

Marken heute

Oder:

Das Dilemma der Markenartikler und solcher, die es sein möchten

Mit Pressemitteilung vom 23. August 2001 teilte der Telekommunikationsanbieter Arcor mit, dass das Vertragskundengeschäft unter seiner Zweitmarke o.tel.o zu Arcor überführt werden soll. Die Marke „o.tel.o“ wird eingestellt.¹ Durch diese Maßnahme erhofft sich das Unternehmen Einsparungen von jährlich bis zu 90 Mio. Euro, davon allein 40 Mio. Euro p.a. durch entfallende Werbeaufwendungen für die Marke o.tel.o.²

Selbst unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Hintergründe dieses Schrittes (geringes Volumenwachstum, Umsatzrückgang aufgrund des Preiswettbewerbes) schleicht sich die Frage ein, warum eine Marke, in die bereits derartige Beträge investiert wurden, einfach eingestellt wird. Mit Blick auf ein unlängst im manager magazin erschienenen Essay des Unternehmensberaters Hermann Simon³ müsste die Frage richtiger danach gehen, warum ein Name eingestellt wird, in den bereits viel investiert wurde. Ebenso gut kann man fragen, warum Unternehmen immer noch mit Millionenbeträgen versuchen, Namen zu Marken aufzubauen, obwohl die Erfolgsaussichten recht dürrig sind.

Zur Beantwortung dieser Fragen müssen wir uns zunächst verdeutlichen, was eine Marke überhaupt ist, und welche Bedeutung sie hat. Simon beschreibt in dem o.g. Essay die klassischen Merkmale eines Markenartikels wie folgt: *„immer gleiche Qualität, überall erhältlich, ähnliche Preislage und klare, unterscheidbare Markierung. Unter dem Begriff der Positionierung kommt als Aspekt dazu*

dass die Marke im Kopf des Kunden mit einem einzigartigen Inhalt verbunden sein muss.“

Der letztgenannte Punkt ist dabei m.E. der entscheidende Faktor für die Qualität einer Marke. Eine starke Marke ist mehr als nur die Kombination eines Namen mit einem bestimmten Design, einem Symbol oder anderen Details des Produktes, die es von anderen Gütern unterscheidet. Ein Name wird erst dann zur Marke, wenn er ein einmaliges Set von materiellen und immateriellen Werten verkörpert, die von dem Kunden (wieder)erkannt und auch geschätzt werden. Mehr noch, eine Marke hat Persönlichkeit; sie ist eine emotionale Bindung, die der Kunde zu dem Produkt durch die von ihm wahrgenommenen Charakteristika entwickelt. Zum Unterschied zwischen Produktnamen, Marke und Power-Marke siehe auch folgende Abbildung:

¹ Pressemitteilung Arcor vom 23.08.2001
<http://www.presse.arcor.net/presse/pm/2001/01281/>

² DIE WELT, 24.08.2001 „Arcor streicht seine Marke Otelo“

³ Herman Simon „Gelbes Gefasel“ in manager magazin 6/01, S. 126



Nach Court, Freeling, Leiter und Parsons⁴

⁴ Court, D.C., Freeling, A., Leiter, M.G., Parsons, A.J. "If Nike can 'just do it', why can't we?". In The McKinsey Quarterly, Nr. 3/1997, S. 24-34.

Erst diese Kombination von eher nicht materiell greifbaren Faktoren unterscheidet die bloße Produkt- oder Firmenbezeichnung von einer Marke. Diese emotionalen Faktoren erwachsen aus einer komplexen Kombination von Werten. Sie können sich hauptsächlich aus der Geschichte und Tradition, aus zusätzlichen Serviceleistungen, aus Marketingbotschaften, aus der Qualität oder auch der Popularität eines Produktes in einer bestimmten Kundengruppe (Status) ergeben.

Durch diese über die reinen Produkteigenschaften hinausgehenden Charakteristika erfüllt die Marke für den Kunden eine wichtige Funktion: Sie bietet eine Orientierung bei der Kaufentscheidung, indem sie hilft, Produkte zu identifizieren und ihre Qualität zu beurteilen.

Somit wird die Marke gerade in gesättigten Märkten mit einem (Über)angebot von relativ gleichartigen Produkten zu einem wichtigen Instrument für Kunden und Anbieter. Während die Produkte an sich austauschbar ist, steht eine starke Marke aus Sicht des Kunden für ein ganzes Angebotspaket, das auch Faktoren wie z.B. Image, bequeme Nutzung oder freundlichen und kulantem Service einschließt. Diese Gesamtpakete werden für den Kunden unterscheidbar; die Marke wird für den Kunden zur Entscheidungshilfe.

Mit Bezug auf die o.g. Begriffsbestimmung ist daher Simons Aussage, dass die Marke scheitern wird, wenn das Produkt austauschbar ist, zu relativieren. Zweifellos ist Strom gleich Strom und Telekommunikation gleich Telekommunikation. Nur weil die Anbieter ihren Strom oder ihre Telekommunikationsleistungen mit klangvollen Namen bezeichnen, wird sich kein Kunde in seiner Kaufentscheidung beeinflussen lassen. Insoweit ist weder Yello noch o.tel.o eine Marke, sondern lediglich ein Name. Diese Namen sind die Grundvoraussetzung, um das Produkt bekannt und wiedererkennbar zu machen und damit überhaupt die Grundvoraussetzung für einen Absatz zu schaffen (Oder hätten etwas VEBA und RWE 1997 einfach in einer Pressemitteilung

nüchtern verkünden sollen, dass sie ihr gemeinsames Leistungsspektrum jetzt auf Telekommunikationsdienste erweitern?).

Demzufolge haben die Anbieter austauschbarer Leistungen (wie z.B. Strom oder Telekommunikationsdienste) allein mit der Promotion eines eingängigen Namens noch nicht die Kardinalfrage gelöst, wie sie sich von ihren Wettbewerbern differenzieren sollen. Die naheliegenden Ansätze wie Preisniveau, Zuverlässigkeit, kompetente Servicemitarbeiter etc. sind da kaum geeignet. Zum Einen wird der Wettbewerb – in geringfügig anderen Ausprägungen – genau die gleichen Instrumente einsetzen, zum Anderen sind diese Dinge aus Sicht des Kunden oft erst die Mindestanforderungen die erfüllt sein müssen, um einen Anbieter überhaupt in Betracht zu ziehen. In dieser Situation bietet sich der Aufbau einer starken Marke als (fast) einziger Ausweg an. Es ist m.E. durchaus möglich, auch für austauschbare Produkte Marken aufzubauen. Dieser Prozess muss jedoch über das bloße Benennen des Produktes hinausgehen. Gemäß der obigen Begriffsbestimmung muss das Produkt mit einem Set an materiellen und immateriellen Werten umgeben und mit einer eigenen Persönlichkeit ausgestattet werden. Die Schwierigkeit besteht darin, glaubwürdige Werte zu finden, die einerseits von den Kunden geschätzt werden, andererseits eben nicht so austauschbar sind, wie das Produkt selbst. Daher kommen hier verstärkt Imageelemente zum Tragen, die sich auch aus dem Auftreten des Anbieters ableiten können. Beispiele sind Zielgruppen (Status) oder gesellschaftliches Engagement (Umwelt).

Exkurs: Grüne Energie

Eine Studie von Datamonitor ergab, dass 37 % der Stromkunden in Deutschland und 46 % der Stromkunden in Großbritannien bereit wären, einen bis zu 10 % höheren Preis für grüne (=umweltfreundlich gewonnene) Energie zu bezahlen. Weitere 25 % der Deutschen und 9 % der Briten würden dafür sogar um

mehr als 10% höhere Energiepreise akzeptieren. Dieser grundsätzlichen Bereitschaft steht jedoch die Realität gegenüber, nach der in beiden Ländern – trotz vorhandener Angebote – nur rd. 1 % der Stromkunden einen Vertrag für „grünen“ Strom abgeschlossen hat.

Die Ursache für diese Diskrepanz liegt nach einer weiteren Studie in der Tatsache, dass die Meisten Kunden einfach den „grünen“ Angeboten und Behauptungen ihrer Lieferanten nicht trauen. Diese Zweifel könnten durch eine konsequente Markenpolitik ausgeräumt werden. In diesem konkreten Fall empfiehlt sich ein Co-Branding, eine Zusammenarbeit der Stromversorger, die Strom aus umweltfreundlichen Energiequellen anbieten, und etablierten „grünen“ Organisationen wie z.B. Greenpeace oder WWF. Diese aus Kundensicht vertrauenswürdigen Organisationen könnten alternative Stromangebote wesentlich vertrauenswürdiger machen.⁵

An dieser Stelle gewinnt auch Simons Feststellung besondere Bedeutung: *„Marke ist geronnene Zeit: Erfahrung, Bewährung und Vertrauen. Im Hauruck geschaffene Marken sind wie zu schnell gewachsene Bäume. Im Sturm fallen sie.“*

Der Aufbau einer aus Kundensicht glaubwürdigen und individuellen Markenpersönlichkeit ist angesichts vollmundiger Werbeversprechen in allen Medien und für alle nur erdenklichen Produkte und Leistungen extrem schwierig. Hier kann eine Tradition des Anbieters sehr hilfreich sein. Bereits seit Jahrzehnten am Markt agierende Unternehmen vermitteln meist den Eindruck von Verlässlichkeit und Erfahrung. Teilweise kann der Nutzer dabei auf eigene langjährige Erfahrungen mit einer Marke / einem Hersteller zurückgreifen.

Für neue austauschbare Produkte kann die Übertragung solcher historischen Elemente ein entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Weg zu

einem echten Markenprodukt sein. Soweit möglich und wenn eine Beeinträchtigung der bestehenden Marke ausgeschlossen werden kann, sollten solche neuen Produkte/Leistungen unter dem Dach einer etablierten Marke angesiedelt werden. (Hätte der Slogan 1997 vielleicht doch lauten sollen „Vertrauen Sie jetzt auch bei Telefonleistungen der Erfahrung von VEBA und RWE“?)

In Zeiten übersättigter Märkte, zunehmendem Wettbewerbsdrucks und immer kürzerer Produktlebenszyklen ist der Aufbau und die Pflege einer Marke eine sehr teure Angelegenheit, die auch bei größten Anstrengungen nicht immer zum Erfolg führt. Trotz der hohen finanziellen Risiken sind die Anbieter geradezu dazu verdammt, für ihre Produkte und Leistungen Namen und Marken aufzubauen:

- Die Verbreitung des Produktnamens ist grundsätzlich die erste Voraussetzung dafür, dass ein neues Produkt überhaupt die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich ziehen kann und somit nennenswerte Umsätze generiert. Die Markteinführung eines Produktes muss gerade dann durch aufwändige Werbemaßnahmen begleitet werden, wenn die Produktkategorie an sich bereits vorhanden ist und von zahlreichen anderen Anbietern abgedeckt wird (z.B. Energieversorgung – Yello; Körperpflege – Dove zu Beginn der 90er Jahre). Dieser Werbeaufwand führt nicht notwendig zum Erfolg des Produktes; ohne ihn wäre eine erfolgreiche Markteinführung jedoch (fast) undenkbar. Zu berücksichtigen ist hier, dass diese Einführungskampagnen zwar im allgemeinen Sprachgebrauch und auch in der Unternehmenskommunikation als Markenaufbau bezeichnet werden; faktisch dürfte es sich aber meist erst um den Aufbau eines Namens handeln.
- Auch die Bekanntheit eines Produktes (bzw. seines Namens) allein ist kein

⁵ Nach Bloemers, R., Magnani, F. & Peters, M. „Paying a green premium“. In The McKinsey Quarterly, Nr. 3/2001

Garant für dauerhaften Markterfolg. Um das Produkt sicher gegen vorhandene und zu erwartende neue Alternativen zu positionieren ist im nächsten Schritt die Steigerung der Kundenloyalität unumgänglich. Hier beginnt der eigentliche Markenaufbau. Das Kernprodukt wird um emotionale Elemente, Image, Persönlichkeit und Zusatznutzen ergänzt, die es aus der Masse ähnlicher Angebote mit gleichem Produktkern hervorheben sollen.

- Darüber hinaus zwingt die Tatsache, dass der Wert einer Marke ganz erheblich zum Wert des Unternehmens beitragen kann viele Anbieter unter dem Shareholder Value Gedanken zum Markenaufbau. Eine starke Marke kann für ein Unternehmen zu einem der wertvollsten Assets werden. Selbst wenn diese als selbst geschaffener Vermögensgegenstand nicht bilanziert werden darf, wird sich ihr Wert über den Aktienkurs im Marktwert niederschlagen.

Exkurs: Die 5 wertvollsten Marken der Welt⁶

	Markenwert 2001 in Mrd. US\$
1. Coca-Cola	68,9
2. Microsoft	65,1
3. IBM	52,8
4. General Electric	42,4
5. Nokia	35,0

© Dagmar Recklies, August 2001

⁶ Khermouch, G., Holmes, S. & Ihlwan, M. „The Best Global Brands“ In Busines Week. 6.8.2001
© Dagmar Recklies, August 2001