

Marken entstehen nicht von alleine

Die Pflege von Marken ist eine Führungsaufgabe

Marken zählen in vielen Unternehmen zum wertvollsten Kapital. Sie sind zunehmend entscheidend für den Markterfolg. Erstens tragen sie zum Unternehmenswert, zur Gewinnsteigerung und zur Planungssicherheit bei. Daneben stärken sie zweitens die Attraktivität und Stärke des eigenen Unternehmens und der angebotenen Leistungen am Markt. Drittens ermöglichen Marken die schnellere Durchdringung bestehender und neuer Märkte.

Heiko Drewanowski

Starke Marken erleichtern in grösstenteils gesättigten Märkten und zunehmend internationalem Wettbewerb das Überleben. Während Produkt-Lebenszyklen kürzer werden und Ausgaben im Zusammenhang mit Forschung und Entwicklung kontinuierlich steigen, ermöglichen gut gemanagte Marken eine längere Lebensdauer der Leistungen. Dies wiederum führt zu mehr Profit und steigert den Unternehmenswert nachhaltig. Studien zufolge besteht der Unternehmenswert von Markenartikel-Herstellern im Durchschnitt zu mehr als 50 Prozent aus Markenwert (B2B-Bereich: 20 %). Die Unterscheidung von Gütern auf der Produktebene ist heute nahezu unmöglich. Der Grossteil der Produkte erfüllt mittlerweile das Prädikat «gut». Auch das Wissen der Konsumenten steigt kontinuierlich. Die einhergehende Informationsasymmetrie verschiebt sich mehr und mehr und die Marken stehen vor neuen Herausforderungen. Die Fokussierung erfolgt heute auf der immateriellen, psychologischen Seite. Gutes Markenmanagement

bedeutet, nicht einfach ein Produkt mit einem Namen auf den Markt zu werfen, sondern seine Käuferschichten festzulegen, ein passendes Markenimage zu entwerfen und durch Marketingmittel, wie zum Beispiel Werbung und Sponsoring, zu transportieren. Kontinuität, Image und eine klare Definition der Identität in allen Dimensionen sind die Stärken der Marke, mit denen Dumpingpreise und Preisvergleiche vermieden werden können. Aufgabe des Markenmanagements ist, trotz wechselndem Personal, hybrider Käuferschaft und ständig neuen Herausforderungen eine Kontinuität sicherzustellen und das Image zu wahren, um die Akzeptanz beim Käufer zu erhalten.

Wert wird oft unterschätzt

Die Markenpflege gehört heute zu den ganz wichtigen Führungsaufgaben. Und dies aus gutem Grund: Der Wert von Marken hat sich zu einem zentralen Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen entwickelt. Dies gilt nicht nur für börsenkotierte Unternehmen. Auch für KMU

lohnt sich die regelmässige Bewertung einer Marke, die Hinweise für marken- und unternehmenspolitische Entscheidungen liefert. Dies sind zum Beispiel:

- Kennzahlen für die Bewertung von Marketingleistungen
- Informationen, die der Festlegung von Lizenzgebühren dienen
- Grundlagen für die Ermittlung der Markenwertschädigung durch Produktpiraterie und somit eine wesentliche Determinante für Schadenersatzforderungen
- Berechnungsgrundlagen beim Kauf bzw. Verkauf einer Marke
- Kenngrössen für die Bewertung des Zukunftspotenzials eines Unternehmens, zum Beispiel bei der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft
- Kenngrössen für die Bewertung von Unternehmen

Die umfassende Bewertung einer Marke ist auf Grund des recht hohen Aufwands vermutlich den wenigsten KMU möglich. Es gibt aber Kenngrößen, die wichtige Anhaltspunkte liefern; dies sind: Marketingerfolg, Höhe des Marketingbudgets und zum Beispiel die Verhandlungsposition gegenüber dem Handel. Aber auch die Bilanzierung, die Unternehmensbewertung bei Mergers und Akquisitionen, Kauf und Verkauf von Markenrechten, die Lizenzierung und das Franchising oder gar zugesprochene Schadenersatzforderungen bei Missbrauch liefern wichtige Informationen.

Die Wirkung ist messbar

Wer es genau wissen möchte, kann die Wirkungsgrößen «Markenbekanntheit» und «Markenimage», die bei der Evaluation und Wertbestimmung von Marken von zentraler Bedeutung sind, messen. Die Markenbekanntheit (Brand Awareness) beschreibt den Anteil bzw. Prozentsatz der Personen einer Zielgruppe, die eine Marke kennen, wobei drei Ausprägungen unterschieden werden können:

- die passive Markenbekanntheit (Aided Recall/Recognition)
- die aktive Markenbekanntheit (unaided Recall)
- die erstgenannte Marke (Top-of-Mind)

Die passive Markenbekanntheit beschreibt bei einer Befragung die gestützte Erinnerung durch Vorlage von Gedächtnisstützen, wie zum Beispiel Abbildungen einer Marke, wobei die Befragten gebeten werden, anzugeben, ob sie die betreffende Marke schon einmal gesehen haben und ob sie ihnen bekannt ist.

Die aktive Markenbekanntheit ermittelt ohne Zuhilfenahme von Gedächtnisstützen die ungestützte Erinnerung an be-

stimmte Marken. Eine typische Frage lautet: «Wenn Sie an (Beschreibung einer Kategorie/eines Produktes) denken, welche Marke oder Marken fallen Ihnen zuerst ein?» Aufbauend auf die Antworten gehen nur die Erinnerungswerte derjenigen Befragten ein, die nachweislich in der Lage sind, den Namen oder den Inhalt selbst und ohne Hilfe zu nennen.

Die erstgenannte Marke: Der Begriff «Top-of-Mind» beschreibt die Marke, die von einer befragten Person zuerst genannt wird, was den Idealzustand darstellt.

Das Markenimage

Im Gegensatz zur Markenbekanntheit charakterisiert das «Markenimage» ganzheitlich. Es beeinflusst die Einstellung und umfasst alle (richtigen und falschen) Vor- und Einstellungen, die Kenntnisse und Erfahrungen sowie Gefühle, die eine Person oder Personengruppe mit einer bestimmten Marke verbindet. Das Markenimage beschreibt die tatsächliche aktuelle Wahrnehmung der Marke aus Sicht der (potenziellen) Kunden und sonstigen externen Stakeholder. Im Gegensatz hierzu wird das Eigenbild der Marke als Markenidentität bezeichnet.

Marken managen

Eine Markenpersönlichkeit entsteht nicht von selbst. Eine Marke muss gemanagt werden. Dieses Markenmanagement wurde von KMU in der Regel an Werbeagenturen abdelegiert. In letzter Zeit hat sich die Zusammenarbeit zwischen Auftraggebern und Werbeagenturen aber gewandelt. In Zeiten kurz gehaltener oder reduzierter Marketing- und Werbebudgets wird die Distanz zwischen beiden Partnern leider immer grösser. Mehrheitlich wird die Agentur für Einzelprojekte oder die Lösung dringender oder kurzfristiger Pro-

blemlösungen engagiert. Ein ganzheitlicher Ansatz wird somit mehr und mehr geopfert für eine vermeintlich kostenoptimierte und auf das Wesentliche abgespeckte Zusammenarbeitsform. Dieses «Auseinanderleben» spart dem Auftraggeber kurzfristig zwar etwas Geld, wird sich mittelfristig aber negativ auf die Wahrnehmung seiner Marke im Markt auswirken, weil sich Produkte und Dienstleistungen heute immer ähnlicher werden. Und ihre Wirkung auch. Auch deshalb ist die Bildung und Pflege einer Marke und ihrer Identität und die Sicherstellung eines nicht austauschbaren Marktauftritts eine zentrale und permanente Aufgabe.

Nicht von selbst entstanden

Der Wille zur Marke und deren Bildung muss im Unternehmen selbst vorhanden sein. Demzufolge ist es logisch, dass der für die Markenentwicklung notwendige Prozess im Unternehmen implementiert und konstant gelebt werden muss. Dazu braucht es Erfahrung, Know-how, die Fähigkeit, die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle integriert zu nutzen, und selbstverständlich die Gabe, kreative Strategien zu entwickeln, die eine kommunikative Alleinstellung ermöglichen und eine nachhaltige Markenpersönlichkeit schaffen. Wenn dieses Know-how auf Kundenseite fehlt, zahlt sich die Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur mehrfach aus. Denn Markenbildung ist eine Kernkompetenz integriert kommunizierender Werbeagenturen, die über Fachkräfte und Erfahrung verfügen. ■

Fragen?

Heiko Drewanowski

Creative Director
Sevensseas

Weinbergstrasse 20, 8001 Zürich
Telefon 043 244 80 74
drewanowski@sseas.ch
www.sseas.ch

