

Marken gedeihen in Spannungsfeldern

Von Professor Dr. Christian Belz

Wie wichtig sind Marken für den Erfolg von Unternehmen, für Wachstum, Wertschöpfung und Strategie? Welchen zentralen Herausforderungen müssen Markenentscheider begegnen? Diese und andere brennende Fragen diskutierten die 150 Teilnehmer des 1. Deutschen Marken-Summits am 14. und 15. Juni 2007 in Berlin. Das Ergebnis: ein angeregter Austausch, spannende Einblicke in Strategien und manch überraschender Impuls.

Fazit der Diskussionsrunden und Vorträge war die Erkenntnis, dass Marken im Wechselspiel verschiedener Spannungsfelder gedeihen:

- Masse und Individuum
- Identifikationswelten und konkrete Kundenprozesse
- globale und lokale Markenführung
- Kontinuität und Innovation
- Intuition und Marktforschung
- Kunden und sonstige Stakeholder

Marken müssen erlebbar sein

„Experiential Brands“ – ein Vortragstitel, der zugleich Unternehmensprogramm ist. Denn, betonte Phil Chapman, Markenvorstand von T-Mobile, in seiner Rede, Marken sind nur dann erfolgreich, wenn sie erlebbar sind. In Großbritannien setzt T-Mobile dazu auf die weit verbreitete Begeisterung für Musik. Im Rahmen der neuen Marketingstrategie für die Marke T-Mobile bewegt sich der Telekommunikationskonzern hier plötzlich außerhalb des eigentlichen Leistungsmarktes in der Unterhaltungsindustrie.

Durch Partnerschaften mit bekannten Künstlern, Record Labels und Medien und, als Flaggschiff der Kampagne, mit einer eigenen Musikshow im Sender Channel 4 werden Identifikationswelten aufgebaut. Wie sich diese auf das Geschäft auswirken werden, bleibt abzuwarten – entscheidend, auch mit Blick auf die Identifikation der eigenen Mitarbeiter, ist in jedem Fall die erfolgreiche Verbindung der Erlebnis- und Produktmärkte.

„BRINGING BRANDS ALIVE IS MORE THAN AN IMAGE WRAPPER, IT'S ABOUT CREATING EXPERIENTIAL BRAND PERSONALITIES!“

Phil Chapman
T-Mobile international

Denn wie Chapman hervorhob, wird eine Marke erst dann erlebbar, wenn es gelingt, die gesamte Erlebniskette des Kunden durch Gestaltung der vielfältigen Berührungspunkte zwischen Kunden und Marke zu prägen – „from brand wrapper to branded service at every touchpoint“. Derartige Lösungen könnten Werbung, Direktmarketing, E-Marketing, Vertrieb sowie Mitarbeiter- und Kundenverhalten verbinden und sich auf Marketing- oder Markenkooperationen, die weit über klassisches Sponsoring hinausgehen, stützen. Aus dem Zusammenspiel zwischen Markenführung und Kundenprozessen könne so Größeres entstehen.

„Glokale“ Markenstrategien

Die Globalisierung der Wirtschaft setzt diesen Herausforderungen noch

eine weitere Dimension auf, so die einhellige Meinung der Panelisten Hans G. Guldenberg, ehemaliger CEO von Nestlé Deutschland, Professor Dr. Heribert Meffert und Torsten Müller-Ötvös, BMW Group, die mit Dr. Tonio Kröger von der DDB Group über die Erschließung neuer Märkte diskutierten.

„Das One World Marketing gibt es nicht“, betonte Meffert. Warum nicht, erläuterte Müller-Ötvös am Beispiel des Markenauftritts der BMW Group in Indien, wo die globale Identität der Marke mit einem lokalen Auftritt kombiniert wird, der z.B. derzeit noch keine Positionierung der Marke Mini erlaubt. „Indien ist noch nicht reif für eine Marke wie Mini, die als Premiummarke im Segment der Kleinwagen positioniert ist. Wenn Inder ein Premiumfahrzeug kaufen, dann wollen sie Größe zeigen. In diesem Markt ist BMW näher an der Zielgruppe als Mini“, erklärte Müller-Ötvös.

Dementsprechend gelte es, die Potentiale und Chancen jedes Marktes sorgfältig zu analysieren und die entsprechenden Strategien auszuarbeiten – ohne zu vergessen, dass globale Marken leicht an Charakter verlieren. „Glokale“ Markenstrategien, die sowohl der globalen Markenidentität als auch den lokalen Anforderungen Rechnung tragen, können dabei zwei Ausprägungen annehmen: Nach einem zentralistisch geprägten Eintritt in einen neuen Markt kann schrittweise eine Differenzierung erfolgen – oder aus differenzierten Ansätzen wird eine zentrale Markenstrategie. Neben dieser universellen Feststellung verdeutlichte die Diskussion jedoch



Die Moderatoren und Redner in Aktion: Hartmut Scheffler (TNS Infratest), Dr. Jutta Menninger (Pricewaterhouse-Coopers AG), Jörg Zintzmeyer (Originize Holding), Phil Chapman (T-Mobile International) obere Reihe v.l., Dr. Tonio Kröger (DDB Group Germany), Prof. Klaus-Jürgen Michaeli (Bird & Bird), Herbert Hainer (adidas AG), Prof. Dr. Jürgen Häusler (Interbrand Zintzmeyer & Lux) untere Reihe v.l..

klare branchenspezifische Unterschiede. So kann Nestlé in den komplexeren und vielfältigeren Nahrungsmittelmärkten, wo es einer deutlicheren Abgrenzung zwischen lokalen Marken bedarf, keinen ähnlich zentralistisch geprägten Ansatz verfolgen wie BMW. Ein Unternehmen solle sich daher auch nicht, nur weil es das Potential für eine Weltmarke habe, dazu verleiten lassen, überall gleichzeitig anzutreten. Tatsächlich könnten nationale Nischenanbieter in einer globalisierten Welt genauso Erfolg haben wie die „Global Players“ mit ihren lokalen Auftritten.

Das Fazit der Runde: Marken sind Chefsache. Und internationale Markenführung baut auf einer starken Unternehmenskultur auf, die den erfolgreichen Umgang mit verschiedenen Markt- und Unternehmenskonstellationen ermöglicht. Genauso wie Erfolg auf den Weltmärkten auf einer starken Position im Heimatmarkt

gründet, wirken sich auch inländische Führungsschwächen negativ auf ferne Auslandsmärkte aus. Oft wird der eigentlichen Unternehmens- und Markenführung zu wenig Beachtung geschenkt; akademische Markenhierarchien und Konzepte verselbständigen sich.

Herausforderung Produktpiraterie

„Nachahmung ist die höchste Form der Bewunderung“ – wenig Trost für Unternehmen, die beobachten müssen, wie der Markt von Imitaten ihrer starken Marken überflutet wird. Dass dies ein Thema von existentieller Bedeutung für die heutigen Unternehmen ist, zeigte das Impulsreferat von Jörg Zintzmeyer (Originize). Laut Zintzmeyer machen allein die offiziell erfassten Plagiate bereits jetzt rund 2 Prozent des Welthandels aus, bei weiter steigendem Anteil.

Dass dies an die Substanz der betroffenen Markenhersteller geht, ist klar: Schließlich liefern sie Know-how, Materialquellen, Maschinen, Werkzeuge und Montage für die Markenpiraten.

Dabei betonte Zintzmeyer, dass sich sein eindringlicher Appell für Maßnahmen gegen Marken- und Produktpiraterie nicht gegen den Wettbewerb durch einfache Nachahmungen richtet. Vielmehr gelte es, gegen kriminelle Aktivitäten wie Kopien, Nachbau, Daten- und Patentdiebstahl anzugehen oder, noch schlimmer, gegen unsichtbare Fälschungen durch identische Kopien, die in der „dritten Schicht“, in der Schatten- oder Anschlussproduktion gefertigt werden und so vom Original nicht zu unterscheiden sind.

In einem Dschungel von rund 300 unterschiedlichen Sicherheitssystemen sucht derzeit jedes Unternehmen nach eigenen Lösungen. Da das die

Arbeit der Kontrolleure erheblich erschwert, ruft Zintzmeyer zum Aufbau einer universellen Sicherheitsplattform auf, die „einfach sein sollte, aber so sicher wie eine Schweizer Banknote, nicht zu übersehen und überall einsetzbar“. Sein eindringliches Plädoyer für einen weltweiten Standard, der Originale systematisch sichert und eine Kontrolle durch die Verbraucher ermöglicht, bot viel Diskussionsstoff für das Auditorium und die anschließende Podiumsdiskussion, die durch den Markenrechtler Professor Klaus-Jürgen Michaeli (Bird & Bird) moderiert wurde.

Produktschutz, Supply-Chain-Integration und Kommunikation.

„KREATIVITÄT UND MARKTFORSCHUNG DÜRFEN KEINEN GEGENSATZ DARSTELLEN. SIE TUN ES ABER IMMER WIEDER.“

Kai Panholzer,
Managing Director Wrigley Germany

Für Professor Dr. Helmut Merkel, Mitglied des Vorstands von Karstadt-Quelle, liegt der Schwerpunkt der möglichen Handlungsoptionen derzeit noch auf der Einkaufskontrolle – den Kunden als Kontrolleur sieht er

novationskette an erster Stelle steht – die gute Idee oder die systematische Marktanalyse – genug Stoff für ein lebhaftes Streitgespräch zwischen Amir Kassaei (DDB Group Germany), Professor Dr. Eckard Minx (DaimlerChrysler), Kai Panholzer (Wrigley) und dem Autor dieses Berichts. Moderator Hartmut Scheffler (TNS Infratest) unterstrich das Wechselspiel zwischen Kreativität und Innovation auf der einen Seite und Marktforschung und Trendanalysen auf der anderen. „Marktforschung verkommt häufig zur unwichtigen Hintergrundmusik in Unternehmen“, warnte der Autor



Im Gespräch: Amir Kassaei (DDB Group Germany), Prof. Dr. Christian Belz (Universität St. Gallen), Prof. Dr. Eckard Minx (DaimlerChrysler AG), Kai Panholzer (Wrigley GmbH)

Aktionen bündeln

Wie groß die mit der Frage der Produktpiraterie verbundenen Herausforderungen gerade in der Pharmaindustrie sind, hob Dr. Thomas Zimmer (Boehringer Ingelheim) hervor. So stecke „in manchen Ländern sogar die Polizei mit den Fälschern unter einer Decke“, und das in einer Branche, in der es um Gesundheit, Leben und Tod von Patienten geht. Im Kampf gegen Produktfälschungen engagiert sich Boehringer Ingelheim deshalb inzwischen in fünf Bereichen: Gesetzgebung, Enforcement (z.B. Lobbying),

noch in weiter Ferne. Auf stärkere Aufklärung setzt derweil die Messe Frankfurt mit ihrer Kampagne „Against Copying“. Durch die frühzeitige Beratung der Aussteller habe die Zahl der Beschlagnahmungen auf internationalen Leitmesse deutlich abgenommen, berichtete der Bereichsleiter Textilmessen Olaf Schmidt.

Wie entstehen Innovationen?

Auch die Bestrebungen der Produktpiraten zielen auf innovative Produkte und Marken. Auf dem Marken-Summit bot die Frage, was in der In-

novationen und äußerte zugleich Zweifel an manchen Formen der sogenannten Zukunftsforschung. „Kreativität und Marktforschung dürfen keinen Gegensatz darstellen“, stimmte Kai Panholzer von Wrigley zu, bemängelte jedoch, dass dies allzu häufig noch der Fall sei.

Ein realistischer Umgang mit Innovation und Innovatoren ist daher notwendig. Obwohl der Begriff Innovation – Stichwort Pionier – zumeist positiv besetzt ist, entstehen die meisten Innovationen tatsächlich durch chronische Probleme, Druck und Notsituationen. Nützlich ist es dabei, zwischen Problemverständnis und Lösungsbe-

wertung zu unterscheiden. Während Innovationen häufig auf einem tiefgehenden Verständnis bestehender Probleme gründen, kann für die Lösungsbewertung auf ein ganzes Arsenal an Marktforschungsansätzen zurückgegriffen werden. Auf diese Weise lassen sich auch die Erfolgchancen besser abschätzen.

Marken zwischen Innovation und Kontinuität

Zu Innovationen werden Ideen erst durch den Erfolg im Markt, so die einhellige Meinung der Sprecher. Und auch wenn laufend Neuerungen einzuführen anstrengend sein mag – die anspruchsvollere Aufgabe ist die Wahrung der Kontinuität. Denn Marken haben viel mit Kontinuität zu tun – mit Gewachsenem, Vertrautem und Gewohntem. Das schränkt den Spielraum für Innovationen ein. Tatsächlich stellt „Innovationitis“ häufig eher ein Problem als die Lösung dar. Ein Marketing, das nicht auf echte Substanz bauen kann, konzentriert sich allzu oft nur noch auf „Pseudogags“ und Aktionen. Heutzutage beschäftigen sich viele Unternehmen in der Markendiskussion weniger mit dem Markenkern und der Positionierung als mit den Rändern der Marke, indem sie fragen „Was ist noch möglich, um zu wachsen?“ anstatt „Was passt zum Unternehmen und zur Marke?“ Die zunehmende Spezialisierung des Marketings innerhalb von Produktmanagement, Marketing und Vertrieb wirkt innovationshemmend. Hier sind die Generalisten gefordert.

Marke und Unternehmenswert

In seinem flammenden Plädoyer für die Marke als Unternehmenswert (siehe Abdruck der Rede auf S. 8) erklärte Herbert Hainer, der Vorstandsvorsitzende von adidas, die Innovation sogar zur Substanz der Marke. Sei-

nem Anspruch als Innovationsführer will adidas durch mindestens eine bedeutende Innovation pro Jahr gerecht werden. Gemeint ist dabei eine grundlegende Neukombination oder Veränderung von Produkten und Faktoren. Die Einführung einer neuen Farbe allein genüge nicht.

Laut Hainer hängt die Zukunft von Unternehmen an ihren Marken. Am Beispiel von Reebok zeigte er, dass erhebliche Investitionen in Marken daher selbst dann richtig sein können, wenn die dadurch erforderlichen Herabsenkungen der kurzfristigen Gewinnprognosen Analysten und Aktionäre stöhnen lassen.

„WIR MÜSSEN DAS VERTRAUEN DES KUNDEN JEDEN TAG NEU VERDIENEN.“

Philipp Schindler,
Geschäftsführer Nordeuropa Google

Allerdings müssten Kosten, Investitionen und Markenpflege abgeglichen werden. Oft täusche nämlich die subjektive Einschätzung, so Dr. Jutta Menninger (PricewaterhouseCoopers) im Gespräch mit Herbert Hainer: „Manager schreiben mehr als 60 Prozent des Unternehmenswertes den Marken zu. Nur wird der tatsächliche Markenwert noch selten gemessen.“

Die politische Dimension von Marken

Mit klaren Statements äußerten sich Gabriele Eick (Deutscher Marketing Verband), Wolfgang von Meibom (Bird & Bird), Dr. Stephan Muschick (RWE AG), Dr. Rainier van Roessel (Lanxess) und Philipp Schindler (Google) im Schlusspanel zu gesellschaftlichen Fragestellungen. So dürften Nutzenkalküle wie Wettbewerbsvorteile oder Kundenbindung das gesellschaftliche Engagement von Marken nicht allein treiben, betonte der Moderator, Professor Dr. Jürgen Häusler (Interbrand Zintzmeyer & Lux). Mit der

umsichtigen Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung müssten Marken ihrer zentralen Rolle für die Entwicklung der heutigen Gesellschaft gerecht werden.

Dabei unterscheiden sich die gesellschaftlichen Risiken der unternehmerischen Tätigkeit je nach Branche. So sind Meinungsfreiheit und Marktmacht für Google ebenso kritische Themen wie Energiereserven und der globale Klimawandel für RWE. Alle Panelisten waren sich einig, dass die Annahme dieser Herausforderungen ein gesellschaftliches Anliegen von Unternehmen und Unternehmern sein muss. Dabei erschöpfe sich die gesellschaftliche Verantwortung keineswegs darin, Gesetze zu erfüllen oder negative Kundenreaktionen zu vermeiden. Der Wettbewerbsvorteil ist nicht der Maßstab. Verantwortung ist ein eigener Anspruch.

Philipp Schindler, Geschäftsführer Nordeuropa Google, brachte die umfassende Verantwortung der Markenentscheider auf den Punkt: „Wir müssen das Vertrauen des Kunden jeden Tag neu verdienen.“ ✕

Professor Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel.