

Das Ursache-Wirkung-Prinzip in der Markenführung

Henning Meyer

Seiten 105-107, 116-117



Leseprobe aus:

Henning Meyer (Hrsg.)
Marken-Management
2008/2009

Jahrbuch für Strategie und Praxis
der Markenführung
Deutscher Fachverlag, Frankfurt
am Main

ISBN 978-3-86641-121-0

Das Ursache-Wirkung-Prinzip in der Markenführung

Henning Meyer

1 Die Bedeutung der Marke

Markenführung heute und in Zukunft

In den zurückliegenden 15 Jahren erlebte das Thema „Marke“ einen ungeheuren Boom: Er begann mit der Entdeckung, dass Marken enorm wertvoll sein können, dass zuweilen der Wert einer Marke sogar den des gesamten übrigen Unternehmens übersteigt. Rankings listen seitdem die teuersten Marken der Welt mit immer sagenhafteren Milliardenwerten auf. Und jedes Unternehmen und jeder Manager ist inzwischen von der großen Bedeutung einer starken Marke überzeugt. Zielsetzungen, die die Stärkung von Marken betreffen, befinden sich heute in den Businessplänen jedes Unternehmens.

Ein weiterer Aspekt ist die Ausdehnung des Markenbegriffs: Neben den klassischen Markenartikeln wie Persil oder Coca-Cola wurden Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen als Marken erkannt. Und nicht nur Wirtschaftsunternehmen – auch für berühmte Kulturgüter, Sportler oder Städte konnte ein „Markencharakter“ ermittelt werden. Damit wurde zugleich deutlich, dass „Marke“ ein Phänomen bezeichnet, das keinesfalls neu ist, sondern seit ewigen Zeiten die Märkte ordnet: Es ist der gute Ruf, der einer guten Leistung vorausseilt.

Wo stehen wir heute? Das Bewusstsein um die große Bedeutung von Marken ist weitverbreitet. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass eine starke Marke ein zentraler Erfolgsfaktor ist, um in hart umkämpften Märkten zu punkten. Im Wettbewerb gewinnt eben nicht automatisch derjenige, der die besten Produkte bietet – selbst echte Spitzenleistungen müssen erst noch als Marke den Weg in die Köpfe der Konsumenten finden.

Auch die Markentheorie hat sich seit Anfang der 1990er Jahre rasant entwickelt, hin zu einem deutlich analytischeren und systemischen Markenverständnis. Längst wird die Marke nicht mehr anhand jener statischen Merkmalskataloge definiert, die einst dominierend waren in sämtlichen Marketing-Lehrbüchern (Waren in gleichbleibender Qualität, unter einheitlichem Namen, überall erhältlich usw.). Und doch wird die Marke immer noch zu oft als ein „weiches“ Thema behandelt: Markenstärke als etwas Nebulöses, beinahe Schicksalhaftes; Markenführung als freies Entwerfen von Werten und Visionen, als eine Aufgabe, die man den Werbe- und Design-Agenturen übertragen kann. In einem Umfeld, das durch Rationalität und Zahlengläubigkeit geprägt ist, wird die Marke als etwas Unwägbares dargestellt, das eher mit Emotionen und Soft Facts zu tun hat.

Hier liegt die Herausforderung für die Zukunft im Markenmanagement, die wichtigste Perspektive für das kommende Jahrzehnt: Wie lässt sich eine Marke auf der Grundlage harter, belastbarer Fakten führen? Und wie lässt sich die Kausalität im Markenmanagement erhöhen? Wenn man die Marke als entscheidend für den Unternehmenserfolg erkannt hat, dann sollte man rational mit ihr umgehen und sie mit derselben nüchternen Haltung und mit ähnlich strikten Methoden führen, wie sie in anderen Managementbereichen, z. B. Produktion oder Vertrieb, selbstverständlich sind – ohne jedoch dabei den systemischen Charakter der Marke zu missachten.

Die Marke in der Wertschöpfungskette

Wie groß die betriebswirtschaftliche und schließlich auch die volkswirtschaftliche Bedeutung von Marken im heutigen Wettbewerb tatsächlich ist, wird erkennbar, wenn man ihre Funktion in den Wertschöpfungsketten betrachtet.

In der klassischen Sichtweise besteht eine Wertschöpfungskette aus der stufenweisen Veredelung vom Rohstoff hin zur Fertigware. Die Wertsteigerung erfolgt vorwiegend physisch „am Material“ und kann dementsprechend anhand objektiver Parameter geplant und gesteuert werden. Ein lehrbuchmäßiger Verlauf könnte beispielsweise folgende Schritte umfassen: Bergbau – Veredelung – Vorstufenproduktion – Uhrenmanufaktur – Fachhandel – Kunde. Der Preis, den der Kunde für das Produkt entrichtet, entspricht insgesamt der von sämtlichen Stufen erzeugten Wertschöpfung.

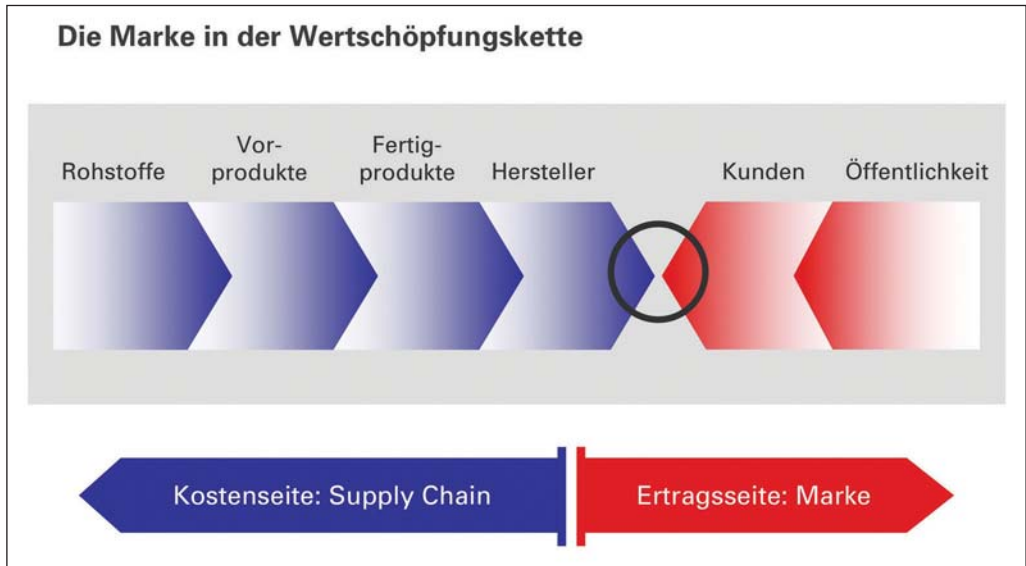


Abb. 1

Warum erscheint uns diese Darstellung in Anbetracht der heutigen Marktverhältnisse als anachronistisch? Der entscheidende Unterschied ergibt sich am letzten Schritt des Wertschöpfungsprozesses: Aufgrund der Mechanismen des Verdrängungsmarkts (z. B. Auflösung ehemals scharf gezogener Branchengrenzen, Vormarsch des Disconthandels, verschärfter Preiswettbewerb sowie erhöhte Preistransparenz) ist es unsicher geworden, ob am Ende der Kette ein Kunde den Gegenwert für die erzeugten Leistungen entrichtet. Wenn man sich der Zahlungsbereitschaft des Kunden aber nicht mehr sicher sein kann, wird der ursprüngliche Begriff der Wertschöpfung fragwürdig – weil der Kunde in der gesamten Kette der einzige Akteur ist, der Geld „einzahlt“. Auf allen anderen Stufen entstehen – in Bezug auf das Endprodukt – ausschließlich Kosten. Die Folge ist ein zunehmender Verteilungskampf zwischen den Wertschöpfungsstufen. (1)

Viele Marken befinden sich heute in einer regelrechten Zerreißprobe: Die Kunden erwarten von ihnen weiterhin überlegene Qualität, und zugleich stehen sie in ausufernden Preiskämpfen und werden von Handelsseite unter immer stärkeren Konditionendruck gesetzt. Die alte Kaufmannsweisheit „Im Einkauf liegt der Gewinn“ bekommt einen höchst fragwürdigen Beiklang, wenn man sich bewusst macht, dass ganze Branchen unter dem beherrschenden Handlungsprogramm der letzten Jahre (unbedingte Preis- und Kostenführerschaft) eine regelrechte qualitative Abrüstung betreiben.

Eine Marke kann ganz sicher nicht mittels weniger abstrakter Begriffe oder Kernwerte sinnvoll beschrieben – und erst recht nicht gemanagt – werden. Richtig ist jedoch, dass die Komplexität der Marke beherrschbar gemacht werden muss. Der sachgerechte Umgang mit Komplexität ist folglich das A und O beim Einsatz von Instrumenten zur Markenführung. Die unzähligen, miteinander vernetzten Leistungsdetails der Marke müssen in eine managebare Struktur gebracht werden, ohne dass die Marke dabei auf zu wenige Parameter verengt wird.

Die Marke managebar machen

Die entscheidende Maßnahme, die es ermöglicht, das Ursache-Wirkung-Prinzip tatsächlich für die Markenführung zu nutzen, besteht darin, jede markenrelevante Aktivität konsequent mit zwei Bezugsgrößen zu vernetzen:

1. In Richtung der erwünschten Außenwirkung der Marke: Auf welches Positionierungsziel soll die Aktivität einzahlen?
2. In Bezug auf die Zuständigkeiten im Unternehmen: Welcher Funktionsbereich (Abteilung, Mitarbeiter) ist für die beschriebene Aktivität verantwortlich?

Die beständige Kontrolle und ggf. Aktualisierung dieser beiden Verknüpfungen ist unverzichtbar, wenn man den Wirkungsgrad seines Markensystems optimal gestalten will.

In der Praxis ist oftmals zu beobachten, dass Unternehmen in der einen oder der anderen Dimension regelrecht „den Faden verlieren“: In den Bereichen und Abteilungen gewinnt das operative Geschehen an Eigenleben – und vor lauter tagesgeschäftlicher Turbulenz geht der Bezug zu den Positionierungszielen (sprich: den beabsichtigten Wirkungen der Marke) verloren. Man denke zum Beispiel daran, welche Eigendynamik die Einführung eines neuen Produkts, die Planung eines Messeauftritts oder der Relaunch einer Website mit sich bringt. Auf der anderen Seite kommt in den sogenannten Strategieprozessen, wenn an der Ausrichtung der Marke gearbeitet wird, oftmals der unverzichtbare Bezug zu den Zuständigkeiten in der Organisation und zu den Umsetzungsbedingungen abhanden.

Dauerhaft lösen kann man dieses Problem mittels eines Marken-Management-Systems, das Ursachen und Wirkungen systematisch in Beziehung setzt.

Der von uns entwickelte und erfolgreich eingesetzte Marken-Management-Code® (6) organisiert die notwendige Vernetzung innerhalb einer hierarchisch angelegten Struktur über drei Ebenen:

- *Ebene 1:* Die detaillierte Beschreibung der Ziel-Positionierung, die sowohl die Markenwahrnehmung aus Kundensicht als auch die strategische Positionierung der Marke in ihrem Wettbewerbsfeld umfasst.
- *Ebene 2:* Die Operationalisierung der Positionierung in Form von „Positionierenden Elementen“: Welche kunderelevanten und öffentlich wahrnehmbaren Leistungscluster können die gewünschte Markenwahrnehmung erzeugen? Dabei werden in der Regel 7 bis 12 Elemente eingesetzt.
- *Ebene 3:* Die Realisierung der einzelnen Positionierungselemente durch konkrete Steuerungspunkte, die jeweils mit einer Zuständigkeit im Unternehmen verknüpft sind. Diese Steuerungspunkte werden selektiv nach Relevanzkriterien definiert, d. h., es wird nicht jeder beliebige Kunden-Kontaktpunkt aufgegriffen, sondern nur diejenigen Schnittstellen, an denen tatsächlich ein relevanter Beitrag zur Positionierung geleistet werden kann. Die Steuerungspunkte werden als normative Zielvorgaben formuliert. Erfahrungsgemäß sind zur Führung einer Marke etwa 70 bis 120 Steuerungspunkte sinnvoll, d. h., sie multiplizieren die positionierenden Elemente etwa um den Faktor 10.

Die Steuerungspunkte werden mit konkreten Aufgaben und Terminen verknüpft und können ggf. mit weiterführenden Inhalten, Manuals, definierten Prozessabläufen etc. hinterlegt werden. Sie sind die Basis für ein umfassendes Marken-Controlling, das eine sachgerechte und nachhaltige Umsetzung sicherstellt.

5 Wirksames Marken-Controlling

Normative Vorgaben statt starrer Regeln

Im Zuge des gestiegenen Markenbewusstseins wurden in vielen Unternehmen Marken-Regelwerke ausgearbeitet und in Form eines Marken-Manuals, einer Marken-Verfassung oder gar einer Marken-Bibel verbindlich in Kraft gesetzt. Diese dezidierten Regelwerke sollen der Markenführung eine einheitliche Richtung und einen verlässlichen Rahmen geben – und den hohen Stellenwert der Markenführung unterstreichen. Sie sind zumeist nach dem Muster von
