

Christian Scheier/Dirk Held

Was Marken erfolgreich macht

Neuropsychologie in der Markenforschung
3. Auflage

HAUFE.

Was Marken erfolgreich macht

Was Marken erfolgreich macht

Neuropsychologie in der Markenführung

Dr. Christian Scheier
Dirk Held

3. Auflage 2012

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN: 978-3-648-02954-1

Bestell-Nr. 00097-0003

Epub: ISBN: 978-3-648-02955-8

Bestell-Nr. 00097-0101

EPDF: ISBN: 978-3-648-02956-5

Bestell-Nr. 00097-0151

Scheier | Held

Was Marken erfolgreich macht

3. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Steffen Kurth

Lektorat: Ulrike Wachter-Eberle

Satz: kühn & weyh Software GmbH, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: fgb, freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

*Für Kati, Inge und Betty, ohne deren Liebe und Unterstützung
dieses Buch nie entstanden wäre.*

Inhaltsverzeichnis

Widmung	5
Mehr Licht!	13
Einleitung	15
TEIL I. Das Geheimnis starker Marken	19
1 Marken sind wertvoll – oder doch nicht?	21
1.1 Marken sind in aller Munde	21
1.2 Marken erzeugen Anziehungskraft	22
1.3 Marken sind wichtig und wertvoll	23
1.4 Die Bedeutung der Marke ist ein Lippenbekenntnis	24
1.5 Kunden bemerken die Wirkung von Marken nicht	24
1.6 Produkteigenschaften stehen im Vordergrund	25
1.7 Fallbeispiel Stabilo Boss: 120 Stunden Cap-Off-Time	26
1.8 Das „Was“ der Markenführung ist bekannt	27
1.9 Das „Wie“ und „Warum“ der Markenführung fehlt	28
1.10 Marken wirken indirekt	29
1.11 Warum Neuropsychologie in der Markenführung weiterhilft	30
2 Marke: die Macht im Hintergrund	33
2.1 Ökonomie und Psychologie wachsen zusammen	33
2.2 Indirekte Vorgänge beeinflussen die Preiswahrnehmung	34
2.3 Warum wir uns verlieben	36
2.4 Das grundlegendste Prinzip im Gehirn	37
2.5 Der Framing-Effekt: Marken wirken als Hintergrund für Produkte	40
2.6 Warum die Wirkung von Marken unterschätzt wird	41
2.7 Der Hintergrund macht das Produkt wertvoller	42
2.8 Die gängigen Markenmodelle messen den Output	43
3 Das Geheimnis starker Marken liegt im impliziten System	45
3.1 In unserem Gehirn gibt es zwei Systeme	45
3.2 Marken wirken im Autopiloten	47
3.3 Der Autopilot bewertet Markenkontaktpunkte	47
3.4 Wie Autopilot und Pilot zusammenarbeiten	48

Inhaltsverzeichnis

3.5	Den Autopiloten zu hinterfragen fällt schwer	49
3.6	Der Autopilot steuert das Verhalten im Alltag	49
3.7	Der Autopilot regiert beim Konsum	52
3.8	Warum wir die AGB unserer Lebensversicherung nicht lesen	54
3.9	Der Pilot ist natürlich auch wichtig	55
4	Wie Marken im Autopiloten ihre Wirkung entfalten	57
4.1	Die wesentlichen Schritte im Autopiloten	57
4.2	Die Doppelgänger-Illusion – kein Erkennen ohne Bewerten	58
4.3	Die neuronalen Spieler im Autopiloten	59
4.4	Wie der Autopilot Bedeutung dekodiert	60
4.5	Wie der Autopilot die Belohnung erkennt	64
4.6	Anziehungskraft entsteht durch Belohnung	65
4.7	Welche Kräfte im Impliziten wirken	66
4.8	Implizite Normen, Werte und Bedeutungen: die Ebene der Kultur	68
4.9	Neurologie und Kultur beeinflussen sich gegenseitig	68
4.10	Die Ebene des Individuums	70
4.11	Grundsätze des Impliziten Marketings – Teil 1	70
TEIL II.	Wie man aus einem Produkt eine Marke macht	73
1	Starke Marken sind Frames	75
1.1	Das Gehirn beurteilt Produkte im Kontext	75
1.2	Starbucks ist nicht im Kaffee-Business	76
1.3	Häagen-Dazs ist kein Eis	78
1.4	Swatch ist keine Uhr	79
1.5	Produkt und Marke sind nicht zu trennen	79
2	Re-Framing: die Kategorie-Barrieren sprengen	81
2.1	Wasser wird zum Tischschmuck: Fallbeispiel Voss	81
3	Innovation – im Gehirn zählt nur Kontrast	85
3.1	Der Autopilot mag keine Innovationen	85
3.2	Für das Gehirn zählt nur der Kontrast	86
3.3	Wie wir Marken und Produkte in unseren Köpfen organisieren	87
3.4	Wann Unterschiede wirklich Unterschiede machen	88
3.5	Die Wege zur Innovation	89
3.6	Innovationsfeld 1 – die Luftblase	90
3.7	Innovationsfeld 2 – Optimierung	90
3.8	Innovationsfeld 3 – eine neue Kategorie im gleichen Frame	92
3.9	Innovationsfeld 4 – symbolische Innovation	94
3.10	Auch weglassen kann innovativ sein	95

4	Imprints – ein Schlüssel für starke Marken	97
4.1	Imprints: die frühen Produkt-Prägungen entscheiden	97
4.2	Imprints sind mit sieben Jahren angelegt	98
4.3	Warum Lego und Ikea in Deutschland besonders erfolgreich sind	99
4.4	Imprints müssen beachtet werden	100
4.5	Die Imprints von McDonald's & Co.	102
4.6	Imprints bilden den Rahmen für Kommunikation	103
4.7	Was passiert, wenn es keine Imprints gibt	104
4.8	Wie man die richtigen Imprints für sein Produkt findet	105
4.9	Produkt-Imprints müssen beachtet werden	105
4.10	Produkt-Archäologie – wie man Imprints freilegt	107
4.11	Der „ungesund = lecker“-Imprint	107
4.12	Imprints zum Thema Frauen und Karriere	108
5	Rituale – Bedeutung entsteht durch Nutzung	113
5.1	Rituale schaffen Bedeutung	113
5.2	Wie Rituale unseren Alltag bestimmen	114
5.3	Fallbeispiel adidas Duschgel	115
5.4	Das Ritual „Danke sagen“	117
5.5	Produktnutzung im Kontext messen	118
6	Signale – der Schlüssel für die Implementierung	119
6.1	Signale sind mehr als Reize – sie sind implizites Wissen	119
6.2	Was alles in einem Pudding steckt	121
6.3	Signal-Archäologie – die Marke Braun und ihre Farbe	123
6.4	Die Bedeutung eines Reizes entsteht durch die Kultur	124
6.5	Es gibt keine Alternative zur impliziten Kommunikation	125
6.6	Codes werden implizit, nicht explizit verstanden	126
6.7	Fallbeispiel Lätta – mal draußen, mal drinnen	126
6.8	Signale: die Schnittstelle zwischen Marke und Kunde	128
7	Die Wurzeln der Marke liegen im Produkt	131
7.1	Warum der Jever-Mann kein Hanuta essen würde	131
7.2	Produkte übertragen Bedeutung	132
7.3	Was Fleisch bedeutet	133
7.4	Warum ein Burger mit 700 Gramm Fleisch erfolgreich ist	134
8	Was Trends bedeuten	137
8.1	Der Trend zum Rückzug: Fallbeispiel Bad & Wellness	137
8.2	Was technologische Innovationen bedeuten: Fallbeispiel Klingeltöne	138
8.3	Trends müssen von der Marke her verstanden werden: Fallbeispiel Rama	139

Inhaltsverzeichnis

8.4	Der Trend zum Körperkult: Fallbeispiel Personenwaagen	140
8.5	Grundsätze des Impliziten Marketings – Teil 2	141
TEIL III. Wie die Anziehungskraft starker Marken entsteht		143
1	Starke Marken bieten implizite Belohnung	145
1.1	Ohne Belohnung kein Verhalten	145
1.2	Die Belohnung von Dove	146
1.3	Der Preis ist heiß	148
1.4	Je größer die Marke, desto kleiner der Preis	149
1.5	Frames enthalten Belohnungen	151
1.6	Wie Belohnungen entstehen: Fallbeispiel Charmin	152
1.7	Belohnung ist mehr als Emotion	154
1.8	Belohnung ist mehr als Bedürfnis	156
2	Starke Marken haben einen Fiktionswert	159
2.1	Vom Gebrauchswert zum Fiktionswert	159
2.2	Marken-Fiktionen sind Marketing-Placebos	160
3	Wie Marken belohnen – implizite Belohnungen im Gehirn	163
3.1	Promotion und Prävention: die Grundbelohnungen im Gehirn	163
3.2	Differenzierung erfolgt über implizite Belohnungswerte	165
3.3	Welche Belohnungen Biermarken enthalten	167
3.4	Stabile und situative Belohnungswerte	169
4	Trait-Marken – Belohnung der Persönlichkeit	171
4.1	Trait-Marken signalisieren Zugehörigkeit	171
4.2	Trait-Marken bedienen Persönlichkeit	172
4.3	Die Belohnung von Toyota	174
4.4	Kommunikation muss zum Markenkern passen	175
4.5	Produkte kommunizieren unsere Persönlichkeit	176
4.6	Produktensembles – das Gesamtmuster der Belohnung zählt	178
4.7	Produktensembles eröffnen neue Chancen	179
5	State-Marken bedienen Stimmungen und Rituale	181
5.1	State-Marken bieten Belohnungen im Alltag	181
5.2	State-Marken sind in Rituale integriert	182
6	Fluency – Belohnung ohne starke Marke	185
6.1	Funktionale Marken – Produkte ohne Fiktionswert	185
6.2	Schnelle Verpackungen sind sympathischer	186

6.3	Warum die Verpackung in der Werbung gezeigt werden muss	187
6.4	Belohnung macht loyal	187
7	Belohnung führt zu Pull-Effekt	189
7.1	Belohnung führt zu Pull	189
7.2	Es gibt zwei Aufmerksamkeiten im Gehirn	190
7.3	AIDA gehört auf den Schrotthaufen	191
7.4	Grundsätze des Impliziten Marketings – Teil 3	193
TEIL IV. Wie man die Implementierungslücke schließt		195
1	Markenstrategie – der implizite Blick auf die Positionierung	199
1.1	Positionierung beginnt mit dem Frame	199
1.2	Das Produkt ist die Basis für die Positionierung	200
1.3	Der Frame muss bedient werden: Point of Parity	201
1.4	Taschentuch oder Frischhaltetuch? Fallbeispiel Tempo	202
1.5	Differenzierung: Der Point of Difference	203
1.6	Wie man Marken auf der impliziten Markenebene positioniert	204
2	Implementierung – Signale sind die Brücke zwischen Positionierung und Kunde	205
2.1	Warum Briefings oft austauschbar sind	205
2.2	Implizite Wirkfelder sind effiziente Leitplanken für die Umsetzung	207
2.3	Welche Signale wirklich wichtig und richtig sind	209
2.4	Belohnung in Signale umsetzen: Fallbeispiel Charmin	210
2.5	Das Zusammenspiel von Positionierung und Implementierung: Fallbeispiel Vodafone	212
2.6	Das „Warum“ der Wirkung ist entscheidend	215
2.7	Trait und State – wichtiger Suchraum für die Markenführung	216
2.8	Trait-Marken	217
2.9	State-Marken	218
2.10	Funktion-Marken	219
3	Die implizite Wirkung bestimmt den Erfolg	221
3.1	Im Dialog mit dem Rechtfertiger	221
3.2	Wie man die implizite Wirkung im Autopiloten misst	223
3.3	Verhaltensmessung – die impliziten Messverfahren	224
3.4	Fallbeispiel: Implizites Markenimage Deutsche Bank	225
3.5	Fallbeispiel Virgin Train: Implizit Top, explizit Flop	227
3.6	Implizite Erinnerungsspuren messen	228
3.7	Die rechte Seite der U-Kurve: kulturpsychologische Analyse	230

Inhaltsverzeichnis

4	Die Marke von innen – das Implizite im Unternehmen	231
4.1	Der Autopilot im Unternehmen	231
4.2	Das Implizite sucht sich immer einen Weg	233
4.3	Marke ist Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden	233
4.4	Dekodierung der Unternehmenskultur	234
4.5	Markenkulturen schaffen statt Marke nach innen verkaufen	235
5	Das Implizite im Manager	237
5.1	Neuropsychologie entschlüsselt Intuition von Experten	237
5.2	Experten entscheiden implizit	237
5.3	Experten müssen nicht nachdenken	239
5.4	10.000 Stunden bis zum Markenexperten	240
5.5	Experten sind Musterexperten	241
5.6	Wann Intuition gefährlich wird	242
5.7	Bounded Awareness: der Pilot und seine Grenzen	243
6	Marken-Management nachhaltig implementieren	247
6.1	Marke – der unsichtbare Unternehmenswert	247
6.2	Der Erfolg von Marken hängt vom Unternehmen, nicht vom Wissen über den Konsumenten ab	248
6.3	Expertenwissen setzt sich oft nicht durch	250
6.4	Wie nachhaltiges Marken-Management funktioniert	251
6.5	Abverkauf und Marke widersprechen sich nicht	251
6.6	Marken-Management ist Change Management	252
6.7	Das Unsichtbare in den Griff bekommen	253
6.8	Das Fundament: die Markenplattform	254
6.9	Die Markenplattform muss einzigartig sein	255
6.10	Eigenschaftslisten sind nicht hilfreich: der Marken-Frame	256
6.11	Der erste Schritt zur Umsetzung: das Brand Code Book	257
6.12	Die Marke zum Leben bringen	258
6.13	Den Change Management-Prozess im Unternehmen initiieren	262
6.14	Grundsätze des Impliziten Marketings – Teil 4	263
	Danksagung	265
	Literaturverzeichnis	267
	Autoren	273
	Stichwortverzeichnis	275

Mehr Licht!

Future Branding, Emotional Branding, Sensual Branding: Viel ist in den vergangenen Jahrzehnten über Marken und Kommunikation geforscht und geschrieben worden. Allein führende Online-Buchhändler zeigen über 600 Treffer zum Thema „Marke“. Trotz allem Erkenntnisgewinn, der zwischen den grundlegenden Arbeiten des Markenvisionärs Hans Domizlaff in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts und der heutigen Praxis der Markenführung liegt, fällt die Bilanz nicht euphorisch aus. Zwar geht es immer noch um das Ziel der „*Sicherung der Monopolstellung der Marke in der Psyche der Verbraucher*“. Doch der konkrete Weg dorthin gleicht trotz aller Bemühungen nach wie vor oft einer Fahrt durch eine schwach beleuchtete Blackbox: Irgendwie liegt er im Halbdunkeln und lässt noch viele Fragen offen.

Kommunikation soll Marken effizient in den Herzen und Köpfen von Konsumenten verankern. Naheliegend ist die Frage, ob es gelungen ist, im Laufe der letzten Jahre eine nachhaltige Effizienzsteigerung zu bewirken. Wenn wir ehrlich sind, scheint eher das Gegenteil der Fall zu sein — die meisten Unternehmen brauchen immer mehr Mittel, um stabile Resultate zu erzielen. Und das, obwohl ein sich stetig erweiterndes und differenzierteres Spektrum an Marktforschung zur Verfügung steht, das ein immer besseres Verständnis des Zusammenspiels von Marke, Kommunikation und Konsument verspricht.

Woher rührt also dieses Effizienzproblem? Die explodierende Medienvielfalt ist sicher nicht der alleinige Grund. Zitiert wird auch oft der hybride Verbraucher, der „Lifestyle Juggling“ betreibt und nicht mehr so berechenbar zu sein scheint, wie er es früher einmal war. Dies beschreibt aber eher Symptome als Ursachen.

Ein Grund liegt sicherlich im grundlegenden Wandel, den Konsumenten im Umgang mit Marken und Kommunikation parallel zum kulturellen Wandel vollzogen haben. Sie gehen heute anders mit Marken und Kommunikation um: Sie haben „aufgerüstet“, sind wissender, selbstbewusster und autonomer geworden. So löst beispielsweise Werbung, die zu offensichtlich beeinflussen will, immer öfter nahezu reflexhaft Gegenwehr oder — schlimmer noch — Gleichgültigkeit aus.

Von zentraler Bedeutung ist darüber hinaus, dass oft noch das Menschenbild des *Homo oeconomicus*, des überwiegend rational handelnden Konsumenten, den Umgang mit Marken und Zielgruppen beherrscht: Ein Menschenbild, das ein weitgehend bewusstes Abwägen von Produkteigenschaften und Kommunikationsinhal-

Mehr Licht!

ten für eine Einstellungs- und Verhaltensänderung von Konsumenten unterstellt. Die daraus resultierenden Marktforschungsergebnisse sind verführerisch, weil sie einfach zu quantifizieren und darzustellen sind, aber die Praxis zeigt dann doch zu häufig ihre mangelnde Prognosequalität. Wie oft sitzen Kunden, Agenturen und Marktforscher gemeinsam in Meetings, um zu ergründen, warum sich der Erfolg im Markt von z. B. der gemessenen Kaufwahrscheinlichkeit unterscheidet? Und das, obwohl doch gesagt oder angekreuzt wurde, dass das Produkt „sehr sicher“ oder zumindest „sicher“ gekauft werden würde.

Seit Ernest Dichter wissen wir ja um die Kraft der Emotionalisierung von Marken und versuchen, Marken mit emotionalen Inhalten abseits von rationalen USPs (Unique Selling Proposition) aufzuladen. Doch greift eine Reduktion auf Kategorien wie „Ratio“ und „Emotion“ nicht zu kurz? Marken leisten viel mehr: Starke Marken versprechen ein Ausbalancieren von komplexen Motivsystemen. Solche Markenangebote können aber nicht rein explizit erfolgen, sondern bedürfen eines starken impliziten Unterbaus — quasi über ihre nonverbale Kommunikation.

So wie *„der Körper (...) der Übersetzer der Seele ins Sichtbare“* (Christian Morgenstern) ist, ist die Markenkommunikation der Schlüssel zur Psyche der Verbraucher. Dieses zu öffnende Schloss lässt sich nicht nur durch explizite Inhalte bewegen, viel wirkungsvoller sind häufig implizite Botschaften, die eine Marke aussendet. Gerade durch diese impliziten Bedeutungsinhalte überzeugen Marken, werden sie für Konsumenten relevant und begehrenswert und differenzieren sich von der grauen Masse.

Die Analyse dieses impliziten Unterbaus von Marken bildet für Markenartikler und Werbeagenturen die Möglichkeit, auf Basis interdisziplinärer Erkenntnisse und korrespondierender Verfahren, die impliziten Angebote von Marken zu verstehen und systematisch zu steuern.

Rolf Gilgen, Geschäftsführer Strategie, BBDO Düsseldorf GmbH

Einleitung

Warum dieses Buch geschrieben wurde

In diesem Buch geht es um das Geheimnis starker Marken. Dabei stellt sich sofort die Frage: Brauchen wir wirklich ein weiteres Buch zum Thema Marke, wo doch schon Hunderte von Büchern verfasst sind? Was wir sicher nicht brauchen, ist ein weiteres Buch, das uns den Mehrwert von Marken erklärt. Marken sind Milliarden wert, wie uns einschlägige Studien jedes Jahr bestätigen. Marken sind *das* Thema im modernen Marketing. Trotzdem zeigt sich im Marketing-Alltag: Das Hochhalten von Marken und ihrer Bedeutung ist nicht selten ein Lippenbekenntnis. Häufig geht die Marke im Alltag unter oder wird auf oberflächliche Dinge wie die Platzierung eines Markenlogos in einem Werbemittel reduziert. In unserer Arbeit mit Kunden und Agenturen erleben wir jeden Tag, wie schwer es fällt, „Marke“ zu fassen und zu managen. Jeder hat eine Meinung zu der Frage, was genau eine Marke ist. Aber es fehlen objektivierte und analytische Konzepte und Werkzeuge, die sowohl praxistauglich sind als auch dem Wesen von Marken gerecht werden, also nicht auf sinnleere Formeln zurückzugreifen.

Dieses Buch tritt an, genau diese Konzepte und Werkzeuge bereitzustellen. Unser Ziel ist es, das „Wie“ und das „Warum“ der Markenführung zu entschlüsseln. Warum also Marken ihre Wirkung entfalten und wie wir dieses Wissen im Alltag nutzen können, von der Positionierung, über das Management von Innovationen bis hin zur Frage, wie die Kultur unseres eigenen Unternehmens in die Markenführung hineinspielt. Unsere Erfahrung hat in den unterschiedlichsten Produktkategorien – von Autos bis Zahnbürsten – gezeigt, dass sich die Erkenntnisse der aktuellen Neuropsychologie hervorragend dafür eignen, das Phänomen Marke zu fassen und dem heutigen Stand der Markenführung das „Wie“ und „Warum“ zu addieren.

Marken wirken im Gehirn und sind etwas Psychologisches. Es ist deshalb geradezu naheliegend, auf das breite und differenzierte Wissen aus der Neuropsychologie zurückzugreifen und es für die konkrete Praxis aufzubereiten. Dabei verfolgen wir nur ein Ziel: die Praxis der Markenführung auf ein solides und nützliches Fundament zu stellen.

An wen sich dieses Buch richtet

Dieses Buch wendet sich zunächst an alle, die sich für das Thema Marke interessieren. Wer schon immer wissen wollte, was eigentlich die Anziehungskraft von Marken ausmacht, wie Marken im Gehirn wirken und warum wir für Marken gerne mehr Geld ausgeben, findet in diesem Buch Antworten. Aber auch Experten, die tagtäglich mit Markenführung beschäftigt sind, werden auf ihre Kosten kommen. Wir zeigen anhand vieler Beispiele, was Marken erfolgreich macht und wie man die Erkenntnisse der Neuropsychologie für seine eigene Marke nutzen kann. Und wir bringen Argumente für den Wert von Marken, die über die üblichen Metaphern weit hinausgehen.

Erste Gedanken dazu sind in unserem Buch „Wie Werbung wirkt“ skizziert. In diesem Buch gehen wir weit über das Thema Werbung hinaus. Die Überschneidungen mit „Wie Werbung wirkt“ sind minimal, so dass auch Leser des ersten Buches das vorliegende Buch mit Gewinn lesen werden. Dabei setzen wir keine Kenntnisse der Hirnforschung oder der Psychologie voraus. Interessierte Leser finden in speziellen Infoboxen detaillierte Informationen, aber diese Details sind nicht nötig, um dem Buch zu folgen. Konkrete Anregungen und Übungen sollen auch dieses Mal die Umsetzung der Erkenntnisse in die eigene Praxis erleichtern.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Das Buch lädt Sie zu einer faszinierenden Reise in das Geheimnis starker Marken und ihrer Wirkung auf und in uns ein. Dabei nutzen wir die neuesten Erkenntnisse der Neuropsychologie und zeigen ihre Anwendung in der Markenführung. Die Reise gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil beantworten wir die Frage, warum Marken im Alltag so häufig unter die Räder geraten und wie Marken wirklich auf und in uns wirken. Dazu schauen wir einem Nobelpreisträger über die Schulter und nutzen dessen Erkenntnisse, um ein neues Fundament für die Markenführung zu schaffen. Wir lernen dabei auch die neuronalen Grundlagen von Marken kennen und was im Kern den Erfolg von Marken ausmacht. Im zweiten und dritten Teil des Buches beschäftigen wir uns mit den Erfolgstreibern starker Marken: der Bedeutung und der Belohnung von Marken. Hier beantworten wir die Frage, „Warum“ Marken überhaupt wirken und zeigen konkret auf, was diese Erkenntnisse für die Positionierung von Marken, für Innovationen und für Kommunikationsstrategien bedeuten. Im vierten und letzten Teil des Buches geht es schließlich um das „Wie“ der Markenführung. Wir legen dar, wie man die Erkenntnisse aus den ersten drei Teilen des Buches für die eigene Marke und im Alltag konkret umsetzen kann. Dabei geht es nicht zuletzt darum, den Blickwinkel zu erweitern und auf das eigene

Unternehmen zu richten, denn Marken sind die Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden.

TEIL I. Das Geheimnis starker Marken

1 Marken sind wertvoll – oder doch nicht?

1.1 Marken sind in aller Munde

Wie ist es zu erklären, dass Kunden fünf Tage lang vor den Geschäften campieren, um ein iPhone von Apple zu ergattern? Wie kann die Werbekampagne von Dove den Marktanteil für eine hautstraffende Lotion um 77 Prozent steigern? Wie kommt es, dass Häagen-Dazs für eine Kugel Eis 2,10 Euro verlangen kann? Oder, dass wir bei Starbucks für einen Kaffee über 3 Euro zahlen? Mit Produktqualität sind diese Phänomene nicht zu erklären. Was diese Phänomene zeigen ist vielmehr die Wirkung erfolgreicher Marken.



Abb. 1: Kunden warten in New York tagelang vor dem Apple-Store auf das neue iPhone (Foto: AP).

Es verwundert deshalb nicht, dass das Thema Marke in aller Munde ist. Der Bundesverband Deutscher Marktforscher etwa stellt seinen Jahreskongress 2007 unter das Motto „Starke Marken – nie werden sie so wertvoll sein wie morgen“. Marke und Markenführung sind schon lange wichtig, gewinnen aber durch verschiedene Ent-

wicklungen eine noch höhere Priorität im Marketing. Die Qualität der Produkte ist bei allen Anbietern, die im Markt sind, hoch. Neu vorgestellte Innovationen werden fast immer binnen kürzester Zeit kopiert. Die Anforderungen der Kunden wachsen stetig.

1.2 Marken erzeugen Anziehungskraft

„Starke Marken wirken nicht durch ihre Bekanntheit, sondern durch ihre Fähigkeit, Menschen anzuziehen“

Klaus Dieter Koch

Widerstand zwecklos



Abb. 2: Es fällt schwer, der Anziehungskraft starker Marken zu widerstehen.

Starke Marken erzeugen eine intuitive Anziehungskraft, vergleichbar mit der folgenden Situation: Wir sitzen im Flugzeug, vor uns steht das Essen inklusive Dessert. Gehen wir einmal davon aus, es handelt sich um einen sehr leckeren Schokoladenkuchen, wie in der Abbildung gezeigt. Wir bleiben aber standhaft, denn wir sind auf Diät oder haben gerade ein fülliges Geschäftsessen hinter uns und eigentlich keinen Appetit. Das Dessert bleibt also unberührt stehen. Zunächst. Wir beginnen Zeitung zu lesen oder zu arbeiten. Da wir in der vordersten Reihe sitzen,

bleibt das Dessert jedoch ziemlich lange stehen, denn die Stewardess bedient die anderen Gäste. Was passiert? Die ersten Minuten kontrollieren wir die Gedanken an den leckeren Kuchen ohne Mühe, wir können uns mit Lesen oder Arbeiten ablenken. Mit der Zeit wird das aber immer schwieriger. Und plötzlich greifen wir zu. Vielleicht sagen wir uns noch etwas wie „Ist ja nur eine kleine Portion“ oder „Dafür lasse ich morgen das Frühstück aus“ – aber wir greifen zu. Die Anziehungskraft des Kuchens ist zu stark. Ganz ähnlich wirken starke Marken. Starke Marken müssen uns nicht argumentativ überzeugen oder überreden, sie müssen sich nicht in unsere Köpfe drängen – sie ziehen uns einfach an.

1.3 **Marken sind wichtig und wertvoll**

Starke Marken üben aber nicht nur eine starke Anziehung auf uns aus, sie bieten auch Differenzierung und Schutz vor dem Wettbewerb und erfreuen sich loyaler Kunden. Sie sind deshalb bares Geld wert. Der Zigarettenkonzern Philip Morris zahlte fast 13 Milliarden Dollar für Kraft Foods, davon alleine rund 11 Milliarden für die Marke Kraft. Bei Unternehmen wie Nike besteht der Unternehmenswert zu mehr als 90 Prozent aus Marke. Die zehn wertvollsten Marken der Welt sind nach Angaben der Unternehmensberatung Interbrand 390 Milliarden Dollar wert. Der Börsenwert von Nokia liegt mit 30 Milliarden Dollar über dem Wert seiner Fabriken. Das ist der Grund, warum der Wert der Marke nun auch bilanziert werden soll. Nur so ist eine faire Bewertung von Unternehmen möglich. Und das gilt nicht nur für hippe Produkte. Eine im „Harvard Business Manager“ veröffentlichte Studie, bei der über 40 Produktkategorien im Geschäftskundenmarkt (B-to-B) analysiert wurden, kommt zu dem Schluss: „Unternehmen, die B-to-B-Geschäft betreiben, verschenken Millionen- oder gar Milliardenbeträge an Börsenwert, weil sie keine strategische Markenpflege betreiben.“ (Gregory & Sexton, Mai 2007). Marken sind also nicht „nice to have“, sie sind „key to have“. Marken sind für den Unternehmenswert und eine erfolgreiche Produktstrategie also wichtig. Jeder Marketer unterschreibt deshalb ohne zu zögern die hohe Relevanz von Marken und der Führung von Marken.

1.4 Die Bedeutung der Marke ist ein Lippenbekenntnis

„Markenführung ist eines der heißesten Themen des Wirtschaftslebens. Aber auch eines, das sehr oft in seiner Bedeutung nicht wirklich erkannt wird“ schrieb das „Wall Street Journal“ kürzlich. Der letzte Satz irritiert, haben wir doch gerade gesehen, wie wertvoll Marken sind. Der bekannte Marketingprofessor Franz-Rudolf Esch sagte im Juni 2007 in einem Interview:

„In vielen Unternehmen spielen das Marketing und damit auch die Markenführung eine untergeordnete Rolle. Marketing im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung wird zurzeit weniger gelebt denn je.“

Auf den Einwand des Interviewers, Marken seien aber wichtig und der Wert von Marken werde doch hoch gehalten, antwortete Esch: „Das sind meist Lippenbekenntnisse“. Bei aller Euphorie zum Thema Marke und Hunderten, ja Tausenden von Büchern, Konferenzen und Workshops zum Thema Marke: Wie ist das zu erklären?

1.5 Kunden bemerken die Wirkung von Marken nicht

Auch die Aussagen der Kunden über ihr Kaufverhalten zeichnen ein ernüchterndes Bild. Wir zahlen zwar lustvoll das Dreifache für eine Kugel Eis oder einen Kaffee, aber die Marke taucht bei Befragungen als Kaufgrund nur selten auf. Eine Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) aus dem Jahr 2006 geht den Gründen für den Kauf von Uhren nach. Dabei werden verschiedene Typen von Uhrenkäufern identifiziert. Als wichtigsten Käufertyp macht die Studie die „Materialfixierten“ aus. Sie werden so beschrieben:

„Beim Kauf einer Armband- oder Taschenuhr entscheiden sich die meisten Deutschen für ein bestimmtes Stück, weil ihnen das Material gefällt.“

Deutsche kaufen Uhren also in erster Linie, weil ihnen das Material gefällt. Von Marke ist nicht die Rede. Aber ist dieses Ergebnis wirklich plausibel? Wie variantenreich kann das Material einer Uhr sein? Metall mit Leder- oder Plastikband. Nehmen wir beim Kauf einer 200-Euro-Uhr wirklich den Schliff des Metalls unter die Lupe?

Können wir das überhaupt beurteilen und ist es wirklich kaufentscheidend? Spielt die Marke hier wirklich keine Rolle?

Man könnte es fast meinen, denn auch im Hochpreissegment taucht das Thema Marke nicht auf. Zitieren wir nochmals aus derselben Studie:

„Im Hochpreissegment, also bei Uhren über einem Kaufpreis von 350 Euro, machen die ‚Funktionsästhetiker‘ den Löwenanteil aus: Gut 40 Prozent aller Uhren aus diesem Preissegment werden von diesem Kundentyp gekauft. Die Gruppe ist anspruchsvoll in Bezug auf das Design wie auch auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und gibt dafür aber leicht überdurchschnittlich viel Geld aus. Besonders wichtig: Die Uhr muss Zusatzaufgaben erfüllen, also zum Beispiel zum Zeit stoppen geeignet sein und das Datum anzeigen.“

Von Marke wiederum keine Spur. Bei einer Uhr im Hochpreissegment! Soll bei einem Produkt, in dem so viel Geschichte und kulturelle Bedeutung steckt, das wie ein Kleidungsstück für alle erkennbar ist und eine Aussage über uns macht, tatsächlich die Datumsanzeige oder eine Stoppuhr den Ausschlag für den Kauf geben?

ÜBUNG:

Überlegen Sie selbst für Ihren Alltag – bei welchen Produkten würden Sie sagen, dass die Marke den Ausschlag für den Kauf gegeben hat? Wie steht es bei Ihrer Uhr? Bei Ihren Küchengeräten? Bei Ihren Möbeln? Bei der Zahnpasta? Beim Kaffee?



WICHTIG

Der Wert starker Marken ist unumstritten, aber im Marketingalltag und aus Sicht der Kunden ist die Marke oft zweitrangig.

1.6 Produkteigenschaften stehen im Vordergrund

Das Thema Marke spielt bei Investitionsgütern (z. B. Kränen, Motoren oder Turbinen), unsichtbaren Produkten (z. B. Energie) oder Produkten (z. B. Schrauben oder Beton) scheinbar erst recht keine Rolle bei der Kaufentscheidung. Nicht selten hört man Aussagen wie „Marke mag ja bei Lifestyle-Produkten wichtig sein, aber bei uns ist das ganz anders!“ In einer Umfrage unter Geschäftsführern von Unternehmen, die technische Produkte und Software einkaufen, wurde folgende Frage gestellt: „Welches Kriterium war Ihnen bei der Wahl des Lieferanten/Anbieters am wichtigs-

ten, welches am zweitwichtigsten, usw.?“. Die Marke landete weit abgeschlagen auf dem letzten Platz. Auf den ersten Rängen waren, in dieser Reihenfolge, „Qualität der Produkte/Leistungen“, „Preis/Konditionen“ und „Service“ platziert.

Glauben wir der Studie zu den Kaufgründen bei Uhren, scheint offensichtlich, was zur erfolgreichen Vermarktung einer Uhr nötig ist: Funktionalitäten und tolle Features bieten, Stoppuhren einbauen, vielleicht noch ein kleines Licht zum Lesen oder einen Internetzugang. Aber wie lange dauert es, bis der Wettbewerber in seine Uhr auch eine Stoppuhr integriert hat? Und was dann? Folgt darauf eine noch genauere Stoppuhr?

1.7 Fallbeispiel Stabilo Boss: 120 Stunden Cap-Off-Time

Der Hersteller des bekannten Textmarkers Stabilo Boss war vor einigen Jahren in genau so einen Strudel geraten. Als der neue Marketingverantwortliche Horst Brinkmann ins Unternehmen kam, waren die Ingenieure gerade dabei, einen Marker zu entwickeln, der 120 Stunden offen liegen kann („Cap-Off-Time“), ohne einzutrocknen. 120 Stunden — das sind fünf Tage! Aber wer braucht das? Wir konzentrieren uns nur zu gerne auf ganz konkrete Produkthanforderungen der Kunden oder technisch mögliche Entwicklungen, weil hier scheinbar klar ist, was zu tun ist, statt uns mit etwas so Diffusem wie einer Marke auseinanderzusetzen. „Wir hatten verlernt, unsere Kunden zu verführen“, beschreibt Brinkmann die damalige Erkenntnis. „Dabei sehnen die sich geradezu nach einer lustvollen Vereinfachung ihrer Kaufentscheidung.“



WICHTIG

Immer wieder drängen sich die Produkteigenschaften in den Mittelpunkt, da sie im Unterschied zur Marke direkt wahrnehmbar und greifbar sind.

1.8 Das „Was“ der Markenführung ist bekannt

Warum besteht eine so große Kluft zwischen dem so oft nachgewiesenen Wert einer starken Marke auf der einen Seite und den Aussagen der Kunden und dem Umgang mit Marken im Alltag vieler Unternehmen auf der anderen Seite? Warum übersehen wir in der Praxis so häufig die Bedeutung von Marken?

Am Wissen über das „Was“ der Markenführung kann es erstmal nicht liegen. Hundertschaften von Marketingbüchern haben hinlänglich beschrieben, dass eine Marke nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie einen

- attraktiven,
- relevanten,
- nachhaltigen,
- differenzierenden, sowie
- funktionalen *und* emotionalen Mehrwert

bietet und die Markenführung konsistent und über alle Kontaktpunkte hinweg mit der Marke integriert ist. Es gibt kein Buch, in dem nicht betont wird, dass man die Zielgruppe verstehen und gezielt ansprechen muss, dass der Köder dem Fisch und nicht dem Angler schmecken muss. Und in jedem Buch steht geschrieben, dass es einer klaren Marken-Positionierung bedarf, Marken Orientierung geben müssen, und dass sie Sinn stiften sollen. An Ratschlägen und Anforderungen an die Markenführung mangelt es nicht. Das „Was“ wir erreichen müssen ist eindeutig und hinlänglich bekannt.

In den Zielen der Markenführung sind sich also alle einig. Und das zu Recht. All diese Anforderungen und Sichtweisen sind richtig. Diese Erkenntnis möchten wir vorweg nehmen, denn dieses Buch hat nicht den Anspruch, bereits Bekanntes zu wiederholen. Bei näherem Hinsehen ist es jedoch verwunderlich, dass Einigkeit bei den Zielen besteht und trotzdem so viel diskutiert wird. Dass so viel Unsicherheit besteht und bei der Umsetzung der Ziele so viele Chancen vergeben werden. Es gibt in Deutschland alleine über 100 gut etablierte Markenmodelle, aber das Geheimnis starker Marken scheint noch immer nicht gelüftet. Selbst die Verantwortlichen erfolgreicher Marken kommen bei der Frage nach dem Geheimnis ihres Erfolgs oftmals über Allgemeinplätze wie integrierte Kommunikation und Differenzierung oder allgemeine Metaphern wie „die Marke muss ein Leuchtturm sein und Orientierung geben“ nicht hinaus.