

Waldemar Pförtsch/Indrajanto Müller

Die Marke in der Marke



Die Marke in der Marke
Bedeutung und Macht des
Ingredient Branding
von Waldemar Pförtsch und
Indrajanto Müller*)
Springer Verlag
Berlin/Heidelberg 2006
204 Seiten
€ 39,95/sFr 68,-

Deutsche Originalausgabe

*) Prof. Dr. Waldemar Pförtsch lehrt nach mehreren Positionen in Großunternehmen und Lehraufträgen in Deutschland und den USA seit Herbst 2000 International Business an der Hochschule Pforzheim. Indrajanto Ingolf Müller wurde 1974 in Beirut geboren und absolvierte sein BWL-Studium an der Hochschule Pforzheim.

Jeder dritte Käufer trifft seine Entscheidung für ein Produkt aufgrund der Herkunft der Bestandteile. Der Kunde benötigt dazu einen «Übersetzungsschlüssel». Mit einer starken Marke hält er diesen in der Hand. Er weiß um die Vorteile, muss die einzelnen Komponenten weder verstehen noch überprüfen, sondern kann ihnen vertrauen.

Nur jedes vierte deutsche Unternehmen betreibt konsequente Markenpflege. Mit Werbekampagnen konzentrieren sich diese meist allein auf das Endprodukt. Die Zulieferer wiederum konzentrieren sich vorwiegend auf den direkten Abnehmer bzw. Weiterverarbeiter. Die Konsequenz: die Leistung derer, die ausschlaggebend für das Funktionieren des Endproduktes ist, bleibt unsichtbar.

«Ingredient Branding» bietet eine Strategie, um die Anonymität auf den nachgelagerten Stufen zu überwinden und zeigt, wie die Bedeutung der Marke sich direkt im Verkaufserfolg widerspiegelt. An Beispielen aus den unterschiedlichsten Branchen zeigen die Autoren, wie die Strategie bereits erfolgreich eingesetzt worden ist und welche Wirkungen damit verbunden sind. So liefert das Buch nebenbei viele praktische Einsichten und spannende Hintergrundinformationen zu den Unternehmen.

Grundlagen des Ingredient Branding

Im Vorfeld sind die bestimmenden Faktoren zu betrachten: Wertschöpfung, Markierungsobjekte, Beschaffungsprozess, Entwicklungsstufen, Push- und Pull-Prinzip. Weiters wird auf Chancen und Risiken des Ingredient Branding eingegangen.

Der Prozess der Wertschöpfung

Kennzeichen einer globalisierten Wirtschaft ist die Arbeitsteilung. Güter durchlaufen während ihrer Herstellung zahlreiche Stufen, bei denen sie kontinuierlich eine Wertsteigerung erfahren. Im Zusammenspiel zwischen Lieferanten und denjenigen, die die Vorprodukte weiterverarbeiten, ist man bestrebt langfristige Geschäftsbeziehungen zu entwickeln und kundenindividuelle Leistungen zu kreieren.

In der Wertschöpfungshierarchie sind es die Rohstoffe, Einsatzstoffe, Teile sowie die Verbrauchs- und Produktionsgüter, die als Elemente für das Ingredient Branding in Betracht kommen. Als so genannte Markierungsobjekte dienen beispielsweise «Wollsiegel», «NutraSweet» oder «GORE-TEX». «Ein Teil steht für das Ganze: Der Bestandteil wird zum Auslöser für die Kaufentscheidung zugunsten des ganzen Produkts», stellen die Autoren fest.

Im Beschaffungsprozess steckt bereits ein Auswahlpotenzial. Die Analyse des produzierenden Unternehmens steht im Vordergrund: geklärt werden soll, ob sich Bekanntheit und Image der Endproduktmarke positiv für eigene Marketingaktivitäten nutzen lassen. Im Blickpunkt sind die OEM (Original Equipment Manufacturer) und deren Absatzmärkte, wie die Computer- oder Automobilindustrie, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Ingredient Branding baut auf dem einstufigen Marketing der Vorproduktehersteller – dem so genannten Business-to-Business-Marketing – auf und erweitert es um ein mehrstufiges Marketing (s. Kasten S. 2). Dessen primäres Ziel ist es, einen Nachfragesog (Pull-Through-Effekt) zu erzeugen.

Ingredient Branding ist eine **Marktallianz** zwischen einem **Zulieferunternehmen** und dem **Endproduktehersteller**.

ABS und ESP sind bekannte Beispiele aus der Automobilindustrie

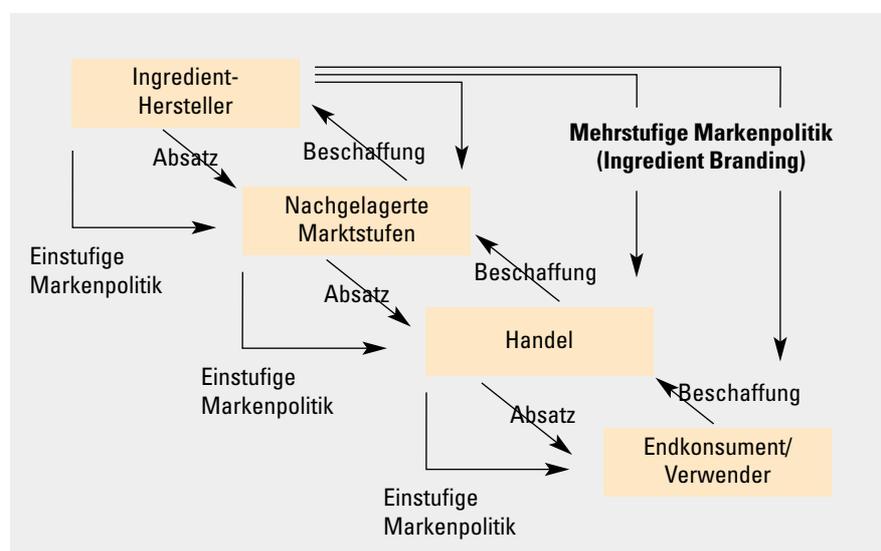
Die vier Stufen des Ingredient-Branding

Um den Entwicklungsprozess bei Ingredient Branding zu erläutern, greifen die Autoren auf die Vier-Stufen-Theorie nach Bughdal zurück. Dabei geht in der ersten Stufe ein Zulieferunternehmen eine Ko-

operation mit dem Endproduktehersteller ein und gewährt diesem Preisnachlässe oder Werbekostenzuschüsse. In Stufe zwei aus dem Schatten der Endmarke heraustretend, entsteht ein Rückfluss über Synergien in die dritte Stufe, von der beide gleichermaßen profitieren. Zuletzt ist die Ingredient-Marke mit zunehmendem Einfluss in der Position, die Preise für Produkte ihrer Branche vorgeben zu können.

Ein- und mehrstufige Markenpolitik

Die Einzelmarkenpolitik richtet sich konsequent auf die Zielgruppe aus. Bei der mehrstufigen Markenpolitik hingegen werden alle Nachfrager – vom Zwischenhändler bis zum Endverbraucher – in das Marketing einbezogen.



operation mit dem Endproduktehersteller ein und gewährt diesem Preisnachlässe oder Werbekostenzuschüsse. In Stufe zwei aus dem Schatten der Endmarke heraustretend, entsteht ein Rückfluss über Synergien in die dritte Stufe, von der beide gleichermaßen profitieren. Zuletzt ist die Ingredient-Marke mit zunehmendem Einfluss in der Position, die Preise für Produkte ihrer Branche vorgeben zu können.

Bei allen sich daraus entwickelnden Allianzen ist es möglich, dass ein Unternehmen als «Institution» gekennzeichnet wird. Man spricht dann von Corporate Branding. Die Deutsche Bahn AG und Citibank sind beispielsweise solche ein Co-Branding eingegangen und bieten nun die Bahncard mit zusätzlicher Zahlungsfunktion an.

Beim Ingredient Branding handelt es sich dagegen um die Markenallianz zwischen einem Zulieferunternehmen und dem Endproduktehersteller. Eine weitere Form ist «Inverse Ingredient Branding»:

der Endproduktehersteller möchte seine aktuelle Position durch den starken Markenwert einer oder mehrerer Zulieferkomponenten verbessern. Bekannte Beispiele sind ABS und ESP in der Automobilindustrie. Im Gegensatz zum Ingre-

Push and Pull

Mit den zwei Prinzipien «Push» und «Pull» lässt sich eine bei den Unternehmen erwünschte Wirkung erzielen. Das «Push-Prinzip» verfolgt den direkten Angebotsdruck auf die unmittelbar folgende Marktstufe. Dies geschieht, wenn eine Zuliefermarke nicht am Markt etabliert, also die Nachfrage noch gering ist. Mit dem «Pull-Prinzip» überspringen die Ingredient-Hersteller mehrere Marktstufen, um einen Nachfragesog auszulösen und die Endproduktehersteller zu zwingen, Komponenten in ihren Produkten einzubauen bzw. zu verwenden. Ziel ist, sich von der Substituierbarkeit durch Konkurrenzprodukte zu befreien.

Die Einsatzmöglichkeiten beider Prinzipien hängen weitgehend von den Ressourcen sowie den Produkten der einzelnen Unternehmen ab. Eine Analyse,

Wenn aus Unternehmen «Institutionen» werden, spricht man von Corporate Branding

Ingredient Branding ist gut geeignet, wenn die Anzahl der Konkurrenten überschaubar ist und nicht der Preis, sondern die Qualität im Vordergrund steht.

auch der unternehmensexternen Einflussfaktoren wie z. B. der Industriebranche oder der Intensität des Wettbewerbs, bleibt jedoch unablässig.

Ingredient Branding ist gut geeignet, wenn die Anzahl der Konkurrenten überschaubar ist und nicht der Preis, sondern die Qualität im Vordergrund steht. «Je höher die Anzahl der Nachfrager und je weniger direkte Wettbewerber ein Zulieferunternehmen hat, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Markenwert einer Zulieferkomponente mit Hilfe von Ingredient Branding steigern lässt», so die Autoren.

Chancen- und Risikopotenzial des Ingredient Branding

Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen oft über geringe Kenntnisse zum Entwicklungspotenzial ihrer Produktmarken und betreiben selten konsequente Markenpflege ihrer Erzeugnisse. Verhilft der ausgelöste Nachfragesog aus der Anonymität, führt es unter Umständen zur Abhängigkeit von den OEMs. Ergibt sich die Chance zur Wettbewerbsdifferenzierung, kann das mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden sein. Für die meisten stellt letzteres das größte Hindernis dar, um einen Markenwert zu schaffen. Andererseits wird mit Qualitätssicherung und Weiterentwicklung die Substituierbarkeit vermieden.

Unterstützt das mehrstufige Marketing die Hervorhebung eines Markenwerts bis hin zu einer zunehmenden Kundenloyalität und wirtschaftlichen Erfolgen, kann es gleichzeitig eine kaum zu überwindende Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber darstellen. Entzieht man sich der Marktmacht der OEMs, erfordert das eine Neuorientierung hinsichtlich der Vereinbarungen und Konditionen.

Erfolgsbeispiel: Intel Inside

Das positive Image einer InBrand kann für den EndproduktHersteller auch bedeuten, dass die eigene Marke überlagert wird. Ein Beispiel bieten IBM und Intel Inside: im Entwicklungsverlauf wurden deren Eigenschaften als Differenzierungsmerkmale nicht mehr wahrgenommen, die InBrand überschattete die eigentliche Computermarke. IBM hat darauf reagiert, ließ das Logo von Intel Insi-

de weg und wirbt jetzt mit der Aussage: «There's one brand, and that's IBM».

Die Intel Corporation erzielte 2005 mit 35,7 Mrd. US\$ Umsatz rund 82% des Weltmarktanteils im Mikroprozessorbereich. Wegen Konkurrenten wie AMD

Chancen und Risiken für Vorproduktehersteller

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Austritt aus der Anonymität ● Chance zur Wettbewerbsdifferenzierung ● Eintrittsbarriere für Konkurrenten ● Kundenloyalität/Nachfragesog ● Mittel gegen Substituierbarkeit ● Positive Imagewirkung nachgelagerter Marken ● Preis-/Volumenpremium ● Pull-Wirkungen ● Schaffung eines Markenwerts ● Zunehmende Markenmacht gegenüber OEMs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Abhängigkeit bei Qualitätsschwächen des OEMs ● Hoher Kosten- und Zeitaufwand ● Höhere Verpflichtung zur Qualitätssicherung ● Klar identifizierbares Angriffsziel für Konkurrenten ● Negative Imagewirkung nachgelagerter Marken ● Widerstände von industriellen Abnehmern

oder Cyrix befürchtete man Anfang der 90er-Jahre Marktanteile zu verlieren, zögerte darum nicht und ging in die Werbeoffensive. Zu diesem Zeitpunkt interessierte sich kaum ein Nutzer für den Hersteller des Prozessors in seinem PC. Realisiert wurde die Offensive mit dem Ziel, neben dem B2B-Marketing den PC-Nutzer als Endverbraucher direkt auf die Ingredients aufmerksam zu machen. Damit sollte die bis dahin angewandte Push-Strategie durch das Pull-Prinzip ersetzt werden. Der Slogan «Intel Inside» lief insgesamt zwei Jahre und kostete 250 Mio. US\$. Ein Jahr nach dem Start wurde bereits ein Umsatzwachstum von 63 Prozent verzeichnet und die Zahl der Nutzer stieg von 60 auf 80 Prozent.

Bei Apple läuft gerade der stufenweise Übergang vom PowerPC zu Intel-Prozessoren. Anfang Januar 2006 startete eine neue Kampagne mit dem Slogan »Leap ahead«, die das alte Logo ersetzte. Damit möchte Intel eine Anpassung der Marken- an die Plattform-Strategie erreichen,

Das positive Image einer InBrand kann die eigene Marke überlagern

Die meisten Ingredient Brands bauen auf **Dachmarken** auf. Diese übernehmen die Funktion eines **Qualitätssiegels**.

da sich das Unternehmen mittlerweile vermehrt auf ganze Plattformen konzentriert.

Implementierung von InBranding im Unternehmen

Die Marke fungiert als »Übersetzungsschlüssel« für den Kunden und ist abhängig von den Leistungseigenschaften wie der Qualität des Produkts. Starke Marken besitzen einen einzigartigen USP. Sie können dabei als Ergebnis aller Marketing-Aktivitäten gesehen werden, wie der

- Produkt- und Sortimentspolitik,
- Preis-/Konditionenpolitik,
- Distributionspolitik,
- Kommunikationspolitik.

Ist die Marke Transporteur aller Werte und Faktoren wie Bekanntheit, Image, Produktrelevanz oder Grad der Wettbewerbsdifferenzierung, so liefern die Funktionen die Fakten für den Übersetzungsschlüssel:

- *Unterscheidungsfunktion* von anderen Unternehmen;
- *Garantie-/Vertrauensfunktion* verbunden mit Fortschritt in Technik und Forschung;
- *Qualitätsfunktion* im Vergleich zu anderen;
- *Identifizierungs-, Werte- und Herkunftsfunktion* zur Wiedererkennung des Produkts;
- *Orientierungsfunktion* erleichtert das Sortieren für die Kaufentscheidung;
- *Transparenz-/Versicherungsfunktion* als Instrument des Verbraucherschutzes.

Nicht zu vergessen ist, dass eine Marke, trotz langer Entwicklungszeiten und Erfolgen unter Umständen sehr schnell wieder vernichtet werden kann. Bekannte Beispiele finden sich in der Chemieindustrie, bei Störfällen oder Schadstoffen in Lebensmitteln. Somit sind Markenstrategien stets langfristig zu betrachten.

Eine Marke kann mehrere Produkte mit den unterschiedlichsten Eigenschaften einschließen (*Automobilbranche – ABS, ESP*). Die Kompetenzbreite gibt an, welcher Umfang und welche Leistungen transportiert werden. So existieren Marken in Einzelmarken (*Ferrero hinter Nutella, Duplo*), Produktgruppen- bzw. Famili-

enmarken (*Magnettechnik von Kendrion B.V.*), Dachmarken, die sämtliche Produkte und Leistungen unter der Firmenmarke zusammenfasst (*BMW, VW, Roland Berger Strategy Consultants*) und Mehrmarken (*abrazo unter Oscar Weil GmbH*).

In der Einzelmarkenstrategie findet eine konsequente Ausrichtung auf die Zielgruppe statt sowie eine spezifische Profilierung der Marke, was gleichzeitig ein erhöhtes Risiko bedeutet, denn viele Einzelmarken mindern die Wahrscheinlichkeit, einen hohen Bekanntheitsgrad für einzelne Marken durchzusetzen.

Bei der Dachmarkenstrategie besteht der Vorteil darin, dass alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst werden. Diese ist nicht an einen Lebenszyklus gebunden und die Einführung neuer Produkte wird so gefördert. Ähnlich verhält es sich bei der Produktgruppenstrategie.

Am wenigsten für Ingredient Branding eignen sich die Mehrmarkenstrategie und die Hybridmarkenstrategie, denn von ihnen erwarten sich Unternehmen vor allem eine bessere Ausschöpfung in stark gesättigten Märkten. Oft entstehen hier Hybridstrukturen im Rahmen von Firmenübernahmen.

Fazit: Generell bauen die meisten InBrands auf der Dachmarkenstrategie auf (*Intel, NutraSweet, Shimano, u. a.*), weil die Unternehmen bereits vor der Implementierung die Produktmarke in ihre Corporate-Identity-Konzeption eingebunden haben. Die Dachmarke übernimmt die Funktion eines Qualitätssiegels.

Informiert die Kompetenzbreite über den Leistungsumfang, misst die »Vertikale Kompetenztiefe« die Reichweite der Marke innerhalb des mehrstufigen Marketings. Dabei wird zwischen »begleitenden Marken« – das sind diejenigen, die über alle Marktstufen hinweg bis zum Endverbraucher kommuniziert werden – und »Verarbeitungsmarken«, die lediglich bis zur darauf folgenden Marktstufe relevant bleiben, unterschieden. Die meisten Unternehmen positionieren ihre Marken als »begleitende Marken«, da sie eine hohe Intensität beabsichtigen bzw. den Nachfragesog wünschen.

Standen bei den B2B-Produkten die Produkt- und Preispolitik im Vordergrund, so ist es beim Ingredient Branding die Kommunikationspolitik mit Wer-

Die Marke fungiert als «Übersetzungsschlüssel» für den Kunden

Mehrmarktstrategien eignen sich am wenigsten für InBrands

Markenstrategien sind stets langfristig zu betrachten

Die **Markendifferenzierung** wird nicht mehr über **technische Unterschiede**, sondern **über die Erlebniswelt des Kunden** transportiert.

bung, Präsentation, Verkaufsförderung und Public Relations.

Fallbeispiele für InBranding

Eine ideale Ingredient-Branding-Strategie verknüpft emotionale und rationale Werte auf eine sinnvolle Weise. «Je sichtbarer, fühlbarer, erlebbarer, verführbarer und auch als Sonderausstattung wählbarer das Produkt des Zulieferers für den Endkunden ist, desto günstiger sind die Ausgangsbedingungen für Ingridient Marketing», meinen Pförsch und Müller.

Die Automobilbranche

Der Trend geht von der Produkt- zur Kundenorientierung, die Markendifferenzierung wird nicht mehr über technische Unterschiede, sondern über die Erlebniswelt des Kunden transportiert. Beispielsweise beim Service oder bei zusätzlich angebotenen Dienstleistungen wie Finanzierungsangeboten. Unterstützt werden diese strukturellen Veränderungen durch die neue Gruppenfreistellungsverordnung, die dazu führt, dass freie Multi-Markenhändler verschiedene Automobilmarken unter einem Dach anbieten können. Im Ergebnis bedeutet dies: die Marke selbst verliert an Differenzierungstiefe.

Während sich die gesamte Branchenstruktur im Zuge der Globalisierung verändert und zu einer Marktmacht der OEMs führt, zeitigen die Folgen einen zunehmenden Kostendruck auf Seiten der Automobilhersteller, den diese unmittelbar an ihre Zulieferer weitergeben.

Für den Käufer selbst ist es kaum ersichtlich, was in einem Auto an Zuliefermarken steckt, bis auf wenige wie Bosch oder Bose, die z.B. maßgeschneiderte Soundsysteme entwickeln. Andere Zulieferfirmen wie Valeo sind weitgehend unbekannt.

Im Textilbereich

InBranding ist in der Textilbranche kaum noch wegzudenken, da deren Produkte einen hohen Stellenwert in allen Lebensbereichen einnehmen. Ausgewiesene Werte wie Hautverträglichkeit, Robustheit und Funktionalität zeigen dem Kunden bereits beim Kauf die wesentlichsten Bestandteile für Qualität. Diese Merkmale fungieren unmittelbar als Vertrauenssignal!

Trevira z.B. hat dem Endverbraucher ihre Ingredients schon sehr früh präsentiert. Die Anwendungen reichen von Bekleidung im Sportbereich, Wind- und Wetterschutzkleidung bis zu schwer entflammaren Heim- und Objekttextilien wie Gardinen. Um die Logos nutzen zu dürfen, müssen die Muster der Garn- und Stoffhersteller einer Brandprobe unterzogen werden. Danach folgt die Markenfregabe für maximal fünf Jahre, ein-

Trevira hat dem Kunden sehr früh ihre Ingredients präsentiert

Markenstrategien im Überblick

Markenstrategie	Beschreibung
Einzelmarkenstrategie (Single Brands)	Jedes Produkt eines Unternehmens wird unter einer eigenen Marke angeboten. Der Name des Anbieters bleibt dem Konsumenten in der Regel verborgen.
Dachmarkenstrategie (Branded House)	Sämtliche angebotenen Produkte und Leistungen eines Unternehmens werden unter der Firmenmarke zusammengefasst.
Produktgruppenmarkenstrategie (Product Brands)	Einheitliche Markenbezeichnung, bei der mehrere verwandte Produkte unter einer Marke geführt werden. Die einzelnen Produkte profitieren vom Image der gesamten Markenfamilie.
Mehrmarkenstrategie (House of Brands)	Unterschiedliche Marken (Einzelmarken) werden im selben Produktbereich bzw. in ähnlichen Marktsegmenten parallel geführt.
Hybridmarkenstrategie (Hybrid Brands)	Kombination von Einzel- und Dachmarkenstrategie

schließlich der Berechtigung, die eigene Marke mit den Trevira-Etiketten auszuzeichnen.

Da die Wertschöpfungskette ebenso umfangreich wie komplex ist, wird versucht, das Bewusstsein für die Marke zu erhalten. Das Marketing richtet sich dabei in erster Linie an direkte Kunden.

Das Bewusstsein für die Marke wird zu erhalten versucht

«Eine gute und im Sprachgebrauch gängige Marke erkennt man unter anderem auch daran, dass der Name in den Duden aufgenommen wurde», so die Autoren. Makrolon kennt er (noch) nicht! Obwohl seit 50 Jahren bekannt, hat sich Bayer Polymers erst 2000 für InBranding entschlossen und begonnen es als Marke aufzubauen. Ein Material, das vom iso-

GORE-TEX übernimmt die direkte Verantwortung für die Funktionalität der Produkte gegenüber dem Endverkäufer.

lierenden Kunststoff, wie er in Schalter- und Sicherungskästen zu finden ist (mit Eigenschaften wie beispielsweise Formbeständigkeit bei hohen Temperaturen), zum Multitalent entwickelt wurde. Anwendung findet es in Autos ebenso wie in

den anderen und weist in seinen Anzeigen, Prospekten, Katalogen, Internetseiten usw. auf die Partnerschaften hin.

GORE-TEX

Direkt hinter Nokia erzielte GORE-TEX 2004 von über 800 getesteten Marken in einer Markenprofilstudie die stärkste emotionale Bindungskraft. Die Firma wurde 1958 von Bob Gore gegründet, der das Produkt mit der Anwendung von Fluorpolymeren entdeckte, die er durch Streckung von Polytetrafluorethylen erzeugte. Die Einsatzgebiete sind vielfältig – von medizinischen Implantaten bis zu Zahnseide.

1969 revolutionierte dann ein Produkt die Textilindustrie und schuf ein völlig neues Marktsegment mit der funktionellen Outdoor-Bekleidung: die GORE-TEX-Membran mit Poren. 20.000-mal kleiner als ein Wassertropfen, aber 700-mal größer als ein Wassermolekül, gewährleistet sie, dass die Produkte dauerhaft wasserdicht, absolut winddicht und gleichzeitig hoch atmungsaktiv sind.

Die Einführung des Garantieverprechens «Guaranteed to keep you dry» im Jahre 1989 erbrachte eine weitere Wende. Bis dato wurde das Zwischenprodukt «Funktionstextil» verkauft. Ab diesem Zeitpunkt wurde die direkte Verantwortung für die Funktionalität der Produkte gegenüber dem Endverbraucher übernommen.

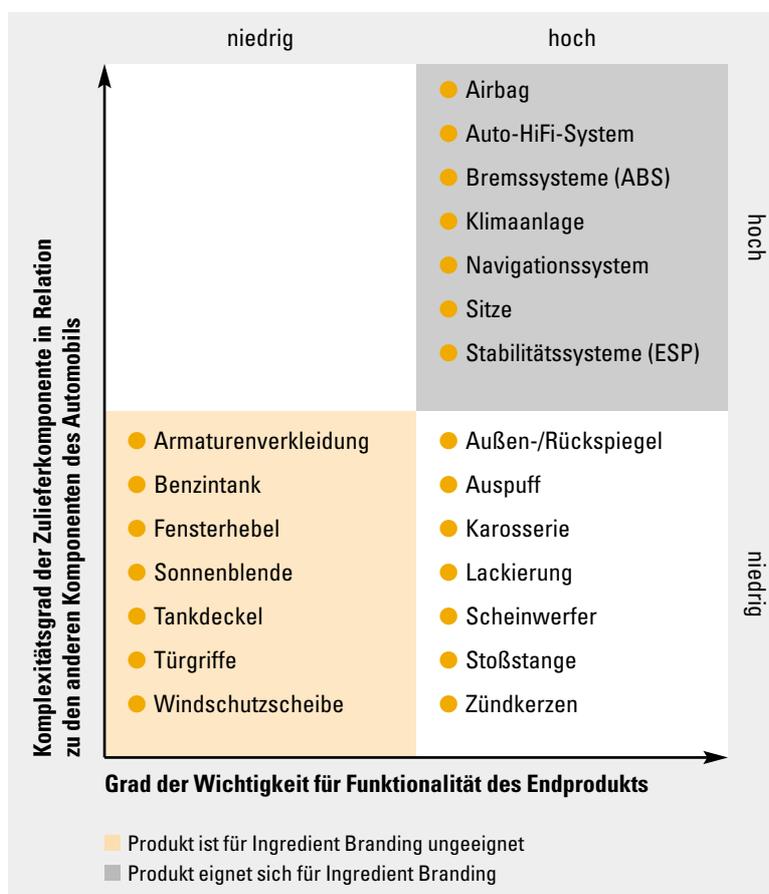
Ähnlich wie bei den bereits genannten Marken wurde begonnen, die Partnerhersteller zu lizenzieren und zu zertifizieren. Im Gegensatz zu Makrolon besteht mit dem Handel eine direkte Geschäftsbeziehung. Der einsetzende Pull-Effekt führte zu einer Premium-Positionierung am Markt.

Fazit: das Stadium 2 in der Vier-Stufen-Theorie wurde erreicht, d. h. Kunden fragen häufig explizit nach GORE-TEX-Bekleidung oder -schuhen. Erst in einem weiteren Schritt entscheiden sie sich für die entsprechende Herstellermarke. Von der anonymen Komponente zur heutigen Markenpersönlichkeit hat GORE-TEX der Textilindustrie immer wieder Innovations- und Wachstumsimpulse verschafft.

Tetra Pak

Es war ein Dr. Ruben Rausing, der 1943

In-Branding-Möglichkeiten in der Automobilbranche



der Bauindustrie oder bei Verpackungen. 1982 stellte Polygram die erste CD damit her.

Um die Einzigartigkeit des USP herauszustellen, geht Bayer direkt auf potenzielle Endverbraucher zu. Gemäß dem Pull-Prinzip begann man die Marke emotional aufzuladen, so fuhren z.B. Intercity-Loks der DB bis 2003 mit Werbeanern quer durchs Land, oder sie wurden mit verschiedenen Motiven individuell auf die Partner ausgerichtet.

Das Prinzip beruht auf Synergien und ist dazu Kosten sparend: jeder integriert

Direkt auf potenzielle Endverbraucher zugehen

Von 100 deutschen Unternehmen kennen weniger als zwei den Wert ihrer Marke.

eine ökonomische und hygienische Kartonverpackung für Milch entwickelte. Die neue Beschichtung von Papier mit Kunststoff sowie eine spezielle Technik zum Versiegeln waren innovativ und richtungweisend für viele weitere Branchen. Die Form des Tetraeders gab dem Unternehmen schließlich seinen Namen.

In den 70er-Jahren wurden Fertigung und Entwicklung forciert; heute ist Tetra Pak in über 165 Ländern präsent. Von Verpackungen aus Karton wie Kunststoff, Anlagen zur Lebensmittelverarbeitung bis zu Abfüllmaschinen – Tetra Pak stellt den Lebensmittelherstellern ein komplettes System zur Verfügung.

Mit der Differenzierung des Wettbewerbs startete 1993 die «Irgendwie Clever» Kampagne. Ziel: eine Marke mit Sympathie und Vertrauen in Qualität und Recycling beim Verbraucher zu etablieren. Zunächst wurde der Bekanntheitsgrad aufgebaut, dann eine Profilierung geschaffen, die Zielgruppen erfasst und eine emotionale Markenwerbung verfolgt. Bereits nach zwei Jahren galt Tetra Pak als Synonym für Kartonverpackung. Es schützt vor Licht, erhält den Geschmack, schont die Umwelt und sorgt für Frische. «Tetra Pak schützt, was gut ist» lautet der neue Slogan.

Offen für neue Ideen, macht das Unternehmen auf neue Trends im Nahrungsmittelmarkt aufmerksam und analysiert veränderte Bedürfnisse der Verbraucher. Die Unternehmensphilosophie lautet: innovative Produkte und Systeme entwickeln, die Visionen zu Wettbewerbsvorteilen machen und die Substituierbarkeit in der direkten Kunden-Lieferanten-Beziehung reduzieren.

NutraSweet

Ein synthetisch hergestellter Süßstoff, der 1965 entdeckt wurde und heute den Bestandteil von mehr als 5000 Produkten bildet. Er wird in 100 Ländern verkauft und erreicht 250 Millionen Verbraucher weltweit. Die Hauptzielgruppe bilden die Limonadenhersteller:

Coca-Cola, der Marktführer bei Erfrischungsgetränken, startete 1981 mit der Markteinführung von NutraSweet Aspartam; Coke Light war der erste Softdrink in einer kalorienarmen Light-Variante, wobei sich deren Erfolg nach dem Pull-Prinzip auf NutraSweet niederschlägt,

ohne dass der Markenname explizit auf dem Endprodukt genannt wird.

Der Markt der Süßstoffproduzenten beschränkt sich auf einige wenige in der Welt. NutraSweet hält 75 Prozent des Marktanteils. Konkurrenz bekommt es durch einen neuen Süßstoff, der keinerlei Nachgeschmack enthält und lediglich die Hälfte der entsprechenden Zuckermenge benötigt. Dieses Produkt heißt Splenda. Pepsi, bekanntlich Cokes größter Konkurrent, bediente sich als erster dieser neuen Entdeckung und verfolgt damit eine klassische InBranding-Strategie mit dem Hersteller Mc Neil Nutritionals.

Splenda ist gleichzeitig ein Beispiel dafür, dass Innovationen, ähnlich wie bei AMD gegen Intel Inside, immer wieder möglich sind.

Instrumentarien zur Erfolgsmessung von InBrands

Von 100 deutschen Unternehmen kennen weniger als zwei den Wert ihrer Marke. Zwar gibt es kein einheitliches Bewertungsverfahren für die Erfolgsmessung von Marken und die rund 30 verschiedenen Verfahren, die sich in finanzorientierte, kundenpsychologische und hybride Verfahren einteilen lassen, kommen vielfach zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. So bewerteten beispielsweise «Interbrand» und «Semion» den Autohersteller VW mit extremen Abweichungen.

Dennoch sind Kenntnisse über die Basisfaktoren der Erfolgsmessung hilfreich bei der Strategieentwicklung. Für die Autoren steht fest:

- Rankings bilden keinen Bewertungsmaßstab.
- Markenbewertung ist in Deutschland nicht Mittelpunkt der Management-Tools.
- Die Wahl der richtigen Methode hängt allein von der Fragestellung ab.

Wichtig sind auch die Komponenten, aus denen sich der Markenwert bestimmen lässt: Markentreue, Bekanntheit des Namens, Qualität, Markenassoziationen, Markenvorzüge (Patente, Warenzeichen etc.).

Markentreue bedeutet etwa, dass ein Unternehmen auf einen Kundenstamm

NutraSweet hält 75% des Marktanteils

Tetra Pak galt bereits nach zwei Jahren als Synonym für Kartonverpackung

Coke Light war der erste Softdrink in einer kalorienarmen Variante

Den Wirkungszusammenhang von Markenfunktion und Markenwertsteuerung beschreiben: Ideeller Nutzen, Informationseffizienz (Zeit) und Risikoreduktion (Vertrauen).

Interbrand verbindet Marken- mit der Finanztheorie und ist transparent

Erfahrungen und Leistungen werden beim Kunden gespeichert

«Brands» sind universal verständliche Zeichen

zurückgreifen kann oder sich Assoziationen finden (z. B. Aspirin mit dem bekannten Nebeneffekt als Vorbeugung gegen Herzinfarkt).

Den Wirkungszusammenhang von Markenfunktion und Markenwertsteuerung beschreiben drei wesentliche Funktionen: Ideeller Nutzen, Informationseffizienz (Zeit) und Risikoreduktion (Vertrauen).

Einige Markenbewertungsansätze:

● *Nielsen Brand Performancer* ermittelt zunächst die Stärke im Vergleich zur direkten Konkurrenz, die eigentliche Berechnung erfolgt über den Gesamtgewinn, auf Prognosedaten wird allerdings verzichtet.

● *BBDO Brand Equity Evaluator* benutzt die Umsatzentwicklung als Indikator für das Absatzpotenzial einer Marke und kombiniert dies mit dem Faktor Internationale Ausrichtung.

Hinweis: wenn für einen Produktbereich eine relativ hohe Markenrelevanz ermittelt wird, besteht die berechnete Vermutung, dass InBrands eine Chance haben.

● *Brand Scorecard* bietet ein Controlling- und Steuerungsinstrument, das neben finanziellen auch andere Faktoren berücksichtigt (unternehmenskulturelle, Umwelt, Kundenwünsche) mit der zentralen Annahme, dass wenige qualitative und quantitative Faktoren den Unternehmenserfolg bestimmen.

Hinweis: Preisprobleme sind immer ein Zeichen von Markenschwäche. Kommunikation liefert einen Lösungsschlüssel: d. h. «in die Öffentlichkeit gehen», ein

Markenbild präsentieren und sich das Markenguthaben (Bekanntheit, Loyalität, Vertrauen) erarbeiten.

● *Interbrand* verbindet als einzige die Marken- mit der Finanztheorie und ist transparent. Die Frage: was macht eine Marke wertvoll? Drei prinzipielle Antworten:

1. *Kommunikationsplattform*: je deutlicher sich die Marke auf das Wesentliche reduziert, je stärker sie die Wiedererkennbarkeit absichert, je kontinuierlicher sie ihre Position aktualisiert, desto mehr profitiert der Markenbesitzer davon (Kommunikationssynergien).

2. *Differenzierung*: für den Kunden werden die Produkte identifizierbar.

3. *Kundenbindung*: positive Erfahrungen, die beim Kunden gespeichert werden, fördern die Nachfrage, reduzieren das Risiko und senken die Kapitalkosten.

Diese drei Aspekte werden in drei Schritten, der Finanz-, Nachfrage- und Markenstärkeanalyse umgesetzt (z. B. Stabilität, Trend, Diversifikation) und anschließend gewichtet.

Den Perspektiven eines erfolgreichen InBranding räumen die Autoren große Chancen ein. Einmal in Gang gesetzt, beschleunigt es sich durch Synergien, gemeinsame Aktivitäten und verknüpft Aktionsfelder in einem mehrstufigen Prozess. Auch als Möglichkeit, Zeiten und Trends zu überstehen. Vor allem sehen sie in den «Brands» universal verständliche Zeichen, die über sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg, die Welt verändern und lebenswerter machen, indem sie Glaubwürdigkeit und Vertrauen in eine immer komplexere Welt bringen. 📖

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Das Buch ist spannend zu lesen, mit vielen ins Detail gehenden Hintergrundinformationen zu den Marken und Firmen. Ingredient Branding wird dadurch auch für den Leser aus anderen Fachrichtungen greifbarer. Das Thema selbst bleibt komplex, genauso wie es die vielfältigen Methoden zur Erfolgsmessung von Ingredient Branding sind.

Kaufempfehlung

Die Beispiele aus der Praxis können dazu anregen, im Zeitalter der Globalisierung neue Wege zu gehen. Für den Manager ebenso interessant wie für den Studenten.