auf die Vorarbeiten renommierter Autoren und Wissenschaftler, wie etwa Klaus Brandmeyer, Heribert Meffert, Christoph Burmann, Gerd Gutjahr, Torsten Tomczak oder auch Franz-Rudolf Esch. Das Ziel dieses Buches ist es, die grundlegenden Wirkungsmechanismen der Markenführung und des Internal Branding einer breiten Öffentlichkeit leicht verständlich zugänglich zu machen. Insbesondere die Fallstudien im Teil B sollen darüber hinaus aufzeigen, welche (manchmal ungewöhnlichen) Wege Unternehmen beschreiten, um ihre Marke nach innen zu stärken, und somit durchaus auch zur Nachahmung anregen.

Da sich das vorliegende Buch in erster Linie an Praktiker und nicht an Wissenschaftler richtet, habe ich in den meisten Fällen darauf verzichtet, die verwendeten Literaturquellen im Text kenntlich zu machen. Am Ende dieses Buches findet sich aber eine ausführliche Literaturliste, in der alle Quellen genannt sind, deren Gedankengut für die Entstehung dieses Buches besonders wichtig waren.

Nun bleibt mir nur noch Dank zu sagen an diejenigen Menschen, ohne deren Verständnis und Mitarbeit dieses Buch nicht auf den Markt gekommen wäre. Da sind zunächst einmal meine Frau Michaela und meine beiden Söhne León und Louis zu nennen, die im Zuge der Recherchen und Manuskripterstellung so manches Mal auf mich verzichten mussten. Weiterhin bedanke ich mich herzlich bei meinem Mitarbeiter Oliver Winter, der mir noch aus den Zeiten meiner Markenberatung Monteverdi treu geblieben ist und der in der „heißen Phase“ vor der Drucklegung vor allem die Kommunikation mit den Autoren der Fallstudien übernahm. Bedanken möchte ich mich auch bei Diane Pfaff und Hans Frings von der TNT akademie, die mein Manuskript sichteten und mir wertvolle Anregungen mit auf den Weg gaben. Und natürlich bei allen Autoren, die eine Fallstudie zu diesem Buch beigetragen haben. Die Arbeit war professionell und sehr spannend.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und – falls Sie die Geschicke einer Marke (mit)verantworten – viele Anregungen für Ihre eigene Markenführung.

Bonn, im September 2007

Dr. Holger J. Schmidt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einführung	11
<i>Horst Prießnitz, Hauptgeschäftsführer des Markenverbandes e.V., Berlin</i>	
A Internal Branding: Grundlagen der innengerichteten Markenführung	13
<i>Holger J. Schmidt</i>	
1 Zur Bedeutung und Rolle der Markenführung	15
1.1 Was Marken sind und warum der moderne Unternehmer sie braucht	16
1.2 Was Marken leisten können und was nicht	19
1.3 Die Charakteristika starker Marken	28
1.4 Sieben Thesen zur erfolgreichen Markenführung	32
1.5 Warum Markenführung weit mehr ist als Werbung	36
1.6 Checkliste: Ist Markenführung für Ihr Unternehmen ein wichtiges Thema?	40
1.7 Checkliste: Sind Sie bereits ein markenorientiertes Unternehmen?	42
2 Erfolgsfaktor Internal Branding	45
2.1 Der Mitarbeiter als Markenbotschafter	46
2.2 Für wen das Internal Branding besonders viel leisten kann	50
2.3 Das Internal Branding als Teilprozess der ganzheitlichen Markenführung	54
2.4 Checkliste: Wie wichtig ist das Internal Branding für Sie?	56
3 Internal Branding: Die Gestaltung markenorientierter Veränderungsprozesse	59
3.1 Die Phasen eines markenorientierten Veränderungsprozesses	60
3.2 Analyse der internen Markenwahrnehmung	65
3.3 Definition der Markenidentität	70
3.4 Implementierung der Markenwerte	76

3.5	Erfolgsmessung, Feedback-Prozess und Feinjustierung	79
3.6	Interne Markenführung als Veränderungsmanagement	81
3.7	Checkliste: Wie Sie den Erfolg eines internen Markenführungsprojekts intuitiv beurteilen können	83
4	Instrumente zur Förderung des markenorientierten Verhaltens	87
4.1	Die zentralen Hebel des Internal Branding	88
4.2	Die Marke nach innen kommunizieren	90
4.3	Die richtigen Menschen einstellen und fördern	94
4.4	Die Marke zum Bestandteil der Führungskultur machen	97
4.5	Markenorientierte Strukturen implementieren	100
4.6	Checkliste: Was Sie beim Einsatz der Instrumente beachten müssen	102
5	Ausblick	105
B	Internal Branding: Wegweisende Projekte aus erfolgreichen Unternehmen	111
1	Identität kommt von Taten – Internal Branding bei PRISMA Kreditversicherung <i>Karin Krobath</i>	113
2	Markenführung bei TNT – Ohne die Mitarbeiter läuft nichts! <i>Thomas Kraus, Jürgen Seifert, Lutz Blankenfeldt</i>	133
3	Die Marke TÜV SÜD – Vom Pflichtfaktor zum „Mehr Wert“-Partner <i>Kristina Wegner, Rainer Strang</i>	153
4	Interne Markenführung – Bei der Kaufmännischen Krankenkasse ein unternehmensweiter Lernprozess <i>Ulrike Günther</i>	179
5	Hotel Atlantic Kempinski – Von Eichhörnchen, Bibern und Wildgänsen <i>Sebastian Heinemann, Oliver Winter</i>	197
	Literaturverzeichnis	215
	Der Herausgeber	217

Einführung

Horst Prießnitz

Bei all der Popularität, die das Thema Markenführung heute genießt, könnte man meinen, dass es sich um eines dieser Modethemen handelt, die so schnell wieder gehen, wie sie gekommen sind. Dies wäre jedoch ein Trugschluss: Die Frage, warum es Produkte und Dienstleistungen gibt, die über ihre originäre Funktion hinaus die Menschen in Form von Marken begeistern und mit Charaktereigenschaften, wie beispielsweise sympathisch, verantwortungsvoll oder auch authentisch, beschrieben werden, beschäftigt schon *Karl Marx* in seinem Standardwerk *Das Kapital*. Er wunderte sich, warum ein Tisch, der doch ein normales Gebrauchsgut sei, beinahe menschliche Züge annähme, sobald er in einem Ladengeschäft käuflich erworben werden könne. Die Faszination dieser Fragestellung hat uns bis heute nicht verlassen. Und folglich kann auch der Markenverband als Interessenvertretung der deutschen Markenartikelindustrie auf eine über 100-jährige erfolgreiche Geschichte zurückblicken. Die aktuelle Rückbesinnung auf die wertschöpfende Strategie „Marke“ ist also keine Mode. Sie ist auf eine inhaltliche Neujustierung der Thematik zurückzuführen.

In den letzten Jahren hat sich die Markenführung als Disziplin deutlich verändert. Während früher vorwiegend die Frage, wie der Konsument durch kommunikative Aktivitäten zum Käufer werden kann, im Fokus der Markenverantwortlichen stand, ist dessen Aufgabe heute komplexer geworden. Markenführung soll ganzheitlich angegangen werden, was bedeutet, dass alle Anspruchsgruppen, also neben den potenziellen Kunden zum Beispiel auch Mitarbeiter, Lieferanten oder die Gesellschaft insgesamt, Berücksichtigung in den Markenstrategien finden sollen. Gleichzeitig sind es nicht mehr nur die Instrumente der Kommunikationspolitik, sondern auch personalpolitische, führungstechnische oder strukturelle Maßnahmen, die zu den Instrumenten der Markenführung gezählt werden.

Die inhaltlichen Veränderungen haben dazu geführt, dass sich immer mehr Unternehmen dem systematischen Aufbau und der Pflege der Marke widmen. Hierzu zählen viele B2B- und Dienstleistungsunternehmen, die früher der strategischen Markenführung eher skeptisch gegenüber standen. Auch sie haben erkannt, dass Marken, sofern sie denn professionell geführt werden, zu Werttreibern in ihren Unternehmen werden können. Die Marken können dazu beitragen, dem vielerorts selbst geschaffenen Preisverfall zu entkommen. Der deutschen Wirtschaft kommt dieser Sinneswandel entgegen, sind doch gerade die hier ansässigen Dienstleistungsunternehmen mit ihrem hohen Qualitätsan-

spruch und ihrer schöpferischen Kraft zum Motor der ökonomischen Entwicklung avanciert. Die Stärkung ihrer Marken wird diese Unternehmen nun zusätzlich befähigen, unbeirrbar den Weg in eine erfolgreiche Zukunft zu gehen.

Die Kraft der Marken kann in vielen Branchen jedoch nur entfaltet werden, wenn sich die Mitarbeiter mit „ihren“ Marken identifizieren und markenorientiert handeln. Schauen wir beispielhaft auf die Serviceindustrie: So heterogen Touristikunternehmen, Bildungsanbieter, Transportdienstleister, Gastronomiebetriebe, Bankinstitute oder Unternehmensberater auch sein mögen, sie haben eines gemeinsam – der Mitarbeiter ist der Botschafter der Marke. Und nur überzeugte Mitarbeiter werden dem Kunden ein Markenerlebnis vermitteln, welches diesen nachhaltig begeistert. Da jedoch auch Dienstleistungen rund um das Produkt immer wichtiger werden, gilt dies in ähnlichem Ausmaß auch für andere Branchen.

Der Markenverband hat sich der aktuellen Diskussion nicht verschlossen: Seit einigen Jahren beobachten wir das „neue“ Markenverständnis sehr genau. Um den Bedürfnissen von Unternehmen, die nicht aus der Konsumgüterindustrie stammen, Rechnung zu tragen, haben wir für diese neuen Zielgruppen Arbeitsgruppen eingerichtet, die das Marken-Know-how der Teilnehmer schärfen und einen gegenseitigen Austausch fördern – aber auch, um als breit aufgestellter Verband entsprechend zu lernen. Aus den oben skizzierten Gründen sind es in diesen Arbeitsgruppen vor allem Fragestellungen des „Internal Branding“, die besonders intensiv diskutiert werden. Deshalb wage ich die Prognose, dass der Markenverband in den nächsten Jahren verstärkt Zulauf von Unternehmen verzeichnen kann, die wir noch gestern nicht zu den klassischen Marken zählten. Und dass somit einerseits die Markenführung als Forschungsdisziplin neue Impulse erhält, andererseits aber auch verstärkt als unternehmerischer Erfolgsfaktor zu managen sein wird.

Auch wenn das Internal Branding dort einen besonders hohen Stellenwert einnimmt, wo die Mitarbeiter in direkter Interaktion mit dem Kunden stehen, ist die innengerichtete Markenführung auch für der Konsumgüterindustrie keinesfalls unwichtig. So bekannte Marken wie *Coca-Cola*, *Persil*, *Jägermeister*, *Tempo* oder *Haribo* profitierten in der Vergangenheit von der hohen Identifikation ihrer Mitarbeiter mit den jeweiligen Markenpersönlichkeiten. Starke Marken entstehen in allen Branchen immer von innen heraus, und niemals von außen nach innen. In diesem Sinne kann ich nur jedem Unternehmer raten, für sich einen Weg zu finden, seine Marke nach innen zu verankern. Wie ein erfolgreiches Internal Branding ausgestaltet werden kann, wird das vorliegende Buch aufzeigen.

Berlin, im September 2007

Horst Prießnitz
Hauptgeschäftsführer des
Markenverbandes e.V.

Teil A

**Internal Branding:
Grundlagen der innengerichteten
Markenführung**

Holger J. Schmidt

Kapitel 1

Zur Bedeutung und Rolle der Markenführung

„Markenführung ist kein Kampf der Produkte,
es ist ein Kampf um die Wahrnehmung.“
(Michael Brandtner, Associate Ries & Ries)

1.1 Was Marken sind und warum der moderne Unternehmer sie braucht

Marke, Marke, Marke – kaum ein anderes Thema konnte in den letzten Jahren derart viel Aufmerksamkeit in den Chefetagen der Großkonzerne auf sich ziehen wie die Markenführung. Selbst renommierte Führungskräfte wurden nicht müde, die Bedeutung der „Brands“ für ihre Unternehmen herauszustellen. Und wer keine starke Marke besitze, so hieß es allgemein, habe in der Zukunft nur noch geringe Chancen auf unternehmerischen Erfolg.

Doch was sind eigentlich Marken? Es gibt zahlreiche Versuche, das Phänomen Marke sprachlich einzugrenzen, und mindestens ebenso viele Denkschulen der Markenführung. Durchgesetzt hat es sich jedoch, Marken als eine Art Nutzenbündel zu beschreiben. Dabei sind zwei Ausprägungsformen an Nutzen zu unterscheiden: der funktionale und der emotionale.

Auf der funktionalen Ebene ermöglicht zum Beispiel ein Motorrad der Marke **Harley-Davidson** die Fortbewegung auf zwei Rädern, auf der emotionalen Ebene das Gefühl von Freiheit und Abenteuer. Auf der funktionalen Ebene bietet die Fluggesellschaft **Lufthansa** mehr Service und bessere Streckenverbindungen als so mancher Wettbewerber, auf der emotionalen Ebene das Gefühl, besonders sicher aufgehoben zu sein. Und **Heidelberger Druckmaschinen** liefern nicht nur hervorragende Druckergebnisse (funktionale Ebene), sondern auch die Überzeugung, eine Investition mit geringem Risiko getätigt zu haben.

Marken wären demnach alle Dinge, die nicht nur aufgrund ihrer Funktion geschätzt oder eben auch ablehnt werden, sondern gleichfalls wegen der mit ihnen verbundenen Emotionen. Das ist auch grundsätzlich richtig, wobei man natürlich nur dann von Marken spricht, wenn die Marke in ihren Märkten eine gewisse Resonanz erzeugt hat, sprich: wenn sich eine relevante Anzahl an Menschen bewusst oder unbewusst dieselben oder ähnliche Vorstellungen über den Nutzen der Marke gebildet hat. Diese Vorstellungen bezeichnet man gewöhnlich als Markenimage.

Images entstehen also in den Köpfen der Interaktionspartner der Marke, sodass sie stets etwas Subjektives beschreiben. Die imageorientierten Ansätze der Markenführung interpretieren deshalb Marken als persönliche Vorstellungen über Unternehmen oder Produkte. Diese Vorstellungen können viele unterschiedliche Elemente beinhalten, wie beispielsweise konkrete Markeneigenschaften, Bilder der typischen Markenverwender oder auch Vorurteile über deren Stärken und Schwächen. Aus der Imageperspektive

sind Marken sozusagen Bilder in den Köpfen von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und der Öffentlichkeit.

Diese Bilder entstehen jedoch nicht durch die Hand eines Zauberers, sondern aus direkten oder indirekten Erfahrungen mit den Anbietern der Marken. Direkte Erfahrungen werden bei der Verwendung der Marke, aber auch in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase gewonnen, zum Beispiel durch die Werbung des Markenanbieters, das Verkaufsgespräch, das Lesen der Gebrauchsanleitung oder das Telefonat mit dem Kundenservice. Indirekte Erfahrungen basieren auf Erzählungen Dritter, auf Testberichten oder Beobachtungen von anderen, die die Marke nutzen. Die Markenanbieter sind also an der Markenbildung beteiligt: Mit ihren Vorstellungen über ihre Marke und den hierauf beruhenden Handlungen beeinflussen sie das Markenimage, ja machen die Entstehung eines Images überhaupt erst möglich. Diese Überlegungen führten zum identitätsorientierten Ansatz der Markenführung, der die Markenidentität, also die Vorstellung der Markenanbieter, wie die Marke zu sein hat, in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt.

Das identitätsorientierte Markenmanagement geht über die einseitige Fokussierung auf die Absatzmärkte und die entsprechenden Instrumente der Kommunikationspolitik weit hinaus. Hierdurch entsteht gegenüber den imageorientierten Ansätzen ein Paradigmenwechsel: Das durch die Märkte erlebte Markenimage steht nicht mehr allein im Zentrum der Analysen und Maßnahmen. Basierend auf den Grundgedanken des integrierten Marketings berücksichtigt der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung alle Stakeholder der Marke, wie etwa Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft. Alle markenbezogenen Aktivitäten sind im Sinne einer Ganzheitlichkeit der Markenführung über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg auszugestalten. Gemäß diesem Verständnis wird das Markenmanagement als ein integrativer, funktionsübergreifender Bestandteil der Unternehmensführung verstanden.

Fassen wir kurz zusammen: Marken bieten einen funktionalen und einen emotionalen Nutzen. Ihr Image entsteht in den Köpfen der Menschen. Und ihre Identität wird durch die Markenanbieter ausgestaltet. Doch wie sollten Letztere dabei vorgehen, wenn sie mit ihren Marken wirtschaftlichen Erfolg haben wollen? Und warum sollte die Markenführung anderen Managementkonzepten, wie beispielsweise dem Streben nach Kosten- oder Qualitätsführerschaft, überlegen sein? Denn auch wenn viele Beispiele erfolgreicher Markenführung in der Praxis zu beobachten sind, überrascht der generelle Anspruch doch, den manche Markenexperten erheben: Die Markenführung liefere für fast alle Branchen das geeignete Erfolgskonzept,

für klassische Konsumgüter wie Schokoriegel oder Waschmittel über Dienstleistungen wie Luftfahrtgesellschaften oder Versicherungen bis hin zu Investitionsgütern wie elektronischen Komponenten oder Industriemaschinen. Selbst das Deutsche Rote Kreuz, die politischen Parteien, unsere Politiker sowie die Kirchen müssen sich, so eine provokante These, zu Marken entwickeln und lernen, die Spielregeln der Markenführung zu beherrschen, wollen sie in Zukunft nicht dramatisch an Bedeutung verlieren.

Die in den letzten Jahren deutlich gestiegene Präsenz des Themas Marke lässt sich auf verschiedene Faktoren zurückführen. So ist es offensichtlich, dass viele Produkte und Dienstleistungen auf der funktionalen Ebene austauschbar geworden sind. In einer globalen, vernetzten Welt haben Innovationen nur noch eine geringe Halbwertszeit. Der Wettbewerb ist schnell, und das notwendige Know-how, das man benötigt, um Güter zu produzieren, Maschinen zu bauen oder eine Dienstleistung zu erbringen, kann zu weiten Teilen problemlos eingekauft werden. Dies zeigen uns in schöner Regelmäßigkeit die Untersuchungen der Stiftung Warentest, bei denen immer häufiger die Note „gut“ vergeben wird. Hinzu kommt, dass faktische Produktvorteile – sollten sie denn tatsächlich vorhanden sein – bei der Fülle an Informationen, die auf mögliche Kunden einströmen, kaum noch wahrgenommen werden können. Manche Studien sprechen davon, dass der Konsument am Tag durchschnittlich mit 5000 Werbebotschaften konfrontiert wird. In diesem Informationsdschungel, der durch die Vielfalt der Angebote immer undurchdringlicher wird, finden sich potenzielle Kunden nur noch schwer zurecht. Die Wahl wird tatsächlich zur Qual, wenn man nicht gleich zu Beginn des Kaufentscheidungsprozesses eindeutige Präferenzen gebildet hat.

Genau das leisten Marken. Sie liefern uns Informationen in komprimierter Form, die uns helfen, Kaufentscheidungen schneller zu treffen. Sie geben uns das Gefühl, eine gute Investition zu tätigen, die keine bösen Überraschungen mit sich bringt. Und sie helfen uns, uns gegenüber anderen abzugrenzen, uns zu ihnen zugehörig zu fühlen oder unserem Selbstbild Ausdruck zu verleihen. Diese drei Funktionen der Marke – Informationseffizienz, Risikoreduktion und ideeller Nutzen – sollen an anderer Stelle in diesem Buch aufgegriffen und intensiver diskutiert werden. Mit Blick auf die Entwicklungen in unserer Gesellschaft ist aber offensichtlich, dass diesen Funktionen heute eine höhere Bedeutung zukommt als vor 30 Jahren. Dass demzufolge auch das Interesse an der Markenführung auf der unternehmerischen Seite gestiegen ist und dass dieses Interesse in vielen Branchen zu beobachten ist, ist nur konsequent. Mehr denn je gilt: Ein guter Ruf ist durch nichts zu ersetzen.

Also: Auch wenn die Begeisterung für das Thema „Marke“ mitunter etwas übertrieben erscheint, muss am Trend zur Markenführung entgegen vielen Managementkonzepten der Vergangenheit, die so schnell in Mode kamen wie sie auch wieder verschwanden, wohl mehr dran sein. Und sollte die vorausgegangene Argumentation immer noch nicht ausreichen, um auch kritische Unternehmenslenker von der Notwendigkeit zu überzeugen, sich mit den Konzepten und Instrumenten der Markenführung zu beschäftigen, so sei auf Folgendes verwiesen: Marken werden nicht nur immer wertvoller, sondern die konsequente Orientierung an der Marke steigert den finanziellen Erfolg eines Unternehmens nachhaltig. Vor allem zahlenfixierte Unternehmenslenker sollten sich deshalb folgende Erkenntnisse genauer anschauen:

Die renommierten Consultants von **PriceWaterhouseCoopers** haben in einer viel beachteten Studie im Jahr 2005 gezeigt, dass der Anteil der Marke am gesamten Unternehmenswert von 56 Prozent im Jahr 1999 auf 67 Prozent im Jahr 2005 gestiegen ist. Und **Booz Allen Hamilton** sowie **Wolff Olins**, erstere Unternehmens-, letztere Markenberater, konnten 2004 in ihrer Analyse europäischer Top-Unternehmen Folgendes nachweisen: „Brand guides companies have profitability margins twice as much as their competitors.“

1.2 Was Marken leisten können und was nicht

Es gibt gute Gründe, wieso sich Marken in den letzten Jahren in vielen Wirtschaftsbereichen zu zentralen Erfolgsfaktoren entwickelt haben: Produkte wurden austauschbarer, das Waren- und Dienstleistungsangebot vielfältiger, die Informationsflut undurchschaubarer. Starke Marken helfen uns, mit diesen Entwicklungen besser umzugehen. Sie entlasten uns, indem sie kognitive Denkprozesse verkürzen und Emotionen freisetzen. Ja, mitunter schalten sie sogar den Verstand ab, was folgender Versuch belegen kann:

Die relativ neue Forschungsrichtung des Neuromarketing nutzt Computertomografien, mit deren Hilfe der Erregungszustand im Gehirn gemessen wird, währenddessen die Probanden eine Kaufentscheidung treffen müssen. In der Praxis sieht das so aus: Versuchsteilnehmer werden in „die Röhre“ geschoben und bekommen dort mehrere Marken mitgeteilt, für oder gegen deren Erwerb sie sich entscheiden sollen. Gleichzeitig wird sozusagen am lebenden Gehirn beobachtet, welche Hirnareale im Rahmen der Kaufentscheidung zu welchem Grad involviert sind. Die verblüffende Erkenntnis dieses Versuchs: Starke Marken führen zu einer Entlastung der Hirnareale. In denjeni-

gen Hirnarealen, die mit dem Arbeitsgedächtnis assoziiert sind, können starke Marken zu einer reduzierten Aktivität führen, während in den Arealen, die typisch für affektives Verhalten und Selbstwahrnehmung sind, Aktivitätssteigerungen zu beobachten sind. Besonders stark ist dieser Effekt dann, wenn sich die Probanden für ihre Lieblingsmarke entscheiden dürfen. Die aus der Markenforschung bekannte These, dass starke Marken eine emotionale Wirkung haben, wird somit eindrucksvoll bestätigt.

Starke Marken bringen eindeutige Vorteile für denjenigen mit sich, der Kaufentscheidungen treffen muss. Über ihre vertraute Gestalt (zum Beispiel Markenlogo, Farben, Verpackungsdesign) können wir sie schnell und einfach identifizieren und mit unseren Erfahrungen abgleichen. Das Kühlregal im Supermarkt mit seinen unzähligen Varianten an Joghurts wird somit nicht zur unüberwindbaren Hürde – wir greifen uns unseren Lieblingsquark, und wenn dieser nicht vorrätig ist, nehmen wir unsere persönliche Nr. 2. Hierdurch sparen wir sowohl Zeit als auch Energie für aufwendige Entscheidungsprozesse. Marken helfen uns also, Informationen effizient zu verarbeiten.

Doch Marken vermögen noch mehr: Sie reduzieren das von uns wahrgenommene Kaufrisiko. Ein *Mars*-Schokoriegel ist eben ein *Mars*-Schokoriegel, und wir wissen, wie er uns schmecken wird. Der Euro ist also gut angelegt, und wir können uns sicher sein, dass das Produkt unsere Erwartungen erfüllt. Besonders wichtig ist die Risikoreduktionsfunktion von Marken selbstredend immer dort, wo ich ein Produkt vor dem Kauf nicht testen kann, wo persönlich viel auf dem Spiel steht oder wo hohe Investitionssummen notwendig sind. Der unbekannte Anbieter könnte in solchen Situationen opportunistisch handeln. Der Markenanbieter jedoch wird an einer langfristigen Geschäftsbeziehungen Interesse haben und mich als loyalen Kunden gewinnen wollen. Der gute Name garantiert sozusagen, dass meine Erwartungen erfüllt werden.

Schließlich stiften starke Marken auch einen ideellen Nutzen. Mineralwasser von *San Pellegrino* macht jede Mahlzeit zum Festessen und versetzt mich vielleicht sogar in den letzten Italienurlaub zurück. Bestimmte Modemarken dienen als Erkennungssignal unter Gleichgesinnten. Und mache Marken helfen sogar dabei, meinen sozialen Status zu dokumentieren, ohne dass ich lange darüber reden muss. Natürlich ist ein solcher ideeller Nutzen nicht in allen Branchen gleich wichtig – im B2B-Bereich, also bei Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen, dürfte er eine geringere Rolle spielen als bei Luxusgütern. Die Notwendigkeit, das Kaufverhalten in der eigenen Branche genauestens zu analysieren, um hieraus auf die in der jeweiligen Branche dominante Funktion einer Marke zu schließen, ist allerdings

stets gegeben. Ideeller Nutzen, Informationseffizienz und Risikoreduktion sind nur mögliche Funktionen einer Marke aus Sicht potenzieller Kunden, die nicht in jeder Situation gleichrangig von Bedeutung sind.

Marken übernehmen wichtige Funktionen für denjenigen, der sie kauft oder nutzt. Die Vorteile, die starke Marken für deren Anbieter, also für die jeweiligen Unternehmen mit sich bringen, sind dabei vielfältiger Natur. In vielen Branchen ist es anzuraten, starke Marken aufzubauen und langfristig in sie zu investieren. Die Argumentation „Pro Marke“ lässt sich dabei aus Sicht der Anbieter auf die folgenden vier Faktoren verdichten (vgl. Abbildung 1):

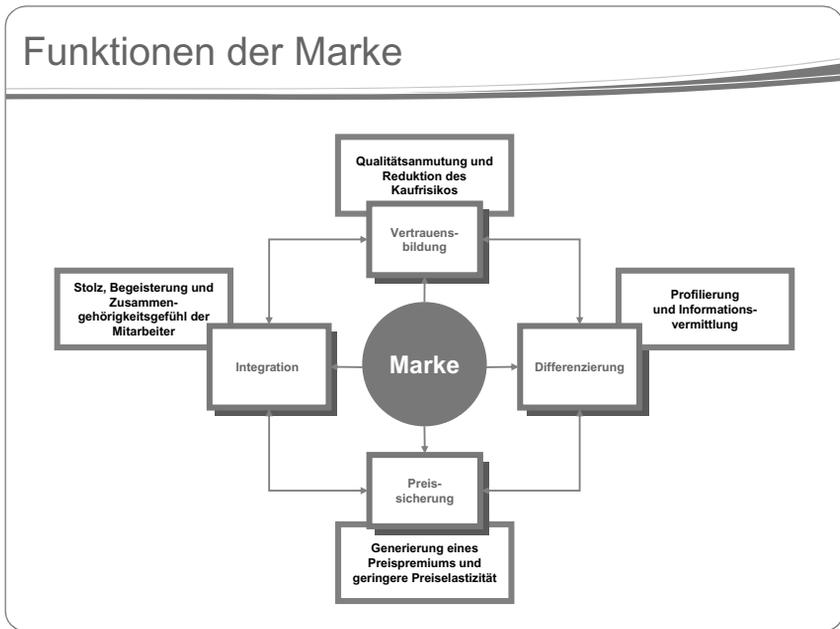


Abbildung 1: Die Funktionen einer Marke aus Sicht der Anbieter

Marken schaffen Vertrauen

Marken schaffen Vertrauen, indem sie eine ansprechende, gleich bleibende Qualität suggerieren, auf die man sich sprichwörtlich verlassen kann, und somit das Risiko eines Fehlkaufes aus Kundensicht minimieren. Denn schon immer geht man davon aus, dass ein renommierter Name achtsamer mit seinem Ruf umgeht als ein unbekannter Anbieter, der vielleicht sogar von

Gelegenheitskäufen lebt und seine Waren heute hier, morgen da anbietet. Oder, wie der Unternehmer *Robert Bosch* es einmal formulierte: „Lieber verlieren wir Geld als Vertrauen.“

Starke Marken machen den Kauf also risikoloser und funktionieren in ähnlicher Weise wie Versicherungen. Das unter Umständen mit einem Aufpreis bezahlte Qualitätsversprechen eines Markenanbieters ermöglicht es dem Kunden, das psychologische und faktische Risiko der Investition zu reduzieren und die eigene Verantwortung für eine eventuelle Fehlentscheidung zu verringern. Die Risikoreduktionsfunktion von Marken ist umso wichtiger, je gravierender die persönlichen, finanziellen oder sozialen Wirkungen eines Fehlkaufs oder einer Fehlbeauftragung sind. Denn wenn der Schokoriegel nicht schmeckt, wird beim nächsten Mal ein anderer probiert. Wenn jedoch das neue Designer-Sofa, vielleicht sogar gegen den Willen anderer Familienmitglieder, teuer erstanden, doch nicht die erwartete Bewunderung durch die Gäste erfährt oder – im industriellen Bereich – das neue Computersystem den Anforderungen des Unternehmens nicht gerecht werden kann, könnten gravierende Konsequenzen für die eigene Person folgen. War das Sofa aber von *Minotti*, so wird man sich das Desinteresse der Bekannten mit deren Geschmack- und Stillosigkeit erklären und hat gute Argumente zu seiner Verteidigung. Und war die EDV-Anlage von *IBM*, so ist dem Einkäufer wohl ebenfalls kein fachlicher Vorwurf zu machen. Wie heißt es so schön: „Nobody ever got fired für buying an IBM.“

Marken sind also sowohl im Bereich der Konsumgüter als auch bei Einkaufsentscheidungen von Unternehmen der ideale Hebel, um das risikoaverse Kaufverhalten vieler Entscheider auszunutzen. Dieser Hebel wird erfahrungsgemäß umso wirkungsvoller, je stärker das Involvement des Entscheiders ist, je erklärungsbedürftiger bzw. technisch anspruchsvoller die Produkte der Begierde sind und je höher die erforderliche Investition für deren Erwerb ist. Außerdem ist die Risikoreduktionsfunktion von Marken umso bedeutungsvoller, je wichtiger der Anteil der Serviceleistungen an der Transaktion ist. Für Dienstleistung ist demnach die Risikoreduktion die wichtigste Funktion der Marke. Die folgenden Beispiele verdeutlichen dies.

Die Mutter, die nach einem neuen Auto-Kindersitz für ihren Einjährigen sucht, legt in der Regel sehr viel Wert auf die Marke, da sie verständlicherweise ein sehr hohes Engagement und eine hohe Emotionalität beim Kauf aufweist. Nüchtern betrachtet, ist sie gerne bereit, den im Vergleich zu einem möglichen Schadensfall geringen Aufpreis für eine vermeintlich höhere Qualität des Markenanbieters zu bezahlen.

Der Einkäufer eines stark wachsenden Unternehmens wird eher Büromöbel eines großen Markenanbieters als die eines kleinen, unbekanntem Herstellers bevorzugen. Denn bei ersterem hat er mit hoher Wahrscheinlichkeit die Möglichkeit, über eine lange Zeitspanne hinweg immer wieder dasselbe Möbelsystem nachbestellen zu können, falls neue Mitarbeiter eingestellt werden. Könnte ihm dies der kleinere, aber vielleicht besser geeignete Anbieter auch garantieren?

Der Vorstandsvorsitzende eines börsennotierten Unternehmens wird für ein wichtiges Restrukturierungsprojekt eine bekannte Unternehmensberatung beauftragen und nicht den für das spezifische Projekt vielleicht besser geeigneten Anbieter ohne großen Namen. Denn auch er muss sich vor seinem Aufsichtsrat verantworten, und wenn das wichtige Projekt scheitert, wer wird ihm dann einen Vorwurf machen, wenn es von **McKinsey**, **Boston Consulting** oder **Roland Berger** begleitet wurde?

Marken helfen Unternehmen, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden

Viele Produkte und Dienstleistungen sind vergleichbar geworden – wer hat dies noch nicht gehört? Zugegeben, die Tatsache einer steigenden Austauschbarkeit vieler Angebote ist keine allzu große Neuigkeit mehr. So mancher Produktmanager ist zwar nach wie vor davon überzeugt, einen einzigartigen, objektiv nachvollziehbaren Vorteil für das eigene Produkt zu besitzen. Doch möchte ich hier nicht davon sprechen, dass ein Handy nochmals um 3 Gramm leichter geworden ist, eine Waschmaschine um 1 Dezibel leiser oder ein Wischtuch um ein zehntel Milliliter saugfähiger. Sind wir doch einmal ehrlich: Sind wir ernsthaft davon überzeugt, dass das Benzin bei *Aral* besser oder schlechter ist als bei *Shell*? Ist der 3er von *BMW* einem vergleichbaren Fahrzeug, wie beispielsweise dem A4 von *Audi*, aufgrund der uns bekannten Fahrzeugdaten überlegen? Ist *Aspirin* von *Bayer*, immer noch „Blockbuster“ unter den Kopfschmerzmitteln, tatsächlich zuverlässiger als das vergleichbare Produkt von *Ratiopharm*? Können die Berater von *McKinsey* einem angeschlagenen Konzern wirkungsvoller helfen als die von der *Boston Consulting Group*? Und hat der Zulieferer A in der Tat bessere Rohstoffe oder mechanische Bauteile als der Zulieferer B?

Die Antwort auf die meisten der eben gestellten Fragen dürfte „Nein“ lauten. Die Qualität vieler Produkte und Dienstleistungen hat sich in den letzten Jahren deutlich angeglichen, und unsere Vorliebe für die eine oder andere der genannten Marken beruht auf Gründen, die nur selten objektiv belegbar sind. Denn das Know-how zur Produktion selbst technisch komplexer Erzeugnisse hat sich schlagartig verbreitet. Verantwortlich hierfür sind unter anderem immer bessere Ausbildungsmöglichkeiten in vielen Teilen der industrialisierten Welt, der organisierte Austausch von Wissen über

etablierte Netzwerke, die zunehmend durchlässigen Grenzen, die gestiegene Wechselwilligkeit der Arbeitnehmer sowie die neuen technischen Möglichkeiten des Know-how-Transfers über das Internet oder über andere neue Medien.

Wenn sich jedoch Produkte und Dienstleistungen kaum mehr voneinander unterscheiden, so stehen dem verantwortlich denkenden Unternehmer drei Möglichkeiten zur Auswahl:

1. Er versucht, durch Innovationen seinen Leistungsvorsprung gegenüber den Wettbewerbern wiederherzustellen. Dies dürfte ein sehr wirkungsvoller Ansatz sein, denn ein Kennzeichen von Innovationen ist es ja gerade, dass er etwas bietet, was es in dieser Form bisher nicht gab und somit der zuvor geschilderten Angleichung entgegen wirken.
2. Er senkt die Preise und strebt die Kostenführerschaft in seinem Kompetenzbereich an. In Branchen wie dem Mineralölvertrieb, dem Handel mit Büromaterialien, dem Online-Banking oder bei vielen Waren des täglichen Bedarfs wird diese Strategie häufig eingesetzt, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Der Vorteil gegenüber dem Wettbewerb ist nicht erklärungsbedürftig, sondern einfach zu verstehen und gegebenenfalls dem Kunden nachzuweisen. Dies erleichtert die Verkaufsargumentation ungemein. Gefährlich sind hierbei jedoch der Verlust an Deckungsbeiträgen und das Risiko, dass andere und vielleicht sogar finanzstärkere Unternehmen im gleichen Segment die Kostenführerschaft anstuern.
3. Er investiert in seine Marke. Der Vorteil einer solchen Vorgehensweise liegt darin, dass dies – wie wir hier noch zeigen werden – auch ohne hohe Budgets möglich ist und eine Differenzierung über die Marke zu weiten Teilen auf immateriellen Faktoren beruht. Diese, sofern sie auf authentischen Werten basieren, dürften für den Wettbewerb nur schwer kopierbar sein. Der Nachteil einer Orientierung an der Marke: Sie muss mit aller Konsequenz erfolgen. Denn „ein bisserl Marke“ kann man nicht machen. Und Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind häufig nicht derart planbar, wie es viele ingenieursgetriebene Unternehmen aus der Produktion kennen, sondern die Zusammenhänge sind höchst komplex und benötigen sehr viel Fingerspitzengefühl der involvierten Manager. Mit anderen Worten: “Any damn fool can put on a price reduction, but it takes brains and perseverance to create a brand”, wie der Werbe-Guru *David Ogilvy* es einmal formulierte.