



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK GENF

Was Marken stark macht

Getrennte Managementkreise: Unternehmen/Marke

Die Marke wird heute im Allgemeinen auf die Darstellung des Unternehmens und seiner Produkte über Zeichen (Name, Logo, Farben etc.) im Umfeld von Werbung und Kommunikation reduziert. Eine ursächliche Beziehung zwischen der Außenwirkung der Marke und den dahinter liegenden Leistungsstrukturen der beteiligten Unternehmen wird dabei nicht hergestellt.

Deshalb ist es auch möglich, dass selbst jahrzehntelang erfolgreiche Marken mehr und mehr von ihrem Kurs abweichen und damit ihre Ertragskraft nachhaltig schwächen. Sobald die Absatzentwicklung nicht mehr den Erwartungen entspricht, beginnen umgehend zwei Programme:

Auf der einen Seite wird die Marke in Frage gestellt, die Agentur gewechselt, Logos „modernisiert“, Markenzeichen innerhalb der Organisation neu zugeordnet, neue Leistungen von der bewährten Marke getrennt angeboten, Marktforschungsstudien in Auftrag gegeben und den Ergebnissen folgend der Unternehmensauftritt geändert.

Auf der anderen Seite wird das Unternehmen Kostensenkungsprogrammen unterzogen, Preise werden gesenkt, die Distribution (meist nach unten) aufgemacht und Sortimente ausgeweitet, ohne die Auswirkungen auf die Marke zu berücksichtigen.

Beide Programme laufen vollständig abgekoppelt voneinander ab. Folge: Die Außendarstellung stimmt nicht mehr mit den tatsächlichen Unternehmensleistungen überein und die Marke verliert ihre Überzeugungskraft in der Kundschaft.

Solche Risiken können nur dann vermieden werden, wenn ein grundsätzliches Verständnis darüber besteht, wie sich Marken bilden und im Laufe der Zeit weiter entwickeln. In der markentechnischen Praxis hat es sich durchgängig gezeigt, dass der Markenbildungsprozess nicht an die Werbung gebunden ist, sondern überwiegend auf der Basis tagesgeschäftlicher Aktivitäten der Unternehmen beruht.

Entscheidend sind dabei die direkten und indirekten Erfahrungen der Kundschaft mit den Produkten und Serviceleistungen des Unternehmens sowie der Kontakt mit dem Verkaufspersonal, den Handelsleistungen in den unterschiedlichen Kanälen (Produktpräsentation und Service) und weiteren publikumsrelevanten Bereichen. Nur durch diese Kontaktpunkte lernt die Kund-

schaft eine Marke schätzen und ermöglicht einem Unternehmen den Aufbau einer spezifischen Position im Wettbewerb. Je nach Produktfeld kann die Werbung dabei eine mehr oder weniger unterstützende Funktion erfüllen.

Während im Zusammenhang mit dem Phänomen Marke häufig die Frage gestellt wird: „Wie bringt man Emotionen, Trends etc. in die Marke?“, stellt die Markentechnik ausschließlich die Frage: „Wie bringt die Marke Geld in das Unternehmen?“. Dieser Anspruch ist Ausgangspunkt dafür, dass das Institut die wirtschaftlichen Zusammenhänge zwischen den Unternehmensleistungen und der Außenwirkung der Marke in den Mittelpunkt seiner Arbeit gestellt hat.

Die Marke ist ein dynamisches Energie-System

In seiner langjährigen Tätigkeit in Forschung und Praxis hat das Institut für Markentechnik die Prozesse im Umgang mit Marken analysiert und herausgearbeitet, dass eine Marke weit mehr ist als die an Zeichen gebundene Darstellung des Unternehmens und seiner Produkte/Leistungen im Markt. Die Marke ist ein komplexes Energie-System, das aus zwei Teilsystemen und deren Interaktion besteht:

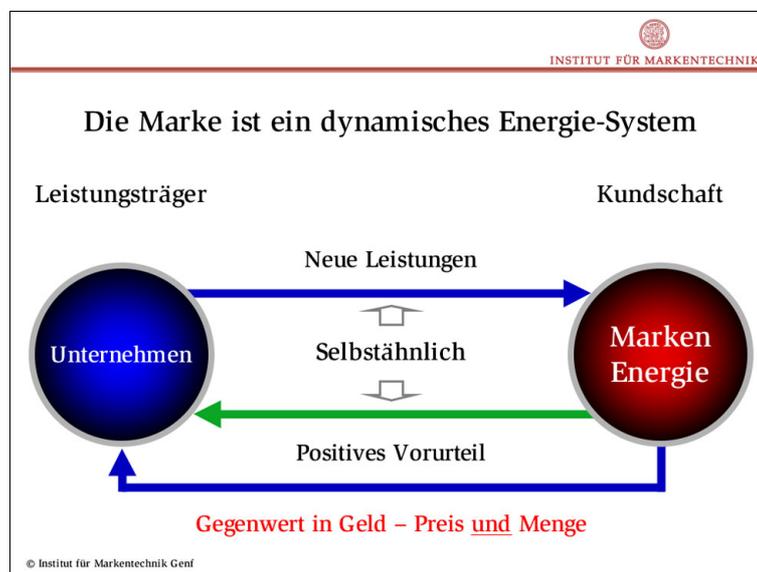
- Das erste Teil-System umfasst die gesamte Leistungsstruktur des Unternehmens (Produkte und Sortimente, dahinter stehende Leistungen wie Know-how, Entwicklung und Produktion, Personal, Marketing und Vertrieb etc.) inklusive der Kontrolle vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen.
- Das zweite Teil-System stellt die Kundschaft dar. In ihr baut sich durch Leistungstransfer des Unternehmens über lange Zeiträume die Marken-Energie auf. Im Gegenzug finanziert sie die gesamte Wertschöpfungskette; sie ist der Geldgeber des Marken-Systems.
- Verbunden sind beide Teil-Systeme über alle markenspezifischen Zeichen, die eine Wiedererkennung der Marke ermöglichen (Name, Logo, Farbcode etc.); sie sind die Speicherplätze der gesamten Leistungsstruktur des Unternehmens im Publikum (Kundschaft, Branche, Öffentlichkeit etc.).

Dieses Energie-System lebt vom kontinuierlichen Austausch der beiden Teil-Systeme und erklärt sich durch den Zusammenhang zwischen Ursache (Unternehmensleistungen) und Wirkung (Marken-Energie in der Kundschaft). Damit die Marke höchste Durchsetzungskraft im Markt erreicht, muss dieser Wirkungszusammenhang im Tagesgeschäft gesteuert werden. Sämtliche Aktivitäten des Unternehmens müssen darauf abzielen, maximale Wirkung in der Kundschaft zu erzielen; also die Marken-Energie zu stärken.

Mit der Marken-Energie ist jene enorme Kraft gemeint, mit der sich ein etabliertes Unternehmen im Wettbewerb langfristig durchsetzt. Sie entsteht, indem sich Erfahrungen mit konkreten Unternehmensleistungen über lange Zeiträume im Bewusstsein von Kundschaft, Branche und Öffentlichkeit akkumulieren. Sie wird umso stärker, je länger eine unverwechselbare Leistungsgeschichte fortgeschrieben wird; der Vertrauensvorschuss – das „Positive Vorurteil“ – wird in Bezug auf die Marke aktiviert.

Um das historisch aufgebaute Energiepotenzial zu nutzen und es zugleich weiter zu stärken, muss die Marke ihre Prozesse nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit steuern. Das heißt, alle aktuellen Leistungen müssen als stimmig mit den historischen Leistungen empfunden werden.

Dann schließt sich das Energiesystem: Das Unternehmen sendet mit seinen Leistungen konsistente, selbstähnliche Signale; diese werden von der Kundschaft aufgenommen; sie koppeln mit den bestehenden positiven Vorurteilen rück und lenken die Kaufentscheidung, welche dem Markensystem wieder das benötigte Geld zufließen lässt.



Je größer die Rückkopplungen zwischen den Unternehmensleistungen und aufgebautem Vorurteil, desto wirtschaftlicher arbeitet das Markensystem.

Es entstehen zyklische Prozesse aus Unternehmensleistungen, Kauf, Verbrauch, Zufriedenheit und Wiederkauf. Aufgrund des Positiven Vorurteils steht die Kundschaft auch neuartigen Angeboten offen gegenüber, sofern diese selbstähnlich sind.

Die Marken-Energie ist also in der Kundschaft, der Branche, der Öffentlichkeit etc. gespeichert. Jegliche Übertragung von der Unternehmensseite zur Kundschaftsseite ist an Namen, Zeichen, Farben etc. festgemacht. In den Köpfen der Kundschaft besetzen sie den Speicherplatz der Marke, der für die spezifischen Leistungserfahrungen mit dem Unternehmen (Produkte, Preisstrukturen, Vertriebskanäle etc.) stehen.

Ohne genaues Wissen über den markenspezifischen Zusammenhang zwischen der Leistungsstruktur im Unternehmen und der Wirkung in der Kundschaft kann jegliche Veränderung in den Bereichen Produkt, Sortiment, Preis, Vertrieb, Distribution etc. zu einem Risiko werden bzw. die Ertragskraft des Unternehmens schwächen. Noch sensibler reagiert das Markensystem bei Störungen hinsichtlich der Speicherplätze, also der Markenzeichen.

Der Genetische Code der Marke

Um diese Zusammenhänge für die Unternehmensführung transparent und direkt managebar zu machen, hat das Institut für Markentechnik den Genetischen Code der Marke entwickelt. Grundsätzlich erfüllt er zwei zentrale Aufgaben: Im Rahmen des Analyseprozesses wird durch das Institut die für den wirtschaftlichen Erfolg der Marke ursächliche Leistungsstruktur ermittelt. Aufbauend darauf dient er dem Management zur operativen und strategischen Markenführung und bildet eine verlässliche Struktur für die Weiterentwicklung der Marke. Er schützt vor kostspieligen Fehlentwicklungen, definiert unternehmerische Freiräume und ermöglicht es, die Ressourcen gezielt markenstärkend einzusetzen.

Der Genetische Code der Marke entschlüsselt die komplexen Zusammenhänge des Markensystems. Ursachen (Unternehmensleistungen) und Wirkung (Marken-Energie in der Kundschaft) werden in einen funktionalen Zusammenhang gebracht.



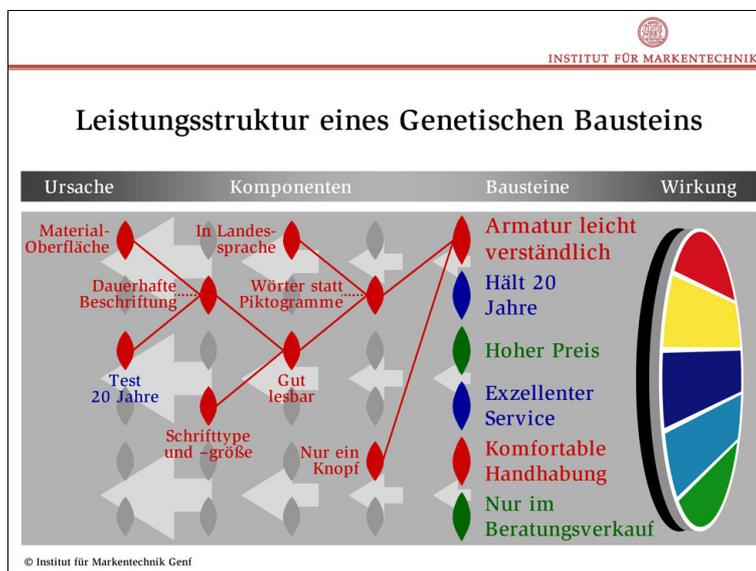
Der Genetische Code erfasst die spezifischen Unternehmensleistungen und stellt den Wirkungszusammenhang zur Außenwirkung in der Kundschaft her.

Analyse des Genetischen Codes

Das Institut erfasst die historischen und aktuellen Unternehmensleistungen sowohl aus allen internen Bereichen (Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb etc.) als auch jene, die für die Kundschaft unmittelbar erfahrbar sind (Produkte, Sortimente, Distribution, Preisstellung, Kommunikation etc.).

Diese Leistungsstruktur wird in Beziehung zu ihrer Wirkung in der Kundenschaft gestellt und ausgewertet. Damit werden die ursächlichen Erfolgsfaktoren einer Marke (Genetische Bausteine) zusammen mit ihren Bedingungen (Genetische Komponenten) aufgedeckt; d.h. alle Elemente des Markensystems, die dauerhaft und selbstähnlich reproduziert wurden und somit ursächlich für die Außenwirkung der Marke in der Kundenschaft und Öffentlichkeit sind, werden direkt managebar.

Beispiel Miele: Aus Sicht der Kundenschaft wird die Marke Miele (Waschmaschinen) u. a. als besonders bedienungsfreundlich erlebt (Image). Diese Wirkung in der Öffentlichkeit wird durch spezifische Unternehmensleistungen, die über Jahrzehnte realisiert werden, erzeugt. Eine für den Konsumenten leicht verständliche Armatur ist in diesem Beispiel einer der Genetischen Bausteine, der in Kombination mit anderen genau diese Meinung in der Kundenschaft hervorruft. Allerdings ist diese Definition noch zu abstrakt, um als Managementvorgabe für die weitere Markenführung gelten zu können. Deshalb werden auch die dahinter liegenden Komponenten detailliert ausgearbeitet: Voraussetzung (Bedingung) für die leicht verständliche Armatur ist dabei auch, dass das Unternehmen eine Lösung gefunden hat, wodurch die Bedienung sämtlicher Funktionen über „nur einen Knopf“ gesteuert werden kann und „Wörter statt Piktogramme“ diese Funktionen beschreiben. Diese Art der Beschriftung bedingt aber, dass die Wörter jeweils „in Landessprache“ aufgedruckt und auch langfristig „gut lesbar“ sein müssen. Dies wiederum bedingt, dass „Schrifttype und -größe“ entsprechend ausgewählt sind und über eine definierte „Materialoberfläche“ sowie notwendige Tests eine „Dauerhafte Beschriftung“ garantiert werden kann.



In allen Unternehmensbereichen werden die Leistungselemente erfasst, denen die Marke ihre Durchsetzungskraft und ihren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg verdankt.

Der Genetische Code als Management-Instrument

Aufgrund der detaillierten und nachvollziehbaren Ausarbeitung des Genetischen Codes können bereits auf Basis der ersten Ergebnisse sofort Umsetzungsprogramme eingeleitet werden: Überprüfung der aktuellen Situation hinsichtlich des Beitrags der einzelnen Systemelemente (Produkte, Sortimente, Preis- und Distributionskonzepte, Werbemittel etc.) zur Stärkung der Marke. Abweichungen vom Genetischen Code können umgehend eliminiert, stärkende Leistungen und Aktivitäten gefördert werden.

Ebenso können mit dem Genetischen Code alle künftigen Aktivitäten (Einführung neuer Produkte und Leistungen, Veränderungen im Bereich Preisstellung oder Distribution, neue Kommunikationsmittel etc.) entscheidungssichernd im Sinne der Markenführung überprüft und gestaltet werden. Denn jede Abweichung schwächt über kurz oder lang das gesamte Markensystem und hat direkte Auswirkung auf die Ertragskraft des Unternehmens.

Für die internationale Markenführung gibt der Genetische Code den Rahmen vor, in der sich landesspezifische Kreativität entfalten kann. Das heißt: Die Kraft der internationalen Marke (Unternehmen/Gruppe) wird uneingeschränkt auf jedes Land übertragen. Zugleich kann die Umsetzung in den Ländern unter Berücksichtigung der landesspezifischen Anforderungen erfolgen.

Mit dem Genetischen Code als Management-Instrument wird ein Marken-Controlling anhand harter Parameter möglich. Die Wettbewerbskraft der Marke kann durch Optimierung der wirklich wichtigen Elemente kontinuierlich gesteigert werden. Die Marke wird damit in einer Qualität managebar, die für andere Unternehmensbereiche längst selbstverständlich ist.