

BEST IDEAS für mehr Markenerfolg

Wer mit Marken langfristig erfolgreich sein möchte, muss sie zum einen wertebasiert ausgestalten und zum anderen wachstumsorientiert entwickeln. Mit BEST IDEAS wird der langfristige werte- und wertorientierte Markenerfolg systematisch verbessert.

Als Basis starker Marken gilt eine klar definierte Botschaft, wobei die KURS-Kriterien – konkret, ursächlich, relevant und spezifisch – helfen, profilstarke Markenwerte zu identifizieren und in einem Markenprofil mit zwei bis vier Markenwerten, einem Markenkernwert und gegebenenfalls einem Marken-Claim und einem Marken-Purpose zu verdichten. Passend zur Botschaft der Marke gilt es, geeignete Elemente für das Design und die Gestaltung auszuwählen, ihre stimmige Kombination zu wirkungsvollen Signalen sicherzustellen und regelmäßig eine Taxierung des verankerten Markenwissens bei den Kunden und weiteren Interessengruppen durchzuführen. Verdichtet wird dieses vierstufige Vorgehen

im BEST-Ansatz des Autors (Abb. 1).

Anhand der vier Bausteine Botschaft, Elemente, Signale und Taxierung lässt sich eine Marke systematisch aufbauen und im Zeitverlauf stringent managen. Im Rahmen von Wachstumsstrategien kommen im Zeitverlauf häufig weitere Marken hinzu, so dass mehr oder weniger komplexe Markenportfolios entstehen, die von Zeit zu Zeit angepasst werden müssen. Das Wachstum ergibt sich dabei fast immer aus folgenden fünf markenstrategischen Handlungsoptionen:

- Internationalisierung
- Dehnung
- Erweiterung
- Auffrischung
- Straffung

Die fünf Handlungsfelder lassen sich im Akronym IDEAS verdichten (Abb. 2). Zusammen mit den BEST-Bausteinen ergibt sich der integrierte Markenmanagementansatz BEST IDEAS.

Internationalisieren von Marken

Erster typischer Wachstumshebel, insbesondere für deutsche Unternehmen, ist die Internationalisierung von Marken. Damit verbunden sind meist mehr oder weniger umfangreiche Anpassungen. Sofern größere Anpassungen notwendig sind, kann alternativ eine im Zielmarkt bereits etablierte Marke erworben oder mit ihr kooperiert werden. Auch die Einführung einer neuen Marke im internationalen Kontext ist denkbar. Zentrale Entscheidungskriterien hierbei sind die gewünschte Schnelligkeit, das Ausmaß der Kontrolle und die notwendige Investitionshöhe. Typische strategische Optionen bei der internationa-

BEST

BOTSCHAFT

- Purpose
- Markenkernwert
- 2-4 Markenwerte

Auswahl anhand der KURS-Kriterien:

- Konkret
- Ursächlich
- Relevant
- Spezifisch

ELEMENTE

- Name
- Claim
- Logo
- Farben
- Formen
- Schrift
- Sprache
- Klang
- ...

SIGNALE

- Produkte
- Umfeldler
- Medien
- Personen

Eindrücke und Erlebnisse an den Kunden-Touchpoints

TAXIERUNG

- Markenkauftrichter
- Markenwahrnehmung
- Markenwertschätzung
- ...

Quelle: Prof. Dr. Karsten Kilian

Abb. 1: BEST-Bestandteile erfolgreichen Markenmanagements
Botschaft, Elemente, Signale und Taxierung stellen die vier zentralen Gestaltungsbereiche einer Marke dar und lassen sich als Akronym BEST leicht erinnern



len Markenführung sind die Standardisierung oder Differenzierung der Botschaft und/oder Elemente der Marke. Dadurch ergeben sich globale und multinationale Strategien sowie zwei gemischt global-multinationale Optionen.

Dehnen und Ergänzen von Marken

Als zweiter Ansatzpunkt bietet sich die Dehnung einer Marke an, die häufig auch als Transfer oder Erweiterung bezeichnet wird. Die erste Möglichkeit, die geographischen Dehnung, wurde bereits zuvor als eigenständige Handlungsoption angeführt. Sie überlappt sich an vielen Stellen mit der Dehnung an sich, wird jedoch aufgrund der besonderen Bedeutung der internationalen Markenführung separat angeführt, da oft über eine reine Dehnung hinausgehende Entscheidungen notwendig sind, zum Beispiel der Kauf, die Migration oder die Eliminierung von Marken im internationalen Kontext.

Neben der geographischen Erweiterung ist eine horizontale bzw. vertikale Dehnung denkbar. Bei der vertikalen Dehnung wird eine Leistung innerhalb der Kategorie qualitativ und/oder preislich höher oder tiefer positioniert. Bei einer horizontalen Dehnung bleiben demgegenüber das Preis- und Qualitätsniveau weitestgehend gleich. Typische Beispiele für horizontale Dehnungen sind McCafé von McDonald's und Beck's Gold von

Beck's. Dabei besteht die Möglichkeit, eine Marke innerhalb der aktuellen Kategorie zu dehnen oder in eine neue Leistungskategorie innerhalb der eigenen Branche bzw. in eine neue Branche zu dehnen. Maggi beispielsweise hat seine Marke für Würze und Suppen in Richtung Suppeneinlagen, Suppensnacks, Kartoffelpüree und Kochstudios gedehnt.

Als dritte Wachstumsstrategie bietet sich die Ergänzung der eigenen Marke bzw. des eigenen Markenportfolios an. Zum einen kann eine neue Marke etabliert werden, zum anderen besteht die Möglichkeit, eine etablierte Marke zu kaufen bzw. mit ihr zu kooperieren. Typische Beispiele für Markenallianzen sind Lizenzierungen sowie horizontale und vertikale

IDEAS

INTERNATIONALISIEREN

- global
- multi-national
- gemischt

über Kultur- und Landesgrenzen hinweg

DEHNEN

- vertikal
- horizontal
- innerhalb
- außerhalb der Kategorie bzw. Branche

ERGÄNZEN

- Kauf
- Allianz
- Co-Branding
- Sub-Branding
- Endorsement
- Lizenzierung
- neue Marke

AKTUALISIEREN

- Relaunch (Auffrischung, Neubewerbung)
- Revival (Wieder-aufleben lassen einer Marke)

STRAFFEN

- Migration (2-Ebenen-Ansatz)
- Eliminierung (abrupt oder graduell)

Quelle: Prof. Dr. Karsten Kilian

Abb. 2: Wachstumsstrategien für Marken mit IDEAS

Internationalisierung, Dehnung, Erweiterung, Auffrischung und Straffung bilden die fünf wichtigsten Wachstumsstrategien von Marken und lassen sich als Akronym IDEAS gut merken

Co-Branding-Aktivitäten. Appel Feinkost und Schamel beispielsweise haben gerade gemeinsam Appel Heringsfilets mit Schamel Meerrettich in den Markt eingeführt.

Auch Franchising-Konzepte für schnelles Wachstum zählen dazu. Daneben sind Endorsements durch Influencer denkbar, die in Leistungsmarken überführt werden können. Man denke nur an Bilou-Badeschaum von Bianca Claßen, die Foodmarke Naturally Pam von Pamela Reif, DirTea-Eistee von Shirin David oder Gangstarella-Tiefkühlpizzen von Rapper Capital Bra.

Auffrischen und Straffen von Marken

Als vierter Ansatzpunkt für mehr Wachstum bietet sich das Auffrischen einer in die Jahre gekommenen Marke an. Meist erfolgt dies durch einen Relaunch, bei dem eine oder mehrere Leistungseigenschaften verändert und möglichst verbessert werden. Auch Variationen und Differenzierungen des bestehenden Angebots können eine Marke revitalisieren und zum weiteren Wachstum beitragen.

Daneben besteht die Möglichkeit, eine nicht mehr genutzte Marke zu reaktivieren. Bekannte Beispiele für das Revival und damit für das Wiederaufleben lassen von Marken sind Creme21, Maybach und Yes Terty. Meist ist der Erfolg jedoch überschaubar, was sich fast immer mit den Gründen für das frühere Verschwinden vom Markt erklären lässt. Demgegenüber sind Relaunches und damit Auffrischungen und Neubewerbungen von Marken nicht nur üblich, sondern meist auch von Erfolg gekrönt, vor allem

wenn ein umfassendes Marken-, Mitbewerber- und Kundenverständnis vorliegt.

Schließlich bietet es sich fünftens an, eine auch als Konsolidierung bezeichnete Straffung durchzuführen. Mögliche Ansatzpunkte sind eine schrittweise oder abrupte Migration bzw. Eliminierung von Marken bzw. die Straffung der dazugehörigen Leistungen, was auch bei der Strategieoption Internationalisierung nicht unüblich ist. Insbesondere viele Differenzierungen und Variationen beim Leistungsangebot erhöhen häufig zwar den Umsatz, reduzieren aber vielfach den Gewinn. Auf Kundenseite sorgen sie zudem oft für Verwirrung und fallweise zu ungewollter Kaufverweigerung. Deshalb erscheint eine Bereinigung des Marken- und Leistungsportfolios häufig als sinnvolle Option.

Während die ersten vier Wachstumsstrategien den Umsatz fast immer spürbar steigern, führt die fünfte Strategie temporär meist zu einem Umsatzrückgang, jedoch gleichzeitig oder wenig später zu einer Gewinnsteigerung durch Effizienzgewinne und größere Klarheit auf Kundenseite, unter anderem durch den Abbau von Überkomplexität in der Markenarchitektur. Auslöser für eine Straffung des Markenportfolios sind meist Sättigungstendenzen, Rentabilitätsrückgänge einzelner Marken, die Zunahme von Handelsmarken und/oder globale Herausforderungen durch neue Wettbewerber, insbesondere aus China.

Systematisierung der Handlungsoptionen

In Anlehnung an die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff lassen sich die fünf Wachstumsstrategien

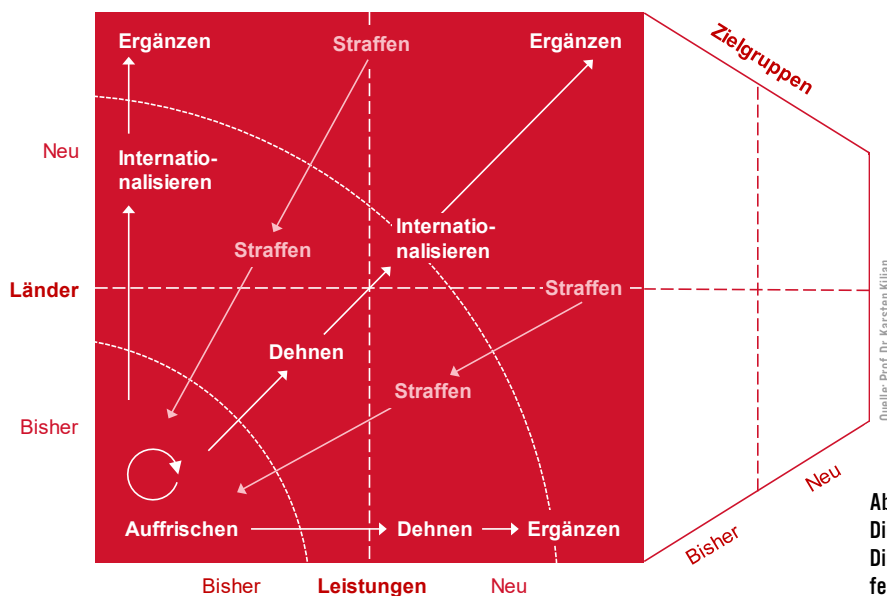


Abb. 3: Länder-Leistungs-Zielgruppen-Kubus
Die IDEAS Wachstumsstrategien können anhand der Dimensionen Länder, Leistungen und Anwendungsfelder bzw. Zielgruppen systematisiert werden

Neuheitsgrad	Länder		Leistungen		Zielgruppen		I	D	E	A	S
	bisher	neu	bisher	neu	bisher	neu					
gering	✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓
mittel		✓	✓		✓		✓	✓	✓	(✓)	
	✓			✓	✓			✓	✓	(✓)	
	✓		✓			✓		✓	✓	(✓)	
hoch		✓		✓	✓		✓	(✓)	✓	(✓)	
		✓	✓			✓	✓	✓	✓	(✓)	
	✓			✓		✓		(✓)	✓	(✓)	
sehr hoch		✓		✓		✓	(✓)	✓	(✓)		

Quelle: Prof. Dr. Karsten Kilian

Tab. 1: Neuheitsgrade und IDEAS-Handlungsfelder
 In Abhängigkeit von der Art und dem Ausmaß der Neuheit bieten sich drei bis vier der fünf Wachstumsstrategien an

anhand der Dimensionen Länder, Leistungen und Anwendungsbereiche bzw. Zielgruppen weiter systematisieren. Damit ergibt sich ein Länder-Leistungs-Zielgruppen-Kubus mit acht möglichen Ausprägungsformen und fünf idealtypischen, qualitativen Wachstumspfaden (Abb. 3).

Es handelt sich dabei um vier expansive Strategien und eine kontraktive Strategie. Gemeinsam ist allen fünf Strategien, dass sie – geschickt umgesetzt – zu qualitativem Markenwachstum beitragen – und damit in den meisten Fällen zu mehr Gewinn. Ausgehend von den aktuellen Leistungen, Ländern und Zielgruppen können über Dehnungen, insbesondere über Internationalisierungen sowie über Ergänzungen sowie Auffrischungen, quantitative und qualitative Wachstumsimpulse realisiert werden. In qualitativer Hinsicht gelingt dies auch mit einer Straffung – durch eine deutlich stärkere Fokussierung. In Tabelle 1 ist die Bedeutung der fünf Wachstumsstrategien in Abhängigkeit von der Art und dem Ausmaß der Neuheit bzw. Veränderung dargestellt. Bei geringen Veränderungen und damit beim Wachstum innerhalb bestehender Länder, Leistungen und Zielgruppen beispielsweise bieten sich Dehnungen, Ergänzungen, Auffrischungen und Straffungen an. Die beiden erstgenannten Ansatzpunkte sind meist mit der Erschließung neuer Länder, Leistungen und/oder Zielgruppen verbunden. Werden alle drei Dimensionen erweitert, bieten sich die Handlungsfelder Internationalisierung und Ergänzung an, fallweise auch Dehnungen und/oder Aktualisierungen. Die IDEA-Strategien können dazu führen, dass ein-

zelne Marken bzw. das Markenportfolio insgesamt unübersichtlicher und unstimmiger werden. Deshalb ist es fallweise ratsam, im Anschluss eine Straffung des Markenportfolios durchzuführen. Im Ergebnis wechseln sich Phasen der strategischen Veränderung von Marken und Phasen der stringenten Fortführung etablierter Marken ab.

Markenerfolg ist managebar

Neben notwendigen Veränderungen im Zeitverlauf ist es wichtig, jede Marke systematisch auszugestalten. Der BEST-Managementansatz mit den Bausteinen Botschaft, Elemente, Signale und Taxierung hilft dabei. Für langfristiges Wachstum sind darüber hinaus immer wieder strategische Impulse notwendig, die Markenverantwortliche aus den IDEAS-Handlungsoptionen Internationalisierung, Dehnung, Erweiterung, Auffrischung und Straffung ableiten können. Geschickt gewählt und clever kombiniert, kann systematisch profiliertes und profitables Wachstum realisiert werden. ■

Prof. Dr. Karsten Kilian



■ Prof. Dr. Karsten Kilian hat das Markenportal Markenlexikon.com aufgebaut. Er leitet den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt und berät Unternehmen in Fragen der Markenführung.