

# Markenführung – Zentraler Bereich der Unternehmensführung

**Die Bedeutung von Marken für den Unternehmenserfolg wächst. Deshalb benötigen Marken eine systematische Führung und Steuerung. Was man unter Markenführung versteht, wie man sie organisiert und welches die Grundlagen eines effektiven Markenmanagements sind, zeigt dieser Beitrag.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- welche Maßnahmen unter dem Begriff Markenführung subsumiert werden,
- wie sich eine veritable Brand Governance vom klassischen Brand Management unterscheidet,
- wie sich Probleme der strategischen Markenführung bewältigen lassen.

CHRISTOPH HERRMANN, GÜNTER MOELLER

Marken verfügen über ein hohes Maß an Gestaltkraft und Eigendynamik. Wie schon Hans Domizlaff, der »Urvater« des deutschen Markenwesens feststellte, ist es selten eine »mechanische Rechnung, die zu guten Markenschöpfungen führt, sondern ein durch Selbsterziehung gewonnenes Einfühlungsvermögen«, durch welches starke »Markengebilde« ins Leben gerufen und am Leben gehalten werden. Eine derart weise Einsicht, die Hans Domizlaff in seiner jahrelangen Beratertätigkeit für Unternehmen wie Siemens und Reemtsma gewonnen hat, impliziert keineswegs, dass es zur Schaffung einer »starken Marke« keiner »starken Hand« bedarf. Dies gilt erst recht in einem Umfeld, welches zunehmend von elementaren Herausforderungen wie etwa der einer zunehmenden Dynamisierung der Märkte gekennzeichnet ist.

Moderne Marken brauchen – allen Unkenrufen zum Trotz – nicht etwa weniger Einflussnahme durch das Management, sondern mehr davon. Sie benötigen Führung, Management, Steuerung. Dem entspricht auch die Tatsache, dass immer mehr Manager die Marke als zentrales Element des Unternehmenserfolges entdecken. Der Ruf nach einer konsequenteren Führung von Marken lässt jedoch zunächst die Frage offen, was unter Markenführung überhaupt zu verstehen ist und wie Marken heute geführt werden müssen. Auf beide Fragen versucht dieser Beitrag eine Antwort zu geben.

### **Begriff**

Der Begriff der Markenführung gehört zum alltäglichen Sprachgebrauch in Marketingtheorie und -praxis. Dabei bleibt jedoch meist offen, was genau damit gemeint ist. Meist wird er synonym zu Begriffen wie etwa der Markentechnik oder der Markenpolitik verwendet. Geht man davon aus, dass eine Marke erst einmal am Markt etabliert sein muss, bevor man diese »führen« kann, so bezieht sich der Begriff der Markenführung also auf alle Markenaktivitäten, die nach der Markeneinführung ansetzen. Allerdings werden schon bei der Einführung einer Marke wichtige Grundentscheidungen für den zukünftigen Auftritt einer Marke gelegt.

In diesem Beitrag wird, die vielschichtige Verwendung des Begriffs aufgreifend, eine umfassende Definition gewählt. Unter der Führung einer Marke sind daher alle Initiativen und Maßnahmen zu verstehen, die sich mit der grundsätzlichen Ausrichtung einer Marke, aber auch ihrer konkreten Konzeption, Strategie, Gestaltung sowie der Markenadministration und dem Markencontrolling beschäftigen.

### **Markenführungssystem**

Folgt man der obigen Definition, so umfasst die Führung einer Marke eine Vielzahl systemisch vernetzter Teilbereiche. Hierbei ist zunächst einmal zwischen dem Bereich einer übergreifenden Markenführung durch das Topmanagement im Sinne einer zeitgemäßen »Brand Governance®« und der im Produktmanagement beziehungsweise Mar-

keting angesiedelten Führungsfunktionen des »Brand Managements« zu unterscheiden. In den Bereich des Topmanagements fallen alle übergreifenden Markenentscheidungen, etwa hinsichtlich der Einordnung einer Marke in das Markenportfolio eines Unternehmens, der wettbewerbsspezifischen Ausrichtung von Markenstrategie und Markenpolitik, wie auch der Organisation des Markenmanagements und eines regelmäßigen Marken-Monitorings. Das Brand Management beschäftigt sich dagegen mit allen eher operativen, einzelne Marken betreffenden Maßnahmen. Beide Bereiche können nur funktionieren, wenn dabei analytische, konzeptionelle, strategische und operative Aktivitäten eng miteinander verknüpft werden.

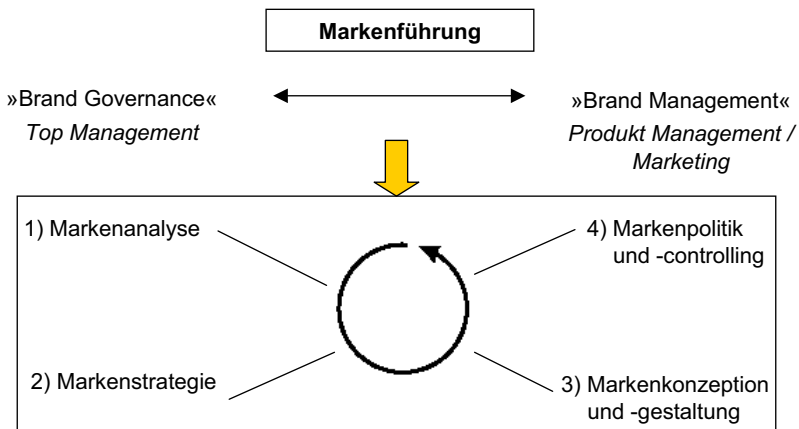


Abb. 1: *Markenführungssystem*

### Markenanalyse

Grundlage jeder erfolgreichen Markenarbeit ist eine valide Markenanalyse. Hierbei geht es sowohl um die Erfassung grundlegender Marktinformationen – etwa über den Wettbewerb, über Konkurrenzmarken, das Konsumentenverhalten, Trendpotentiale etc. – als auch um die Erfassung der zentralen Mechanismen der Markenwahrnehmung und der Markenwirkung. Markenanalysen lassen sich sowohl

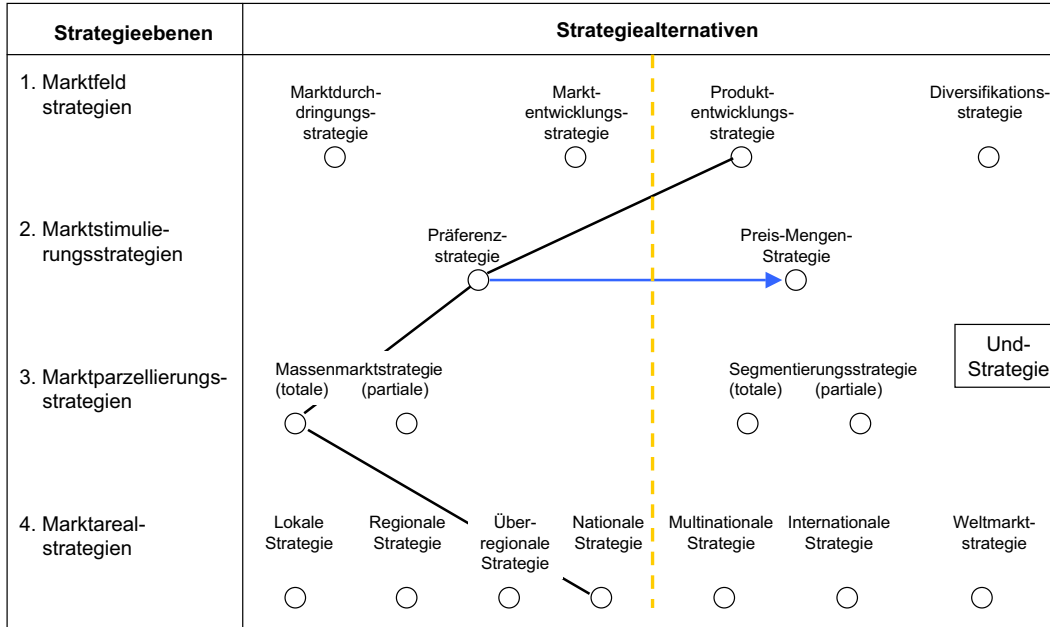
primäranalytisch mit Unterstützung durch externe Marktforschungsunternehmen als auch sekundäranalytisch auf der Basis einer entsprechenden Desktop-Research erstellt.

## **Markenstrategie**

Marken stellen insoweit eine »strategische Schlüsselgröße« für Unternehmen dar, dass sie »als Träger aller Marketingaktivitäten ein zentrales Mittel der Marktbeeinflussung und -lenkung« für Unternehmen verkörpern. Der Bereich der Markenstrategie umfasst daher alle Entscheidungen, welche die Grundorientierung der Markenpolitik betreffen und durch welche die grundsätzliche Marschrichtung der operativen Markenführung festgelegt wird. Dazu gehören neben der taktischen Grundausrichtung der Marke am Markt (Einführungs-, Sicherungs-, Wachstumsstrategie) auch die für den Erfolg einer Marke zentralen Aktivitäten der Marktsegmentierung und Markenpositionierung (siehe Abbildung 2).

## **Markenkonzeption und -gestaltung**

Für die Entwicklung neuer Marken, aber auch die Verjüngung alter Marken gilt, dass diese nur auf der Grundlage eines ganzheitlichen Prozesses der Markenkonzeption und -gestaltung gelingen können. Hierbei geht es sowohl um die Bestimmung eines allgemeinen Entwicklungsrahmens (sprich: einer Identität bzw. eines Leitbildes) der Marke, als auch um die Festlegung zentraler gestalterischer Grundparameter (Markenname, Logo, Vorgaben für Produkt-, Verpackungs-, Kommunikationsdesign etc.). Der Prozess der Markenkonzeption und Markengestaltung kann dabei verschiedentlich in den Gesamtführungsprozess einer Marke eingeordnet werden. In der Regel erfolgt er jedoch nach der Bestimmung der Markenstrategie. Wichtig ist auf jeden Fall, dass er eng mit den strategischen Zielsetzungen einer Marke verknüpft ist und nicht einfach im luftleeren Raum (zum Beispiel auf der Basis rein subjektiver Geschmacksurteile) stattfindet.






 Ursprüngliche Strategie-Linie (1. Generation)  
 Weiterentwicklung der Strategie-Linie (2. Generation)  
 Typische Trennlinie für Mehrmarken-Konzepte auf den einzelnen Strategieebenen  
 Trennlinie

Abb. 2: *Markenstrategische Alternativen (nach [4])*

## Markenpolitik

Der Bereich der Markenpolitik umfasst alle operativen Marketing-Mix-Faktoren (Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation), die einer Marke zugeordnet werden können. Wie wichtig diese Bereiche für die strategische Ausrichtung einer Marke sind, lässt sich am Beispiel des Marketingmix-Faktors Preis gut erkennen. So hat eine 1993 von Philip Morris durchgeführte Preissenkung der Marlboro kurzfristig zu Marktanteileinbußen statt -steigerungen geführt. Genau umgekehrt war dagegen die Marktreaktion auf die Preissenkung der Marke West im Jahre 1983, die eine deutliche Erhöhung der Marktanteile induzierte. Operative Markenpolitik und strategische Markenführung sind daher eng miteinander verknüpft. Nur wenn man beide Perspektiven immer Auge behält, kann die Marke erfolgreich in die Zukunft geführt werden.

Da die anderen Marketing-Mix-Faktoren (Produkt, Preis und Distribution) häufig durch das klassische Produktmanagement abgedeckt werden, steht in der Praxis allerdings meist die Kommunikation im Mittelpunkt der operativen Markenpolitik. Hauptzielsetzug der Kommunikationspolitik ist dabei die positive Beeinflussung der drei Ebenen »Markenbekanntheit«, »Markensympathie« und »Markenkaufbereitschaft« (vgl. Abb. 3).



Abb. 3: *Klassische Markenpyramide*

## **Markencontrolling**

Die Wichtigkeit von Marken für den Erfolg von Unternehmen legt ein regelmäßiges Controlling von Marken nahe. Ziel eines solchen Markencontrollings muss es sein, sowohl quantitative Marktdaten in ausreichendem Umfang zur Verfügung zu stellen und somit eine Beurteilung der Marktstellung und des Markenwertes zu ermöglichen, als auch ein kontinuierliches Monitoring qualitativer Aspekte (Image, Stellung beim Verbraucher, Einpassung in marktliche und gesellschaftliche Kontexte, Trendpotentiale etc.) zu leisten.

## **Führungsprobleme**

Marken sind heute einer Vielzahl elementarer Herausforderungen ausgesetzt. Diese Herausforderungen bergen vor allem Führungsprobleme strategischer Natur in sich. Wollen Marken auch in Zukunft erfolgreich sein, müssen sie sich diesen Herausforderungen aktiv stellen.

## Internationalisierung

Bei den meisten der umsatzstärksten Waren und Dienstleistungen im Inland wie im Ausland handelt es sich inzwischen um international vertretene Marken. Nationale Anbieter können auf den zunehmenden Druck häufig nur noch mit Nischenstrategien oder aber der Internationalisierung des eigenen Geschäfts reagieren. Grundsätzlich stehen ihnen dabei drei Grundstrategien zur Verfügung: Globale Markenstrategien versuchen das Markenmanagement weltweit einheitlich zu gestalten (Heineken, Marlboro). Multinationale Strategien setzen dagegen eher auf die Betonung lokaler Unterschiede (Persil). Transnationale Strategien versuchen schließlich, die Vorteile beider Ansätze miteinander zu verknüpfen. Während eine auf internationaler Ebene einheitliche Markenführung die Vorteile hoher Kostenersparnisse, Synergien und klarer Wettbewerbsvorteile (First Mover) in sich birgt, liegen die Vorteile einer lokalen Markenführung vor allem in

der stärkeren Berücksichtigung distributiver, medialer und kultureller Besonderheiten wie auch einer erhöhten Reagibilität. Grundsätzlich gilt für internationale Marken der Grundsatz, sie sollten so integriert wie möglich und so differenziert wie nötig geführt werden. Allerdings gibt es hier deutliche branchenspezifische Unterschiede. Während die so genannten »Culture-Free-Products« (Soft-Drinks, Sportschuhe, Uhren, Kameras etc.) eine hohe Zentralisierung der Markenführung erlauben, verlangen Produkte mit starken kulturellen Differenzen bei den Produkterwartungen (sog. »Culture-Bound-Products« wie Brot, Bier, Möbel etc.) eine eher dezentrale Markengestaltung. Einzelne Märkte wie zum Beispiel der Kaffeemarkt haben jedoch in den letzten Jahren deutlich gezeigt, dass die Grenzen zwischen diesen beiden Produktgruppen mehr und mehr verschwinden. Nicht ohne Grund haben der »Coffee to go« und die »Latte Macchiato« inzwischen das Kännchen Kaffee in Deutschland mehr oder weniger substituiert.

Auch bei der zeitlichen Straffung der Übertragung einer Marke vom Inland auf ausländische Märkte stehen einem Unternehmen unterschiedliche Strategiewege offen: Denkbar ist die schrittweise Markteroberung nach dem so genannten Wasserfallmodell oder aber die simultane Einführung auf allen relevanten Auslandsmärkten nach erfolgreichem Test auf dem Heimmarkt (so genanntes Sprinklermodell). Die zweite Strategie hat in den vergangenen Jahren deutlich an Popularität gewonnen (vgl. hierzu die Einführungen von Produkten wie Mars Ice Cream Bars, Timotei Shampoo, Wash & Go, Diet Coke etc.). Ursächlich hierfür sind nicht zuletzt der gestiegene Wettbewerbsdruck und die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen.

Eine Internationalisierung der Markenaktivitäten bedeutet jedoch keineswegs, dass man dabei gleich weltweit operieren müsste. Häufig ist eine Konzentration der Expansionsbemühungen auf bestimmte Regionen empfehlenswerter. Eine solche Strategie haben etwa die Unternehmen Reemtsma und Tchibo in den Neunziger Jahren verfolgt und sich in ihrer Expansionsstrategie vor allem auf eine Erschließung des osteuropäischen Marktes konzentriert.



## Differenzierung

Marken sind heute gleich mehrfach mit differenzierungsspezifischen Herausforderungen konfrontiert: zum einen nach außen im Sinne einer effektiven Abgrenzung vom Wettbewerb, zum anderen nach innen im Hinblick auf eine zunehmende Ausdehnung des unter einer Marke geführten Produktportfolios. Was die Differenzierung nach außen betrifft, so wird diese durch die weitgehende Gleichstellung der Produkt- wie Kommunikationsleistungen (brand parity) immer schwieriger. Möglichkeiten eines Ausbrechens aus diesem Gleich-

<b>Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Einzel-, Familien- und Dachmarkenstrategien</b>			
	<b>Einzelmarke</b>	<b>Familienmarke</b>	<b>Dachmarke</b>
<b>Definition:</b>	Die Marke steht für ein Produkt bzw. ein Produkt mit wenigen Line-Extendern	Die Marke steht für eine ganze Produktfamilie	Die Marke als Dach, unter dem verschiedene Submarken geführt werden
<b>Beispiele:</b>	Red Bull, Nutella, Aronal	Persil, Mercedes C-Klasse, Kellogs	Nivea, Milka, DaimlerChrysler
<b>Vorteile:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Spitze Produktprofilierung</li> <li>⇒ Konzentration auf enge Zielgruppen</li> <li>⇒ Klare Positionierung, Unabhängigkeit in der Markenführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Breite Produktprofilierung (Proliferation)</li> <li>⇒ Hohes Marktvolumen</li> <li>⇒ Differenzierte Zielgruppenansprache</li> <li>⇒ Synergieeffekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Rahmungsvorteile &amp; Übertragbarkeit</li> <li>⇒ Geringe Neueinführungskosten</li> <li>⇒ Höhere Unabhängigkeit von Produktlebenszyklen</li> <li>⇒ Goodwill</li> </ul>
<b>Nachteile:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Hohe Marketinginvestitionen je Produkt</li> <li>⇒ Eingeschränkte Schutzfähigkeit</li> <li>⇒ Kurzer Lebenszyklus</li> <li>⇒ Fehlender Goodwill</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Gefahr der Markenerosion</li> <li>⇒ Begrenzte Innovations- bzw. Transferpotentiale</li> <li>⇒ Akzeptanz beim Handel</li> <li>⇒ Familienabhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Unspezifischer Marktauftritt</li> <li>⇒ Eingeschränkte Produktprofilierung</li> <li>⇒ Starke Abhängigkeit vom Corporate Image und der Brand Heritage</li> </ul>

stellungswettbewerb bestehen unter anderem durch Haltungs- oder Additionsstrategien. Haltungsstrategien beruhen auf der Idee, Konsumenten durch ein klares Wertangebot gewinnen zu wollen. Dieses kann sowohl konservativer (Rolls Royce, Jack Daniels) als auch zukunftsorientierter (Apple), produktgebundener (Frosch) als auch symbolischer (Diesel), statischer (Marlboro) wie auch dynamischer Natur (Puma) sein. Additionsstrategien beruhen dagegen auf dem Angebot von Zusatzleistungen, eine Strategie, die ausländische Handelshäuser wie Tesco oder Starbucks seit Jahren erfolgreich praktizieren. Weitere Optionen bestehen im Eingang von Markenallianzen (StarAlliance), Markenkooperationen (Smarties und Haribo), Ingredient Brand Strategien (Intel, Gore) wie auch in einer verstärkten Profilierung über das Produkt- und Markendesign (Braun, Dyson, Kärcher, Samsung etc.).

### Markenarchitektur am Beispiel Intel

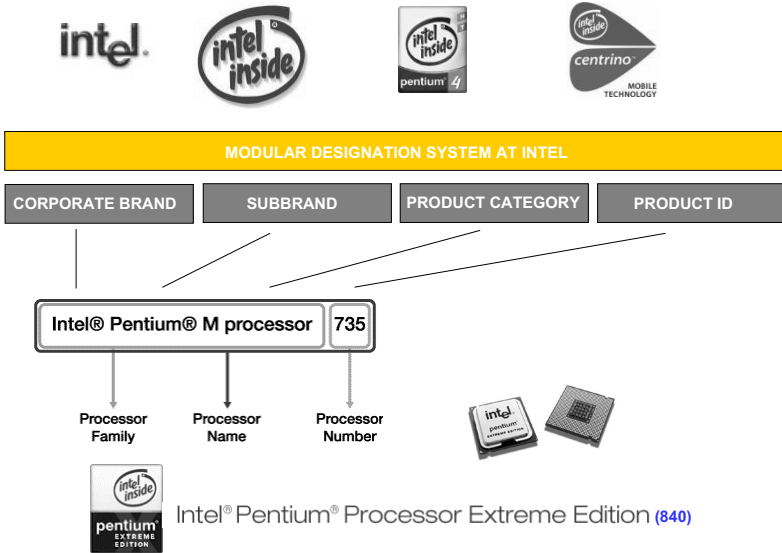


Abb. 4: Markenarchitekturen am Beispiel Nivea und Intel, Teil 1

## Markenarchitektur am Beispiel Nivea

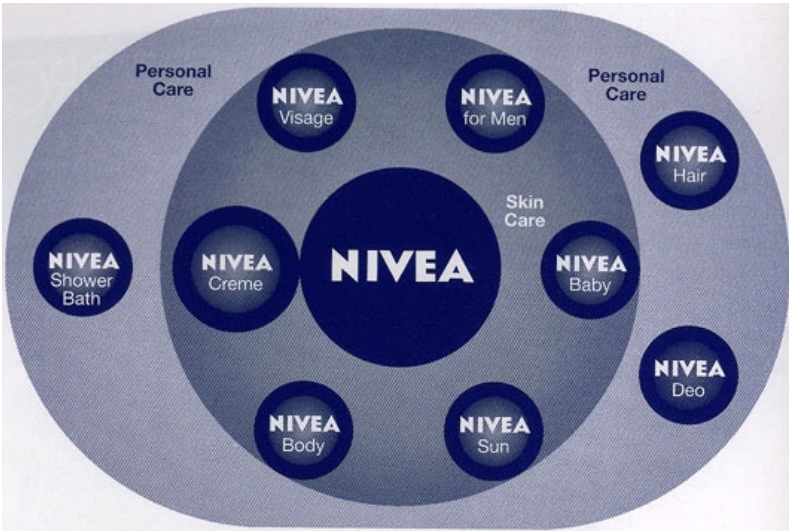


Abb. 4: Markenarchitekturen am Beispiel Nivea und Intel, Teil 2

Neben der Differenzierung nach außen sehen sich Marken heute zunehmend Problemen der Binnendifferenzierung gegenüber. Waren zu Beginn der neunziger Jahre breite Dachmarkenstrategien und massive »Line Extensions« gefragt, so künden die umfangreichen Bemühungen der Sortimentsbereinigung längst schon von einer Trendwende. Tatsache ist, dass viele Marken ihr Transferpotential deutlich überschritten haben. Dies lässt sich zum Beispiel am Beispiel der Marke Mercedes-Benz sehr gut erkennen, die sich aktuell unter ihrem neuen Markenvorstand eine deutliche Portfoliobereinigung vorgenommen hat. Eine mögliche Strategie zur Sortimentsbereinigung ist unter anderem in der Einführung von Familien- beziehungsweise Sortimentsmarken unter einer gemeinsamen Dachmarke zu sehen.

Wichtig, um der zunehmenden Vielfalt von Trademarks, Logos, Dach- und Familienmarken sowie Produktbezeichnungen mit Markencharakter im Unternehmen Herr zu werden, ist der Aufbau von klaren Markenarchitekturen, die eindeutige Regeln und Strukturen für den zukünftigen Umgang mit Marken und Produktbezeichnungen im Unternehmen enthalten und aus Sicht der Kunden wie Mitarbeiter möglichst einfach nachzuvollziehen sein müssen. Als Benchmark hierfür können die Marken Nivea und Intel angesehen werden, die jeweils mit sehr intelligenten Markenarchitekturen und Produkt-Nomenklaturen Ordnung in ihrem Produkt- und Markenportfolio geschaffen haben (siehe Abbildung 4).

## Positionierung und Segmentierung

Eng verknüpft mit der Differenzierungsproblematik ist die Schwierigkeit einer zeitgemäßen Marktsegmentierung und Markenpositionierung. Die Probleme, die es bei der zeitgemäßen Positionierung von Marken gibt, hängen vor allem mit der Vielfältigkeit und Dynamik der Zugangsmotivationen zusammen, auf deren Grundlage sich Konsumenten für beziehungsweise gegen eine Marke entscheiden. Zum Teil haben die Unternehmen durch die Ausdehnung des Produkt-

und Kommunikationsportfolios einer Marke auch direkt zu dieser Unklarheit beigetragen. Festzustellen ist, dass klassische Positionierungsansätze wie etwa der auf Ries und Trout (1987) zurückgehende USP (Unique Selling Proposition) kaum mehr geeignet sind, die Position einer Marke in derart komplexen Umfeldern abschließend zu beschreiben. Hierzu sind vielmehr mehrdimensionale Positionierungsansätze notwendig, welche die Vielfalt möglicher Assoziationen und Wertdimensionen einer Marke entsprechend berücksichtigen.

Ähnliche Probleme wie bei der Positionierung gibt es auch bei der Segmentierung, sprich der Ermittlung und Abgrenzung von Zielmärkten beziehungsweise Zielgruppen. Ist man hier früher von einfachen Produktvorgaben (Vollwert versus Light) oder aber starren Konsumentengruppierungen ausgegangen (zum Beispiel Ökokonsument und Schnäppchenkäufer versus Premiumkunde), so werden derart simple Abgrenzungsversuche immer unzureichender wie nicht zuletzt Mischkonzepte wie Alnatura (Bio-Supermarkt) oder Zara (günstige Mode mit Premium-Fashion-Appeal) belegen. Tatsache ist, dass wir uns als Hersteller wie Nachfrager zunehmend in komplexen Möglichkeitsuniversen bewegen, die starre Abgrenzungen nicht mehr zulassen. Die Zielgruppe einer Marke muss daher als häufig sehr heterogene Gruppe all derer begriffen werden, die sich potenziell für eine Marke interessieren. Verbindendes Element ist dabei eher das Versprechen, das die Marke selbst transportiert, als der Lebensstilkosmos, in dem sich der Kunde ganz allgemein bewegt. Hinzu kommt, dass Menschen heute in unterschiedlichen Teilbereichen ihres Lebens und abhängig von der jeweiligen Situation sehr unterschiedlichen Kaufmotiven folgen. Die Zugangsmotive, aus denen heraus eine Marke potentiell gekauft wird, können daher sehr heterogen sein. Diese Unterschiede werden durch klassische Positionierungs- und Segmentierungsmethoden häufig nicht erfasst. Die Ursachen für Probleme bei der Segmentierung von Märkten und der Positionierung von Marken sind demnach nicht alleine nur am Markt zu suchen, sondern vielmehr auch in den Methoden, die zur Erfassung der Marktgegebenheiten jeweils angewendet werden.

## Individualisierung

Mit der zunehmenden Individualisierung der gesellschaftlichen Milieus und Zielgruppen hat auch der Ruf nach einer stärkeren Individualisierung und Ausdifferenzierung des Markenauftritts zugenommen. Die Marke gerät damit zunehmend in die Bredrouille. Schließlich ist sie vor allem und zu allererst ein Phänomen der »Massenseele«, wie schon Hans Domizlaff festgestellt hat, und das muss sie auch bleiben, denn genau darin steckt ein wichtiger Teil ihrer Faszinationskraft (Starprinzip). Daneben hat sie jedoch auch individuelle Ansprüche zu erfüllen und muss immer auch ein Stück geerdet bleiben, um sich nicht zu weit von dem Alltag ihrer Konsumenten zu entfernen (Prinzip der Erdung). Diesen Stretch zu meistern, gehört sicherlich zu den Kernherausforderungen einer modernen Markenführung. Bemerkenswert dabei ist, dass gerade die als besonders »individuell« geltenden Marken wie zum Beispiel Red Bull oder Mini alles Andere als dem freien kreativen Spiel individueller Marktkräfte folgen. Im Gegenteil: Sie gehören zu den am strengsten geführten Marken der Welt mit jeweils beachtlichem Erfolg.

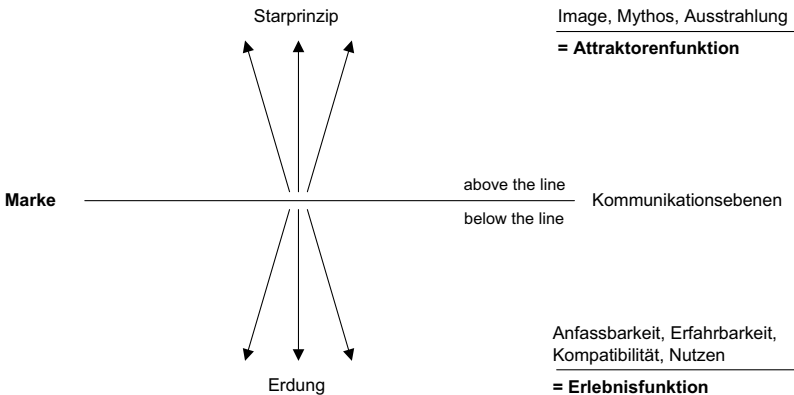
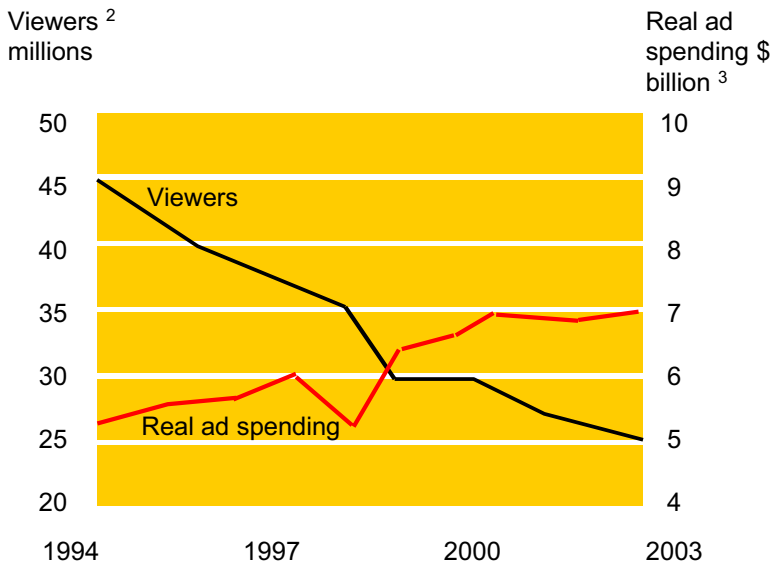


Abb. 5: *Paradoxe Anforderungen an die Marke*

## Produktprofilierung

Der Profilierung von Marken über klassische wie neue Instrumente (Werbung, Trade-Marketing, Promotion, Eventmarketing und Sponsoring, Produkt-PR, Online-Marketing etc.) hat in den letzten Jahren einen Grad der Professionalisierung erreicht, der beachtlich ist. Mit diesem Grad der Professionalisierung sind für Marken jedoch nicht nur Chancen sondern auch Risiken verbunden. So sind die Reizschwellen für den Verbraucher enorm gestiegen. Verschiedene Studien zeigen, dass der Erfolg klassischer Kommunikationsinstrumente seit



Prime-time TV <sup>1</sup> in US.

Quelle: Deutsche Bank; TV Program Investor, Kagan Research

- 1) Segment of broadcast day from 8 pm –10pm; includes 4 major networks (ABC, CBS, FOX, NBC)
- 2) Estimated
- 3) Adjusted for inflation to 2004 dollars

**Abb. 6:** Die abnehmende Wirkung von Werbung (Quelle: McKinsey Quarterly 2005)

Jahren rückläufig ist (vgl. Abb. 6). Einige Experten wie der Münchener Marketingprofessor Christian Blümelhuber sprechen in diesem Zusammenhang bereits von einem deutlichen »Marketing Overload«. Die Grenzen von Kommunikation und Marketing haben inzwischen zu einer Wiederentdeckung des Produktes im Markenkontext geführt. Produktaspekte wie etwa die Farbe (Ferrari), der Geschmack (Coca-Cola), die Wirkung (Red Bull), die Technik (Audi), das Geräusch (Harley Davidson), der Preis (H&M, Zara), die Verpackung (Absolut Vodka) und vor allem das Design (Alessi, Braun, Philips) sind wichtige Bestandteile des Markenbildes. In der Praxis wird diese Tatsache leider jedoch noch viel zu häufig vernachlässigt. Genauso wie im Bereich von Kommunikation und Werbung so werden auch bei der Produktkonzeption, im Produktdesign und beim Packaging wichtige Entscheidungen häufig immer noch auf einer stark subjektiven Basis getroffen. Umso wichtiger ist es, diese Bereiche in Zukunft gezielt aus



Abb. 7: Erfolgsfaktoren von Brand-Relationship-Programmen (Quelle: Commax 2005)



einer strategischen Perspektive zu betrachten und entsprechend zu steuern.

Neben der Wiederentdeckung des Produktes und Produktdesigns als zentrale Dimensionen des Markenmanagements gewinnt in Zeiten der zunehmenden Wirkungslosigkeit klassischer Kommunikationsinstrumente die Entwicklung neuer Interaktionsformen mit den jeweiligen Zielgruppen der Marke an Bedeutung. Ein Beispiel hierfür ist unter anderem der verstärkte Einsatz von so genannten »Brand Relationship Programmen« wie zum Beispiel Marlboro Summer Jobbing, Coca-Cola Ball Crew, Fulda Arctic Challenge oder die Zeit Kultur-Reihe. Ziel derartiger Brand-Relationship-Programme, die es im btc-Bereich (business to consumer) genauso gibt wie im btb-Bereich (business to business) oder im Feld der nichtkommerziellen Kommunikation öffentlicher oder sozialer Institutionen, ist es, Zielgruppen über gezielte kaskadisch abgestimmte Kommunikations- und Auswahlprozesse zu Botschaftern der Marke zu machen. Damit Brand Relationship-Programme erfolgreich umgesetzt werden können, müssen sie verschiedene Erfolgsfaktoren erfüllen. Dazu zählen neben dem Vorliegen einer unigen Programmidee und dem Aufbau eines mehrstufigen Dialogs mit der Zielgruppe vor allem ein hoher Grad an Integration und Vernetzung aller Kommunikationsinstrumente, ein selektives Vorgehen, ein durchgängiger Erlebnischarakter sowie der richtige »Brand Fit« (vgl. Abb. 7).

## Markenauftritt im Handel

Eine entscheidende, wenn nicht die zentrale Voraussetzung, für den Erfolg von Marken, ist eine entsprechende Positionierung und Präsentation der Marke im Handel. Genau diese Erfolgsvoraussetzung wird jedoch zunehmend zum entscheidenden Nadelöhr. So ist in den letzten Jahren die Verhandlungsmacht des Handels deutlich gestiegen. Entsprechende Konzentrationstendenzen bei den Handelsunternehmen, die steigende Zahl von Marken und Line Extender im Regal

als Folge der massiven Proliferations-Strategien vieler Hersteller, aber auch die wachsenden Eigenmarkenbemühungen des Handels vom Preiseinstiegs- bis in den Good-/Better-/Best-Bereich hinauf, machen es den Markenartikelherstellern immer schwerer, ihre Marken im Handel zu platzieren. Ansätze, um dieser schwierigen Situation zu begegnen, reichen von speziellen Regallösungen (à la Tchibo), über Shop-in-Shop-Konzepten (wie im Modebereich), bis hin zu Category-Management-Systemen (als Bestandteil einer von Industrie und Handel gemeinsam getragenen ECR-Philosophie) und zu innovativen Service- und Brand Selling Konzepten (à la »Home Depot«). Derartige Konzepte setzen allerdings einen engen Schulterschluss von Markenherstellern und ihren Handelspartnern voraus, schaffen so aber wichtige Wertschöpfungspotenziale für beide Seiten.

## Preisdruck

In Zeiten des Discount-Booms und der um sich greifenden »Geiz-ist-Geil«-Mentalität geraten viele Markenhersteller immer mehr unter einen Preisdruck. Vor allem die steigende Konkurrenz aus Fernost macht es vielen Markenunternehmen immer schwerer, ihre Premiumpreis-Stellung am Markt durchzuhalten. Neben Maßnahmen zur Kostensenkung (zum Beispiel durch Outsourcing und Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland), sind die Markenhersteller gezwungen, vor diesem Hintergrund auch ihre Marketing- und Kommunikationsausgaben verstärkt unter die Lupe zu nehmen. Nach Aussage verschiedener Studien von Unternehmensberatungen wie Roland Berger oder Mercer, bestehen hier bei den meisten Unternehmen noch deutliche Einsparungspotenziale. Daneben gilt es jedoch auch, mit gezielten Maßnahmen die Preiswürdigkeit der eigenen Produkte zu unterstreichen. Neben einer ansprechenden Markenpräsentation (Packaging, Produktdesign, Markenpräsentation am POS), kann dies etwa durch eine entsprechende Serviceoffensive und das Angebot entsprechender Zusatzleistungen (kostenlose 24h-Betreuungshotline),

attraktive Kundenbindungsprogramme (à la Miles & More), künstliche Verknappungsstrategien (»Special Editions« etc.) oder aber die Beschränkung auf den reinen Direktvertrieb (siehe Bose) erfolgen. Wie stark es einem Unternehmen gelingen kann, sich über eine konsequente Markenpolitik dem immer härter werdenden Preiswettbewerb zu entziehen, hat nicht zuletzt Apple mit seinem MP3-Player iPod und der damit verknüpften Musikplattform iTunes bewiesen.

## Innovation

Marken stehen heute unter einem verschärften Innovationsdruck. Dieser Druck geht sowohl vom Markt aus (demand pull), wird aber zum Teil durch die Markenpolitik der Unternehmen (supply push) selbst induziert. Mit der Innovation von Marken sind dabei sowohl Chancen wie Risiken verbunden. So ist die Innovationsfähigkeit eine zentrale Erfolgsvoraussetzung moderner Marken. Allerdings sind den Innovationsbemühungen der Industrie auch Grenzen gesetzt. Neben zunehmenden Sättigungstendenzen am Markt werden diese für die Marke vor allem durch deren Identität und die Gefahr eines übertriebenen Markenstresses bei vorschneller Markteinführung begründet. Wie gefährlich eine derart übersteigerte Innovationspolitik sein kann, hat unter anderem die Marke Mercedes-Benz gezeigt, die nicht zuletzt aufgrund erheblicher Qualitätsmängel in den letzten Jahren in den Markenrankings deutlich an Terrain verloren hat.

Ein derartiger »Markenstress« lässt sich jedoch weitgehend verhindern, wenn bei der Innovation von Marken einige Grundregeln beachtet werden. Dazu zählt etwa die, Markeninnovationen nicht um jeden Preis durchführen zu müssen; oder aber die, Markeninnovationen dem MAYA-Prinzip (»Most advanced, yet acceptable«) folgend, nicht zu weit weg vom Markt und den Konsumgewohnheiten der Menschen stattfinden zu lassen. Dass bedeutet nicht, dass die Verbraucher bei Innovationen immer wüssten, was sie wollten. Im

Gegenteil: Sie erwarten bei Innovationen häufig eher, von ihrer Marke an die Hand genommen zu werden.

Dennoch brauchen Marken bei ihren Innovationsbemühungen ein ausreichendes Maß an Kompatibilität zum jeweiligen Markt- und Unternehmensumfeld (Corporate Fit, Market Fit, Context Fit). Um genau diese zu erzielen, ist es wichtig, Markeninnovationen von vorneherein bei seiner Markenführung mitzudenken, entsprechend konsequent in die allgemeine Markenpolitik einzubinden und mit zentralen unternehmensstrategischen wie marktlichen Entwicklungen abzustimmen. In der Nichtbeachtung dieser Regel ist einer der Gründe für zahlreiche Innovationsflops zu sehen, die es immer noch am Markt gibt. So scheitern immer noch 50-75% aller Neueinführungen am Markt!

Ferner sollte beachtet werden, dass die Frage nach dem »Wieviel« an Markeninnovation nicht allgemein beantwortbar ist. Der Grad der Innovationsbestrebungen einer Marke ist Teil ihrer Identität und als solche auch veränderbar. Schließlich gilt es zu beachten, dass Markeninnovationen eine sehr unterschiedliche Form annehmen können. Sie implizieren nicht zwangsläufig einen grundsätzlichen Relaunch oder aber die Einführung umfangreicher Line Extensions. Wichtige Innovationsmöglichkeiten stecken häufig auch und gerade in einer Überarbeitung des Produkt- und Markendesigns, in der Umsetzung neuer Vermarktungs- und Kommunikationsinstrumente oder aber in der Sortimentsstraffung (Innovation durch Reduktion).

## Dynamik

In der verstärkten Dynamisierung der Markenführung ist eine Herausforderung zu sehen, die über die eines erhöhten Innovationsdrucks deutlich hinausgeht. Im Gegensatz zu dieser, verlangt sie nach einem kontinuierlichen Wandel der Marke. Der Konsument jedenfalls sucht neben Kontinuität und Bestätigung in Marken zunehmend auch Abwechslung und Dynamik. Selbst bei Marken, die relativ statisch

geführt werden und bei denen Aspekte wie Tradition und »Heritage« explizite Bestandteile ihrer Identität sind, ist ein Wandel festzustellen. Dieser kommt schon allein dadurch zustande, dass sich die Umfelder verändern, in denen diese Marken beheimatet sind und damit auch die Art, wie die Marke und ihre Charaktereigenschaften wahrgenommen werden. Die Marke befindet sich demnach in einer schizophrenen Situation: Zum einen muss sie Orientierung bieten und wieder erkennbar bleiben, gleichzeitig darf sie sich jedoch nicht in eine »Stabilitätsfalle« hineinmanövrieren. Auf die Frage, wie Marken mit dieser Situation umgehen sollen, gibt es zwar keine eindeutige Antwort, wohl aber einige Richtlinien, die Unternehmen helfen können, das richtige Maß an Dynamik für die eigene(n) Marke(n) zu definieren. Dazu gehört etwa die, dass der marktliche und gesellschaftliche Wandel zwar nicht voraussehbar, dafür aber gestaltbar ist

Marken haben also eine reale Chance, Veränderungen am Markt aktiv mitzugestalten, eine Politik wie sie Marken von adidas bis Persil (Megaperls), von der ARD bis zur WELT, von Audi bis zu Siemens in den vergangenen Jahren aktiv betrieben haben. Wie weit eine Marke in ihrer Führung dynamisiert und verändert werden sollte, hängt natürlich immer auch vom Umfeld ab. Jugendmarken wie Diesel, Nike, adidas verlangen nach einem sehr viel stärkeren Ausmaß an Markendynamik als etwa klassische Investitionsgütermarken wie BASF, STILL oder Linde. Beide Markengruppen unterliegen einem Wandel den sie aktiv gestalten müssen, damit sie nicht von ihm überrollt werden. Dabei gilt es, Strategien zu entwickeln, die über kleine kosmetische Korrekturen und gelegentliche Repositionierungen deutlich hinausgehen.

Ein möglicher Weg wird dabei von der Identitätsforschung vorgezeichnet. So wie auch Menschen immer mehr dazu übergehen, ihre Identität nicht in festen Selbstkonzepten zu verorten, sondern eher in dynamischen Biographien, sollten auch Marken eher biographisch denn statisch geführt werden.

## Auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Brand Governance

Die oben aufgeführten Probleme zeigen deutlich, wie schwierig und komplex die Führung von Marken heute geworden ist. Will man seine Marken trotz oder gerade wegen dieser Herausforderungen zum Erfolg führen, dann reicht es nicht aus, die eigene Markenführung dem Produktmanagement, der Werbeabteilung oder gar der externen Werbeagentur zu überlassen. Notwendig ist hierfür vielmehr die Umsetzung einer zeitgemäßen Brand Governance®, welche die Mar-



Abb. 8: *Instrumente einer zeitgemäßen Brand Governance®*

kenführung als Top-Management-Aufgabe begreift und neben Maßnahmen der externen Markenführung vor allem auch Maßnahmen der internen Markenorganisation und -kommunikation mit berücksichtigt (siehe Abb. 8).

**Dr. Christoph Herrmann** und **Günter Moeller** sind Managing Partner von hm+p Herrmann, Moeller + Partner, einer Unternehmensberatung, die sich auf Fragen des Innovationsmanagements in den Bereichen Produktentwicklung, Markenführung und Design spezialisiert hat. Sie sind Autoren verschiedener Fachbücher und Fachbeiträge und unterrichten strategisches Marken-, Produkt- und Designmanagement an der European Business School in Oestrich-Winkel und an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach.

## Literatur

- [1] AAKER U. JOACHIMSTHALER (2000), AACKER, DAVID A. UND JOACHIMSTHALER, ERICH, *Brand Leadership, Die Strategie für Siegermarken*, München 2000
- [2] AAKER (2004), AACKER, DAVID A., *Brand Portfolio Strategy*, New York 2004
- [3] BAUMGARTH (2004), BAUMGARTH, CARSTEN, *Markenpolitik, 2. Auflage*, Wiesbaden 2004
- [4] BECKER (2002), BECKER, JOCHEN, *Marketingkonzeption, 7. Auflage*, München 2002
- [5] BOLTZ U. LEVEN (2004), BOLTZ, DIRK-MARIO U. LEVEN, WILFRIED (HRSG.), *Effizienz in der Markenführung, erschienen in der Stern-Bibliothek (G&J)*, Hamburg 2004
- [6] BRUHN (2004), BRUHN, MANFRED (HRSG.), *Handbuch Markenführung, 2. Auflage*, Wiesbaden 2004
- [7] DOMIZLAFF (1992), DOMIZLAFF, HANS, *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Ein Lehrbuch der Markentechnik, Reprint, Marketing Journal Hamburg 1992*
- [8] ESCH (2004), ESCH, FRANZ-RUDOLF, *Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl.*, München 2004
- [9] ESCH ET AL. (2004), ESCH, FRANZ-RUDOLF, TOMCZAK, TORSTEN, KERNSTOCK, JOACHIM U. LANGNER, TOBIAS (HRSG.), *Corporate Brand Management*, Wiesbaden 2004
- [10] HERRMANN (1999), HERRMANN, CHRISTOPH, *Die Zukunft der Marke*, Frankfurt 1999
- [11] HERRMANN (2003), HERRMANN, CHRISTOPH, *Brand Governance, Markenmanagement als Strategische Führungsaufgabe, in: GDI Impuls, Heft 03.2003, S. 44-50*

- [12] IMHSG (2005), INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL, *Universität St. Gallen (Hrsg.), Markenführung von Innen, Thesis Heft 01.2005, St. Gallen 2005*
- [13] KELLER (2003), KELLER, KEVIN LANE, *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Auflage, New Jersey 2003*
- [14] MEFFERT ET AL. (2005), MEFFERT, HERIBERT, BURMANN, CHRISTOPH, KOERS, MARTIN, *Markenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2005*
- [15] PFÖRTSCH U. SCHMID (2005), PFÖRTSCH, WALDEMAR U. SCHMID, MICHAEL, *B2B-Markenführung, München 2005*
- [16] RIESENBECK U. JESKO (2004), RIESENBECK, HAJO U. JESKO, PERRY, *Mega-Macht Marke, Frankfurt/Main 2004*

## Webtipps

<http://www.markenlexikon.com>  
(Interessante Texte zum Thema Marke)

<http://www.brandchannel.com>  
(Internationales Markenforum)

<http://www.allaboutbranding.com>  
(Internationales Markenforum)

<http://www.brandweek.com>  
(Website der Zeitschrift Brandweek)

<http://www.marketing.de>  
(Forum zum Thema Marketing)

<http://www.absatzwirtschaft.de>  
(Website der Zeitschrift Absatzwirtschaft)

<http://www.innovationforleadership.de>  
(Texte zum Thema Marke + Innovation)

<http://www.commax-brand.de>  
(Website zum Thema Brand Relationship)



### **Zusammenfassung**

Markenführung beschäftigt sich mit der Ausrichtung einer Marke, ihrer Konzeption, Strategie, Gestaltung sowie der Markenadministration und dem -controlling. Die Autoren unterscheiden zwischen der übergreifenden Markenführung durch das Topmanagement (Brand Governance®) und den Aufgaben, die die Ausgestaltung der einzelnen Marken betreffen (Brand Management) und im Bereich Produktmanagement/Marketing angesiedelt sind. Die Markenbildung umfasst die Markenanalyse, -strategie, -konzeption und -gestaltung und die operative Markenpolitik. Anschließend lässt sich eine Markenstrategie und eine entsprechende Markenpolitik entwickeln. Markencontrolling muss quantitative Marktdaten sichern und für ein kontinuierliches Monitoring der Markenqualität sorgen. Bei der strategischen Führung von Marken stellen sich diverse Probleme. Globale Markenstrategien sind gegen multinationale und transnationale Strategien abzugrenzen. Der wachsenden Markendifferenzierung kann mit Haltungs-, Additionsstrategien oder Allianzen begegnet werden. Im Bereich der Binnendifferenzierung zeigt sich eine Tendenz zur Sortimentsbereinigung. Positionierungs- und Segmentierungsversuche müssen heute mit komplexen und nicht klar abgrenzbaren Zielgruppen rechnen. Die Marke gerät zudem in verschiedene Spannungsfelder. So muss sie sich der Forderung nach einer stärkeren Individualisierung stellen, darf aber den Massenmarkt dabei nicht aus den Augen verlieren. Auch erwartet man von ihr Kontinuität und Dynamik zugleich. Der Innovationsdruck führt leicht zu »Markenstress«. Eine zeitgemäße Produktprofilierung ist dabei letztlich die beste Voraussetzung für den Erfolg.

