

MARKE & MARGE

Über Marken und ihren Wertbeitrag



Jean-Claude Parent

Der Begriff der Marke hat mittlerweile die letzten Unternehmenswinkel erreicht und ist zentraler Bestandteil vieler Diskussionen und Strategien. Es gibt unzählige Definitionen, Theorien und Auffassungen darüber und eine begriffliche Vielfalt.

Da ist die Rede von Markenartikeln, Markenprodukten oder Produktmarken, Dach- oder Monomarkte, Primär- oder Sekundärmarke, Hersteller-, Handels- oder Power-Marke, ja sogar von virtueller Marke wird gesprochen. Die Bundesregierung gar erfand mit der „Ich AG“ die Eigenmarke. Es scheint, dass alles, was einen Namen trägt, als Marke bezeichnet wird.

Mut zur Ungleichheit

Dabei kommt eine Marke zunächst einmal nur als eine Unternehmensleistung zur Welt. Sie erhält in der Regel sofort einen Namen, meistens von einem Ingenieur als ihrem Taufpaten. Nur in ganz wenigen Fällen erhält sie einen eingängigen, merkfähigen oder originellen Namen. Doch auch damit ist sie noch lange keine Marke! Durch zahlreiche Normen, Vorschriften sowie durch Entscheidungsprozesse, die meist den Konsens suchen, verliert ein Produkt, bis dass es das Licht der Welt erblickt, mehr und mehr von seiner Einzigartigkeit. Weil die Angst, von der Norm abzuweichen, einfach zu groß ist. Und so entstehen früh me-too-Produkte, noch bevor sie den Markt erreicht haben. „Dabei ist der Mut zur Ungleich-

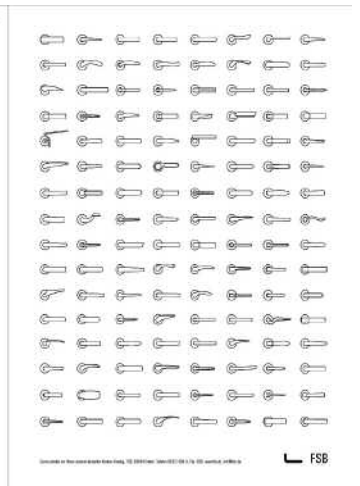
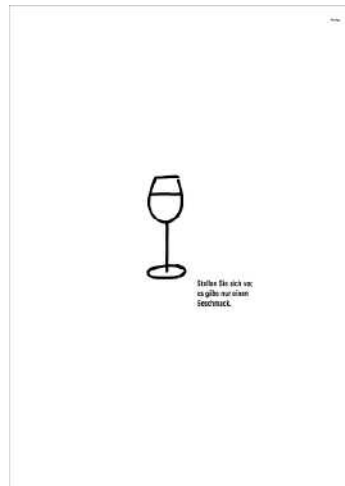
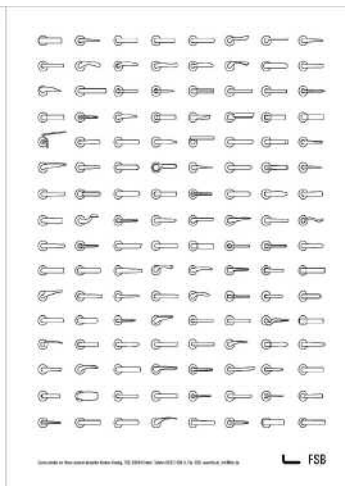
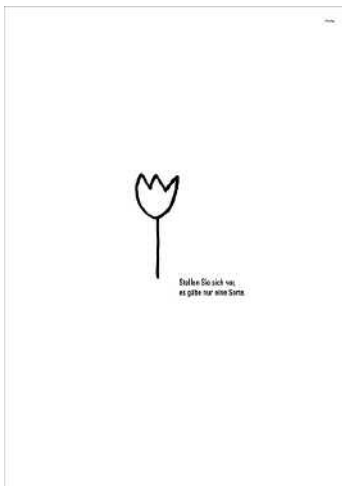
heit möglicherweise das Unternehmischste an einer Marke überhaupt!“, sagt Klaus Brandmeier vom Markeninstitut in Genf. Beispiele für diese Ungleichheit gibt es viele. Denken Sie etwa nur an Steven Jobs von Apple, der mit seinen Produkten meist für Normbrüche sorgt. Oft genügt der kleinste Unterschied, eine winzige Abweichung, um sich im Wettbewerb zu unterscheiden. Das Produkt klingt anders, fühlt sich anders an oder es gibt es nur an ganz bestimmten Stellen, wie z. B. das iPhone.

Erst Kundschaft macht ein Produkt zur Marke

Hat ein Produkt erste, positive Resonanz im Markt erzeugt, muss diese Leistung Tag für Tag reproduziert und ihre Selbstähnlichkeit bis in alle Stufen der Wertschöpfungskette sichergestellt werden. Erst die Intoleranz gegen jede Abweichung lassen einem über Jahre Wiederkäufer, dann Kunden zuwachsen, die dem Produkt oder der Leistung immer wieder vertrauen. Daraus erst entsteht Kundschaft.

Erst durch „Kundschaft“ wird eine Leistung oder ein Produkt zur Marke. Ohne Kundschaft keine Marke. Kundschaft ist sozusagen die Existenzbedingung einer Marke. Sie meint etwas völlig anderes als Kunden, die das Produkt mal kaufen. Kundschaft ist so etwas wie der Energieträger einer Marke. Dort lagern konkrete Vorstellungen über und Erwartungen an eine Marke. Positive Vorurteile also, die von einer Marke immer wieder aufs Neue eingelöst oder reproduziert

FSB wird zur Kultmarke für Türgriffe.



werden müssen. Erst wenn eine Leistung dank der Disziplin des Managements in der Volksseele eine vertraute Gestalt angenommen hat, wird von einer Marke gesprochen. Dank dieses Vertrauens sinken in der Folge die Transaktionskosten und der kaufmännische Sinn des Prinzips Marke kommt voll zum Tragen: Marke und Marge!

Aber, wie schwer es ist, Kundschaft zu gewinnen und eine Marke zu werden, belegen Jahr für Jahr fast 90 % aller Produkt-Neueinführungen: Obwohl die meisten durch unzählige Marktforschungssitzungen und Tests gingen, scheitern sie und werden vom Markt genommen. Zurück bleibt eine Wertvernichtung von ca. 15 Milliarden Euro pro Jahr. Dadurch entsteht Jahr für Jahr zwar ein großer volkswirtschaftlicher Schaden; gleichzeitig aber könnte man diesen Megaflop auch als eine Art Treiber der Wirtschaft sehen.

Differenzierung und Profil

Starke Marke haben ein klares Profil und differenzieren sich. BMW z. B. steht für „Freude am Fahren“ und diese Positionierung, dieses Versprechen, bildet die Leitplanke für alle Geschäfts- und Informationsprozesse von der Produktentwicklung bis in den Vertrieb hinein. Bei BMW wird dies konsequent gelebt. Und jeder Kunde und Fahrer kann reflektieren, ob das Fahren eines BMW seine Erwartung oder sein positives Vorurteil über BMW-Fahrfreude erfüllt oder nicht.

Aldi ist ebenfalls ein wunderbares Beispiel für Differenzierung und Profil. Und mittlerweile ebenfalls eine der Topmarken Deutschlands! Dank eines einfachen Prinzips: nämlich durch die Entkomplizierung des Alltags. Die Reduzierung des Warenangebots auf 700 Artikel gegenüber 18.000 bis 40.000 im normalen Handel bedeutet für den Konsumenten so etwas wie die Lehre von der Einfachheit. Durch die Konzentration auf weniger Produkte sind die Prozesse bei Aldi wesentlich besser als die Komplexität anderer Handelsmarken. Damit wurde die Marke Aldi zur Heimat des aufgeklärten Verbrauchers und genießt heute beinahe das Ansehen einer Verbraucherzentrale. Außerdem macht das Unternehmen hundertmal mehr Umsatz pro Produkt als normale Sortimente: Im Schnitt bringt jedes Aldi-Produkt 30 Mio. EUR Umsatz. Ein gutes Beispiel für Marke und Marge. Und die Albrechts wurden durch Discount zu eine der reichsten Familien der Welt.

Wenn aber Differenzierung über die Leistung, wie gerade eben geschildert, kaum mehr möglich ist, was macht Marken dann so erfolgreich? Starke Marken besitzen starke, einzigartige Assoziationen, die über die reine Produktvorstellung weit hinausgehen. Ein Beispiel: Berge, blauer Himmel und auf den satten Wiesen steht eine lilafarbene Kuh, in Vordergrund ein Milcheimer voll mit frischer Alpenmilch. Viele kennen diese Marke. Wem dagegen fällt zur Marke Sprengel spontan

eine Assoziation ein? Ich gehöre zur Milka-Kundschaft und ziehe sie anderen Marken vor. Auch dann, wenn sie etwas mehr kostet. Und schon sind wir bei der Marge: Denn eine Milka erzielt bei gleichem Flächengewicht ein bis zu 15 % höheres Entgelt! Ein gutes Beispiel für Marke und Marge ist Nespresso: Die Convenience-Leistung dieser Marke ist dem Verbraucher den 10-fachen Kaffeepreis pro Kilo wert. Solche Beispiele gibt es viele.

Emotionalität gefragt

Jenseits der haptischen, physischen Produktwelt muss es also etwas geben, was der einen Marke innewohnt und der anderen nicht. Ein Spirit – eine Philosophie und Haltung. Viele Manager scheuen sich jedoch, diese emotionalen Werte einer Marke freizulegen, zu definieren und sich ihnen bedingungslos zu unterwerfen. Gegenüber den mehr und mehr controllinggesteuerten Kulturen in Unternehmen sind sie ziemlich hilflos, weil ihnen die Argumente fehlen. So sind sie den Killerfragen aus den Finanz- und Vertriebsbereichen unterlegen. Das Controlling dagegen traut sich, Zahlen des Geschäfts von morgen vorauszusagen und ungeniert zu planen. Ihm wird mehr Glauben geschenkt, obwohl es sich lediglich auf Daten aus der Vergangenheit und auf Wahrscheinlichkeiten stützt. Eine Marke jedoch operiert nicht im Bereich der Wahrscheinlichkeiten, sondern der Möglichkeiten! Ein Bereich mit einem Vielfachen an Potenzial.

Standortkampagne für die
Wirtschaftsregion Bodensee-Oberschwaben



MAGAZIN über Design und Schein, Nr. 1

Hindernisse für Marke und Marge

Marken haben es nicht leicht. Die Bedrohung für Marken und Margen sind enorm. Marken führen gewissermaßen einen Mehrfrontenkrieg: gegen die Shareholder, die in kürzester Zeit maximale Kapitalverzinsung erwarten. Gegen die Financial Community, wo smarte, junge Studienabgänger Druck machen. Porschechef Wiedekind ist als einer der wenigen Manager aus diesem Hamster-rad ausgebrochen. Gegen die Integrität der Mitarbeiter, die zunehmend demotiviert sind, da ihre hochbezahlten Manager Unternehmen und Marken durch Eitelkeit und Unvermögen ruinieren und dafür auch noch belohnt werden. Oder wegen der Entlohnungssysteme die kurzfristig Umsätze um jeden Preis – auch um den Preis der Marke – verlangen. Gegen den Wettbewerb aus der ganzen Welt und dem Preisdruck, dem man nur kurz ausweichen kann und dem nur mit überlegenen Eigenschaften begegnet werden kann. Auch gegen die Politik, die nicht mehr verlässlich ist, weil nachhaltiges Wirtschaften durch eine volatile Gesetzes- und Vorschriftenflut unkalkulierbar wird. Gegen die Reaktanz und den leeren Geldbeutel der Verbraucher, die durch immer neue Abgaben sowie durch Preiserhöhungen schlicht und einfach weniger Kaufkraft zur Verfügung haben.

Viele, weitere Bedrohungen für Marken und Margen haben sich aufgetan: Eine davon sind Plagiate, die jedoch nur einen Bruchteil des Preises der Originale erzielen. Eigentlich erstaunlich, sehen sie ihnen doch zum Verwechseln ähnlich.

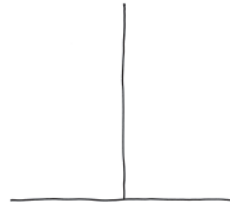
Eine neue Front eröffnet sich dem Marken-Management, welches oftmals die Kunden als besonders störend empfindet: Konsumenten fra-

gen neuerdings nicht nur Produkte nach, sie interessieren sich auch, wie und wo diese Produkte hergestellt werden, oder nach welchen Grundsätzen ein Unternehmen lebt, welche Haltung es hat, wie es zu seiner Außenwelt steht usw. Weiche Faktoren wie Ethik und Moral werden mehr und mehr zu hard facts und fließen in die Kaufentscheidung ein.

Marken mit Charakter

Der Medienhype beschleunigt den Wettbewerb um Aufmerksamkeit weiter. Mehr als 700.000 Produkte und Dienstleistungen sind in Deutschland rechtlich geschützt. 55.000 davon werden aktiv beworben. Eine derartige Vielfalt an Botschaften will tagtäglich mögliche Nutzer und Verwender erreichen. Die meisten von ihnen mit einer Vielfalt an Botschaften, die niemanden wirklich interessieren. Wer es damit nicht schafft, Marken zu vernichten, der relauncht Marken bis

Laut Brecht stehen die einen im Dunkeln, und die andern im Licht. Wer zu Ersteren gehört, kann das ändern. Aber wie? 1. Licht von oben. Es fällt und wirft Schatten nach unten. Das ist gut zum Arbeiten auf planen Flächen, weniger für das Aussehen. Fältchen werden zur Staatsaffäre und Augenringe verlängern sich unter punktuellm Oberlicht mühselos zum Kinn. 2. Licht, das steigt, erhellt Gesichter, Deckenfreskos und Stuckelemente, kann aber im operativen Bereich enttäuschen, wenn es gilt, eine Nadel einzuführen oder ein Sudoku zu lösen. 3. Licht von der Seite ist stets ein Gewinn in Augenhöhe. Mühselos findet man den Fehler auf der Petit-Point-Decke oder in der Jahresbilanz, und möchte man wie 22 wirken, dreht man sich einfach mit dem Rücken zur Lichtquelle. 4. Licht neigt zum Fluten, auch dorthin, wo man es überhaupt nicht braucht – deshalb ist nicht nur die Höhe der Lichtquelle wichtig, sondern auch Form, Material und Flexibilität des Lampenschirms. 5. Wer keine ausgesprochene Nachttaule ist, sieht seine Leuchte auch bei Tageslicht. Ist sie dann auch noch eine Augenweide? Was wir damit sagen wollen: Die Erleuchtung findet man manchmal in Indien, seltener bei einem Glas Wein, aber dafür immer im MAGAZIN, bei den Sachverständigen für Gestaltung und Funktion. MAGAZIN, die Läden für Möbel, Licht und Dinge für den Alltag.



Das MAGAZIN gibt es in Stuttgart, Bonn und in München in den Feint Hölen. Den neuen Katalog bekommen Sie kostenlos unter magazin.com oder 01805-624295*

zu ihrer Unkenntlichkeit. Es gibt viele Beispiele, dass Werbedruck und Bekanntheit alleine den Erfolg von Marken nicht ausmachen. Der Energiekonzern E-ON hat mit einer 22 Mio. EUR Kampagne gerade mal 1.000 Kunden gewonnen. Statt reinem Absatzmanagement lautet die Herausforderung „Begehrlichkeitsmanagement“ bei der Kundschaft. Marken brauchen Bedeutung und Charakter. Die Kundschaft verbindet mit ihnen klare Vorstellungen, Symbole oder Geschichten. Diese wiederum transportieren Werte, verkörpern Emotionen, suggerieren Sicherheit und Vertrauen, machen sie in der Angebotsvielfalt unterscheidbar und wiedererkennbar. Wäre man radikal, so könnte man starke Marken auch als Ideologien bezeichnen. Denken Sie doch nur an die Megastores von Nike, Adidas oder Prada oder an die Autostadt in Wolfsburg und an die neuen Markenwelt von BMW, die gerade in München entsteht. Oder an die gläserne Fabrik in Dresden.



Mit der Kampagne für Skier und Boots von Head zur Marktführerschaft in der Schweiz

MAGAZIN über Design und Schein, Nr. 2

Tischlein, deck Dich. Aber welches? 1. Wer sich mit dem Gedanken trägt, endlich reinen Tisch zu machen, sollte dies zunächst oberflächlich angehen. Glas, Metall, High Tech-Kunststoffe oder Holz, das schier unerschöpfliche Material in 1001 Farben, Maserungen, Oberflächenbearbeitungen. 2. Rund oder eckig? Der runde Tisch hat keinen Anfang und kein Ende, kein großer Vorsitzender wird benötigt und niemand in die Rolle des Pater Familias gedrängt. Demokratisch und romantisch, gilt der runde Tisch seit König Arthur als der Guttmensch unter den Tischen. Bei Tafelrunden kann man sich allerdings meist nur mit links und rechts unterhalten, weil das Gegenüber zu weit weg ist. Nun, ein kleiner Nachteil muß ja sein. 3. Tafel oder Beistelltisch? Manche Tische enthalten komplexe Ordnungssysteme, Taxiquittungen, die Souvenirs aus Bali, die aktuellsten Zeitungen der letzten drei Jahre, die Weihnachtsgeschenke für die nächsten zwei Jahre ... in solchen Fällen empfiehlt sich ein Zweitisch, ein Dritt-Tisch oder vielleicht sogar ein Beistelltisch, auf dem sich Platz für Weinflaschen oder Eßbesteck findet. 4. Knirschhoch, hüft hoch, Brusthoch? Der Stehtisch gilt als der Ökonom unter den Möbelen. Zusätzlich spart er Zeit. Man ißt schneller, man bespricht sich effizienter. Zusätzlich spart er Geld, weil man keine Stühle anschaffen muß. Da man aber auch schneller trinkt, kann er schnell zum Anlehntisch werden, man sollte deshalb auf Stabilität achten. 5. Kein Tisch ist natürlich wichtiger als das, was auf ihm passiert. Die Menschen, die an ihm sitzen, die Projekte, die an ihm entstehen, die Menüs, die auf ihm genossen und die Briele, die auf ihm geschrieben werden. Wer im Mindesten Wert auf gute Gesellschaft, liebevolle Begegnungen und ferne Arbeit legt, wer also den Tisch als Bühne begreift, der kehre seine Tischprobleme nicht mehr länger unter denselben und alle ins MAGAZIN, zu den Sachverständigen für Gestaltung und Funktion. MAGAZIN, die Läden für Möbel, Licht und Dinge für den Alltag.



Das MAGAZIN gibt es in Stuttgart, Bonn und in München in den Fünf Höfen. Den neuen Katalog bekommen Sie kostenlos unter magazin.com oder 01895-624295*
*www.schindlerparent.de

Intuitive Kaufentscheidungen

Starke Marken berühren uns. Sie sprechen uns vor allem aber mit ihren emotionalen Aspekten an. Bis vor kurzem dachten wir, die linke Gehirnhälfte wäre für Logik und Fakten und die rechte für Gefühle und Eindrücke zuständig. Neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung belegen jedoch, dass dies Quatsch ist. All unsere Entscheidungen treffen wir unbewusst. Weil unser rationales, explizites System nur 40 Bit pro Sekunde verarbeiten kann, nutzen wir unser „Unbewusstsein“, das über eine Leistung von 20 Mio. Bit pro Sekunde verfügt. Damit verarbeiten wir hochkomplexe Vorgänge und nehmen diese mit all unseren Sinnen implizit wahr. Wir bewerten sie durchwegs emotional und treffen Entscheidungen. Fakten und rationale Argumente benötigen wir nur, um uns zu rechtfertigen. Denken Sie doch nur an ihren letzten Autokauf oder an sonst eine Anschaffung, die Sie unbedingt haben mussten.

Marke Bodensee

Den Themenkomplex der Marke und ihrem Wertschöpfungsbeitrag im Wirtschaftsmagazin Bodensee zu streifen, provoziert natürlich die Frage, wie es denn um die Region steht. Vor exakt zehn Jahren gab es hierzu die Initiative „Marke Bodensee“ eben des Labhard Verlages und der Markenagentur Schindler Parent. Bis heute kämpft die Region im Tourismus- und Standortmarketing an internen, lokalen Fronten und schafft es nur ungenügend, die Kraft einer Marke Bodensee auf die Schiene, geschweige denn in die Märkte zu bringen. Andere Regionen haben längst schon begriffen, dass sie nur mit einer starken Marke Überlebenschancen auf den hart umkämpften, internationalen touristischen Märkten haben. Auf Basis dieser Einigkeit sind sie von ihren Kirchtürmen herabgestiegen, um gemeinsam den Blick nach vorn zu richten. Südtirol ist ein wunderbares Beispiel dafür, wie die touristi-

Die Erfolgsstory des Magazins geht weiter: Neueröffnung in München und Bonn.

sche und wirtschaftliche Region unter einer Dachmarke erfolgreich agieren.

Lange hat man sich ja gefragt, ob denn Destinationen überhaupt Marken sein können. Dubai, Silikon Valley, der Arlberg, Club Robinson oder AIDA sind beste Beispiele dafür, dass es auch in diesem Bereich starke, emotional aufgeladene Marken gibt. Der internationale Wettbewerb der Regionen und Ballungszentren ist bereits in vollem Gange. Schon lange geht es nicht nur mehr um Übernachtungszahlen. Es geht vielmehr um den Erhalt und Aufbau von Infrastruktur und künftiger Wertschöpfung, um den Verbleib und die Neuansiedlung von wertschöpfenden Arbeitsplätzen und um die Anwerbung qualifizierter Fach- und Nachwuchskräfte. Kurz: Es geht im Wettbewerb der Lebensqualität um den Erhalt sozialer Systeme und der Stabilität öffentlicher Haushalte. Und damit auch wieder um Wertschöpfung und Marge.

Der Bodensee hat das große Glück, dass er viele Fans hat, die ihn immer wieder weiterempfehlen. Dank seiner einzigartigen Lage, der Mystik des Sees und der nahen Berge, des milden Klimas, seiner Internationalität, den innovativen Köpfen in Unternehmen und Betrieben, seiner kulturellen Vergangenheit und Gegenwart stößt er auf viel Wohlwollen und speist so die positiven Vorurteile bei seiner Kundschaft. Schade, dass die Region dies nicht adäquat unterstützt und sich mit einer Stimme zu Wort meldet. Nicht auszudenken, welcher Markenwert sich daraus generieren ließe!

Jean-Claude Parent
Geschäftsführer Schindler, Parent & Cie. GmbH

Kneipp
Wirkt. Seit 1891

„Ich habe die Kinder geweckt und angezogen, ihnen Brote geschmiert, sie in die Schule gefahren und wieder abgeholt. Dazwischen habe ich eingekauft, gekocht und die Wäsche gemacht. Jetzt bin ich dran.“

Kneipp® wirkt. Ausgleichend und entspannend.
Die Kneipp-Produkte sind ein bewährtes Mittel zur Unterstützung der natürlichen Abwehrkräfte des Körpers. Sie helfen bei der Entspannung und fördern die Regeneration nach anstrengenden Tagen. Kneipp-Produkte sind in Apotheken, Drogeriemärkten und online erhältlich. www.kneipp.de

Kneipp
Wirkt. Seit 1891

„Ich nehme sie, weil sie gesund sind. Mein Mann nimmt sie, weil ich es ihm sage. Meine Kinder nehmen sie, weil sie gut schmecken. So hat jeder was davon. Vor allem eine optimale Magnesium-Calcium-Versorgung.“

Kneipp® wirkt. Und versorgt Sie mit Nährstoffen.
Magnesium und Calcium sind wichtige Mineralien für den Körper. Sie unterstützen die Muskelfunktion, die Knochenbildung und die Herz-Kreislauf-Gesundheit. Kneipp-Produkte sind in Apotheken, Drogeriemärkten und online erhältlich. www.kneipp.de

Die Neupositionierung und der neue Auftritt der Marke Kneipp bringt auf Anstieg 9,8 % Umsatzplus.

CONTACT

Schindler, Parent & Cie. GmbH
Uferpromenade 3-5
D-88709 Meersburg
Phone +49 (0) 75 32/43 01-0
Fax +49 (0) 75 32/43 01-200
kontakt@schindlerparent.de
www.schindlerparent.de