Uwe Munzinger

11 Irrtümer über Marken

So gelingen Markenaufbau und Markenführung

Springer Gabler

11 Irrtümer über Marken

Uwe Munzinger

11 Irrtümer über Marken

So gelingen Markenaufbau und Markenführung

Springer Gabler

Uwe Munzinger
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-658-01504-6 ISBN 978-3-658-01505-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-01505-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden

Für
PaulaMaraSweety

Geleitwort

Marke ist eines der wichtigsten und faszinierendsten Themen unserer Zeit. Marken können Menschen begeistern, Sinn stiften und Orientierung schaffen, indem sie Komplexität reduzieren. Sie können Menschen verbinden und Vertrauen herstellen. Marken spiegeln zudem gesellschaftliche Entwicklungen, gehen auf veränderte Bedürfnisse der Menschen ein und steigern so die Lebensqualität. Marken schaffen Millionen von Arbeitsplätzen und tragen über Innovationen entscheidend zu Wachstum und Wohlstand bei.

Marken stellen für Unternehmen nicht nur immateriellen Wert dar, sondern fungieren im Idealfall als Leitelement für die gesamte Organisation. Das macht Marken zu einem leuchtenden Signal unserer Kultur und einer unersetzlichen Wertschöpfungsquelle gleichermaßen.

Umso wichtiger ist es, die Potentiale und Chancen von Marken zum Wohle von Menschen und Unternehmen optimal zu nutzen. Deshalb hat es mir immer am Herzen gelegen, das Wesen der Marke zu erforschen und zu verstehen.

In den mehr als 40 Jahren, in denen ich die Marken des Hauses Klosterfrau entwickeln durfte, hat sich vieles verändert. Die Welt ist schnelllebiger, vielfältiger, digitaler geworden. Trends kamen und gingen, die Kraft der Marke aber blieb bestehen. Heute, in Zeiten der digitalen Transformation, ist das Wesen der Marke herausgefordert, und die Markenführung steht im Spannungsfeld von notwendigen Veränderungen, gesetzlichen Reglementierungen und manchmal vorschnell ausgerufenen Paradigmenwechseln. Umso wichtiger ist eine klare Besinnung und Fokussierung auf das, was Marken ausmacht, was sie leisten können und was nicht.

Vor diesem Hintergrund kommt das Buch „11 Irrtümer über Marken“ zur rechten Zeit, um den Blick dafür zu schärfen, was Marken heute und morgen stark macht, sowie überkommene Mythen und vorschnelle Halbwahrheiten zu entlarven.

In diesem Sinne möge dieses Buch dazu beitragen, ein zeitgemäßes Verständnis des Phänomens „Marke“ zu fördern und damit die Erfolgsgeschichte „Marke“ weiter fortzuschreiben.

Friedrich Neukirch
Vorsitzender der Geschäftsleitung Klosterfrau Deutschland
Vorstand Markenverband e. V.
Präsident der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V.

Vorwort

„Ah, ihr seid die, die Logos machen und die Design Guidelines, oder?“ So beginnen viele Gespräche, wenn ich neuen Bekannten erzähle, dass ich Markenberater bin. Oft entwickelt sich dann ein längeres Gespräch darüber, was wir wirklich tun … Positionierung, Markenarchitektur, markeninduzierte Transformationsprozesse, Strategien für das digitale Zeitalter etc. und warum wir glauben, dass die Marke heute der zentrale Erfolgsfaktor für Unternehmen ist.

Das löst dann oft Erstaunen aus: „Ah, das hätte ich nicht gedacht, dass Marke ein so komplexes Thema ist.“ Und das ist es in der Tat, heute mehr denn je.

Der Begriff „Markenführung“ wurde durch Hans Domizlaffs Publikation „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik“ (1939) in Deutschland populär.

Das Thema „Marke“ ist seither eines der Top-Themen in der Unternehmensführung. Es wurden hunderte Bücher geschrieben, zahllose Konferenzen veranstaltet und auf das Thema Marke spezialisierte Beratungen gegründet. Und trotzdem ist das Wissen über die Rolle, die Möglichkeiten und Potenziale von Marken in vielen Unternehmen noch sehr begrenzt. Immer wieder hört man in Gesprächen die Ansicht, dass Marke ein Spezialgebiet des Marketing sei, das sich in erster Linie mit Logogestaltung und Werbung beschäftige. Diese Sichtweise wird der Rolle von Marken und ihren Möglichkeiten natürlich nicht annähernd gerecht. Selbst die Welt des Marketing und verwandter Disziplinen ist voll von Vorurteilen, Halbwahrheiten und Klischees über die Aufgaben und Wirkungsweise von Marken.

In seinem Buch „How brands grow: what marketers don’t know“ verglich Byron Sharp (2010), Direktor am „Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science“ an der Universität von Süd-Australien, die heutige Marketing-Praxis mit der unheilvollen Universaltherapie des Blutablassens in der Medizin über viele Jahrhunderte … in beiden Fällen mit fatalen Folgen.

Fast jeder Mensch hat seine Lieblingsmarken, die ihm im Alltag ständig begegnen und ihn begleiten. Vielleicht ist das die Ursache, dass sich fast jeder für einen Markenexperten hält, der nicht lange nachdenken muss, um Tipps für eine bessere Markenführung parat zu haben.

Dabei ist Markenführung längst eine Spezialdisziplin, die interdisziplinäres Expertenwissen erfordert. Aspekte aus Betriebs- und Volkswirtschaft, der Soziologie, der Kommunikationswissenschaft, den Verhaltenswissenschaften, der Statistik, der Psychologie und den Neurowissenschaften sind fundamental für die erfolgreiche Führung von Marken. Und auch Wissen aus anderen Disziplinen wie Philosophie oder Architektur hat schon oft zu völlig neuen und wirksamen Einsichten zur Markenführung beigetragen.

Das vorliegende Buch versucht, die 11 größten Irrtümer, denen wir in unserer Beratungspraxis immer wieder begegnen, aufzuklären. Viele dieser Irrtümer sind hartnäckig und tauchen zum Teil seit Jahrzehnten immer wieder auf. Andere sind neu entstanden als Ergebnis der medialen Digitalisierung und des Hypes um alles Sozialmediale.

Allen Irrtümern gemein ist, dass sie eine produktive Auseinandersetzung mit dem Thema Marke behindern und manchmal Marken ernsthaft gefährden.

Deshalb soll dieses Buch dazu beitragen, ein zeitgemäßes Verständnis zum Thema Marke zu fördern und Marken den Stellenwert in Unternehmen zu geben, der ihnen gebührt: als Gravitationszentrum und Leitstern eines Unternehmens, das Faszination und Leidenschaft erzeugt und Menschen, Produkte, ja ganze Unternehmen zum Leuchten bringt und so einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenswert leistet.

Einleitung

Marken sind aus unserem Wirtschaftssystem nicht mehr wegzudenken. Starke Marken sind in weiten Teilen der Welt begehrter denn je. Marken faszinieren und inspirieren Menschen, sie schaffen Orientierung und Präferenzen in einem immer komplexeren und digitaleren Umfeld an Angeboten, Produkten und Dienstleistungen. Mit Marken werden global Milliardenumsätze erzielt.

Marken kreieren Wert und sind für viele Unternehmen ein entscheidender Bestandteil der Wertschöpfungskette. Marken haben heute eine zentrale volkswirtschaftliche wie betriebswirtschaftliche Bedeutung. 1975 machten die immateriellen Vermögenswerte (was hauptsächlich der Markenwert ist) gerade einmal 17 % der Unternehmenswerte der S&P-500-Unternehmen (Aktienindex, der die Aktien von 500 der größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen umfasst) aus. Heute haben sich die Verhältnisse umgekehrt. Die materiellen Vermögenswerte wie Gebäude, Maschinen, Material, Kapital etc. machen nur noch einen kleinen Teil aus. Die immateriellen Vermögenswerte stehen heute für 84 % des Marktwerts der S&P 500.

Aber all die wertvollen Aspekte von Marken sind für Unternehmen nur optimal nutzbar, wenn sie im Alltag der Unternehmenspraxis richtig geführt werden und ihr Potenzial ausgeschöpft wird.

Und richtige Führung setzt Erfahrung und Wissen voraus. Markenführung ist alles andere als trivial, der Wettbewerb der Marken wird immer härter und intensiver. Die erste Marke wurde in Deutschland 1875 registriert: Zwei gekreuzte Schwerter für Porzellan-Produkte aller Art (Datum der Anmeldung: 20.05.1875; Inhaber: Staatliche Porzellan-Manufaktur Meissen). Heute sind in Deutschland ca. 1.400.000 Marken beim Deutschen Marken- und Patentamt registriert, und allein 2014 sind mehr als 60.000 neue Marken eingetragen worden.

Wir hatten auch schon reichlich Zeit zum Lernen, denn das Thema Marke ist nicht so neu, wie es manchmal scheint. Gern wird die Entstehung des Markenbewusstseins in der Zeit der industriellen Revolution angesiedelt, aber mittlerweile wissen wir, dass sich Logos und Labels und daran geknüpfte Assoziationen und Versprechen bis in die frühen Zivilisationen Mesopotamiens und Ägyptens zurückverfolgen lassen.

Bereits damals gab es die Praxis, bestimmte Massenprodukte wie alkoholische Getränke, Kosmetika oder Bekleidung als Marke eines bestimmten Herstellers zu verkaufen.

Der Wissenschaftler David Wengrow konnte vor einigen Jahren eine ägyptische Tontafel als Warenschild für feines Olivenöl identifizieren. Es gab einen Produktnamen („Hemaka“), es gab ein Versprechen („Das feinste Öl von Tjehenu“), die Andeutung, dass sogar die Götter es lobten, und einen Reason why: die sorgfältige Herstellung mit erstklassigen Gerätschaften, in diesem Fall einer Ölpresse in einem goldenen Palast.

Und eine der langfristig erfolgreichsten Marken der Welt, das Christentum, existiert schon seit mehr als 2000 Jahren. Es verfügt über ein extrem bekanntes Logo (das Kreuz), ist in der westlichen Welt an fast jedem Ort mit einer Niederlassung vertreten, und in einem Buch (Bibel) kann man alles Wichtige über die Marke Kirche nachlesen.

Marke funktionierte damals wie heute als ein positives Vorurteil und dient den Menschen zur Orientierung sowie als Qualitätsgarant. Ein Vorurteil, das Präferenz schafft und die Bereitschaft von Menschen erhöht, ein Preis-Premium zu zahlen.

Anschaulich wird dies an Beispielen aus den unterschiedlichsten Märkten, in denen es Marken gelingt, für produkt-faktisch vergleichbare Leistungen ein deutliches Preis-Premium zu erzielen. Ein Beispiel ist der Wassermarkt. In Deutschland ist fast flächendeckend Wasser in bester Qualität aus dem Wasserhahn zu erhalten. Deshalb gibt es eigentlich keinen faktischen Grund, Wasser in Flaschen zu kaufen. Trotzdem hat sich der Pro-Kopf-Verbrauch von Wasser in Flaschen seit 1970 auf über 143 L mehr als verzehnfacht. Mit Mineral- und Heilwasser werden in Deutschland mehr als 3 Mrd. € umgesetzt.

Die Liter-Preise, die für Wasser aus der Flasche bezahlt werden, liegen zum Teil deutlich über denen für Bier, Wein oder Sekt. So kann man unter www.wasserdepot.de eine mit Swarovski-Kristallen besetzte Flasche „Bling H2O Still“ für einen Literpreis von 59,66 € bestellen. Wie hochwertiger Wein ist sie mit einem Naturkork verschlossen und zusätzlich mit einer silbernen Kapsel versiegelt. Wer auf den Zusatznutzen der dekorierten Flasche verzichten möchte, kann sich auch mit Gize Wasser bescheiden. Gize ist ein Gold-gefiltertes Mineralwasser aus Kanada und für 19,73 €/L zu haben.

Damit ist Gize aber immer noch 152-mal so teuer wie dieselbe Menge Wasser von Aldi (das nach Testurteilen über eine hervorragende Qualität verfügt)! Was macht nun den Unterschied zwischen dem günstigen Wasser aus dem Hahn und dem teuren Wasser aus der Flasche? Was rechtfertigt den Mehrwert, den Menschen zu zahlen bereit sind? In erster Linie sind dies die Marken, die mittels Geschichten und Signalen über Herkunft und Herstellung, gut klingende Markennamen und/oder ansprechende Flaschen kreiert wurden und die faktische Produktnutzung in einen Markenerleben-Kontext transformieren!

Das klassische Beispiel, welchen Einfluss eine Marke auf die Präferenz haben kann, ist die sogenannte Pepsi Challenge. In den 1970er und 1980er Jahren schaltete Pepsi eine Reihe von TV Commercials, in denen Pepsi gegen Coca-Cola in einem Blindtest verköstigt wurde. Aufgabe der Testpersonen war es, zu beurteilen, welche Cola besser schmeckt, ohne zu wissen, welche Marke sie gerade trinken. Meistens gewann Pepsi bei diesem Test, und trotzdem bevorzugte die Mehrheit der Konsumenten beim Kauf Coca-Cola – obwohl Pepsi ihnen objektiv getestet doch besser schmeckte!

Die Erklärung für dieses Phänomen liegt in der Marke begründet: Während sich im Blindtest (also ohne Kenntnis der getrunkenen Marke) 51 % der Probanden für Pepsi ent-

schieden und nur 44 % für Coca-Cola, schmeckte 65 % der Testpersonen Coca-Cola besser und nur noch 23 % Pepsi, wenn der Test „gebranded“ durchgeführt wurde, also erkenntlich war, welche Marke getrunken wurde!

Ist die Marke erkennbar, trinkt der Mensch nicht nur die braune Brause, sondern sein Geschmackserlebnis wird durch das Markenerleben, also alle Begegnungen zwischen Mensch und Marke wie z. B. die Werbung, den markanten Schriftzug, die typische Flasche, Promotions, Events etc. beeinflusst. Dieses ganzheitliche Markenerleben ist in diesem Falle für Coca-Cola offenbar so stark (und positiv), dass sogar eine wahrnehmbar unterlegene Produktleistung durch das Markenerleben in Präferenz transformiert werden kann.

Die unterschiedliche Präferenz im gebrandeten und ungebrandeten Test lässt sich auch neurophysiologisch beobachten und erklären. So hat Read Montague, ein Neurowissenschaftler am Baylor College of Medicine, die „Pepsi Challenge“ mithilfe von funktioneller Magnetresonanztomografie nachgestellt. Während eine Gruppe von Probanden Pepsi bzw. Coca-Cola trank, wurde ihre jeweilige Gehirnaktivität gemessen. Ohne Nennung des Markennamens war die Aktivität in der Gehirnregion, von der man annimmt, dass sie Gefühle der Belohnung verarbeitet (Affen zeigen z. B. eine starke Aktivität in diesem Bereich des Gehirns, wenn sie Futter bekommen als Belohnung für das Erfüllen einer Aufgabe), fünfmal so stark, wenn die Probanden Pepsi tranken, wie wenn sie Coca-Cola tranken.

In einem nächsten Schritt sagte Montague den Testpersonen, welche Cola sie tranken. Die Gehirnaktivität änderte sich erheblich. Zusätzlich wurde nun eine Hirnregion aktiviert, die für kognitive Steuerung zuständig ist. Die Geschmackswahrnehmung wurde jetzt komplexer verarbeitet: Zusätzlich wurden Erinnerungen und andere Eindrücke von Coca-Cola „mitgetrunken“ und in die Bewertung einbezogen. Für Pepsi ließ sich eine vergleichbare Aktivität nicht nachweisen.

Ähnliche Phänomene lassen sich in Experimenten auch bei Kindern beobachten, die Karotten in mit „McDonald’s“ markierten Tüten ungebrandeten Karotten deutlich vorziehen.

Der Mehr-Wert von Marken wird auch längst jenseits der rein kommerziellen Welt erkannt und genutzt. Sportvereine wie der FC St. Pauli besitzen Kultstatus, Länder wie Dubai oder Singapur profilieren sich als Marken, Hochschulen wie INSEAD oder die ESCP entwickeln hochprofessionelle Markenstrategien und schaffen dadurch Mehr-Wert. Marken erobern Sport, Bildung und Politik. Aber auch der soziale Bereich sieht mit betterplace.org und UNICEF starke Marken.

Egal ob kommerziell oder gemeinnützig: Das wichtigste Ziel der Markenführung muss es sein, ein starkes und attraktives Markenerleben zu kreieren, um Präferenz für die Marke zu schaffen und dadurch Wert zu maximieren. Das Markenerleben hat somit allergrößte Business-Relevanz, denn ohne Markenerleben gibt es keine Markenpräferenz und keinen Markenwert.

Die Markenführung steht heute vor großen Herausforderungen. Das Internet hat Wirtschaft und Gesellschaft in gerade einmal etwas mehr als 20 Jahren so massiv und nachhaltig beeinflusst wie kaum eine andere Errungenschaft der Menschheit zuvor.

Es gibt keinen Wirtschaftsbereich, der in der Zukunft ohne das Internet funktionieren könnte. Technologische, mediale, ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen stellen die bekannten und scheinbar bewährten Techniken und Rezepte von Markenführung und Marketing in Frage.

In diesem Umfeld ist die Marke mehr denn je das zentrale Leitsystem, das Werte schafft. Denn gerade in der heutigen Zeit ist die Maximierung des Markenerlebens und der Markenstärke kein Selbstzweck, sondern immer eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Eine starke Marke ist immer häufiger die wichtigste Kraft in der Wertschöpfungskette, die dazu beiträgt, mehr Präferenz zu kreieren, mehr Marktanteile zu erzielen und letztendlich mehr Wert zu schaffen.

Die besondere Bedeutung von Marken für Unternehmen hat Ronan Dunne, CEO von Telefonica UK, auf den Punkt gebracht:

> Wir sind nicht ein Unternehmen, das eine Marke führt, wir sind eine Marke, die ein Unternehmen führt.

Allerdings hat sich diese Wertschätzung der Marke erst bei wenigen Unternehmen in dieser Konsequenz durchgesetzt.

Danksagung

Ein Buch zu schreiben, ist jedes Mal ein Abenteuer.

Auf der einen Seite bietet ein Buch die Gelegenheit, Gedanken und Beispiele aus dem Beratungsalltag zu reflektieren, zu hinterfragen, zu organisieren, zu strukturieren und zu teilen.

Auf der anderen Seite ist es aber auch eine ziemliche Herausforderung, neben dem manchmal schwer planbaren Tagesgeschäft die Kraft und Zeit zu finden, ein Buch auch noch halbwegs in der mit dem Verlag vereinbarten Zeit zu realisieren.

Letztendlich geht dies nur mit einem unterstützenden Verlag, der Verständnis hat für die Realitäten des Berufsalltags. Und natürlich mit zahlreichen helfenden Mitarbeitern und Kollegen, die sich bereit erklären, zu sammeln, zu sichten, zu kommentieren und zu korrigieren.

In diesem Sinne bedanke ich mich bei Frau Roscher vom Springer Gabler Verlag für ihre Geduld und Unterstützung. Und außerdem bei Adam, Nastia, Anita, Coco, Heike, Ina, Katja, Laura, Lisa, Liv, Luv, Marcel, Nina, Oli, Zwoli, Pola, Susa, Sina und den Kollegen, die ich jetzt wahrscheinlich doch wieder vergessen habe, für die unterschiedlichsten Formen der Unterstützung. Natürlich danke ich auch meinem Partner Marc, der mir immer wieder den Raum gibt, um die Buchprojekte zu realisieren.

Leidtragende ist natürlich auch immer die Familie, wenn das Wochenende nicht am See, sondern am Schreibtisch verbracht wird. Und auch im Urlaub manchmal die Tastatur klappert. Danke an meine tollen Mädels!

Inhaltsverzeichnis

Markengrundlagen 1

Markenaufbau 33

Markenwirkung 67

Markenerfolg 101

Marken im digitalen Zeitalter 143

Ausblick 161

Literatur 163

Der Herausgeber der 11-Irrtümer-Reihe

Hendrik Wolber ist Marketingspezialist und Autor. Der gebürtige Solinger legte 1994 den Grundstein seiner Karriere in der Kommunikationsbranche, indem er in einer der in Deutschland führenden Agenturen für Event-Marketing und Live Kommunikation VOK DAMS seine werbekaufmännische Ausbildung absolvierte. Seitdem war er als leitender PR- und Event Manager in unterschiedlichen Agenturen und auf Industrieseite für die Konzeption und Realisation unzähliger Marketing-Events und Veranstaltungen sowie für unterschiedlichste Kommunikationsprojekte verantwortlich.

Sein großer Erfahrungsschatz macht ihn heute bei seinen Kunden aus der internationalen Wirtschaft zu einem gefragten Berater in allen Fragen interner und externer Unternehmenskommunikation. Heute lebt er in Hamburg und ist Vorstandsmitglied der sxces Communication AG, einer weltweit agierenden Agentur für Beratung und Unternehmenskommunikation.