

# 1 Marke

## 1.1 Marke macht Macht – Wer seine Marke versteht und führt, schafft Zukunftsfähigkeit

Marken (erfolgreich) zu führen ist eine hohe Kunst. An die Verantwortlichen der Markenführung sind höchste Anforderungen zu stellen. Doch die Gabe zur Markenführung ist bei weitem nicht jedem Stelleninhaber in die Wiege gelegt. Oft wird die Marke schlicht als Wort- oder Bildmarke verkannt.

„Mir gefällt die Marke, diese Krone über dem Buchstaben“, war es voller Selbstbewusstsein aus dem Munde eines Vorstandes zu vernehmen, der laut Satzung des Unternehmens verantwortlich für die Führung eben jener Marke war. Aber wie soll man eine „Krone über dem Buchstaben“ führen? Die ist einfach da, dort, wo sie ein Grafiker, dessen Jahresgehalt sicher nicht an das Monatsgehalt des Vorstandes herankommt, platziert hat. Die ist da und lässt sich nicht führen. Bekommt also der Vorstand sein Salär vergebens?

Da soll also jemand die Marke führen und für Zukunftsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum verantwortlich zeichnen, der eine „Krone über dem Buchstaben“ für eine Marke hält. Der zitierte Vorstand kann übrigens auch ein beliebiger Geschäftsführer bzw. Marketing- oder Vertriebsleiter sein, der laut Arbeitsvertrag die wichtigste, vertrauensvollste und nachhaltigste Aufgabe des Unternehmens zu erfüllen hat. Diese Aufgabe heißt „Markenführung“ – nicht mehr und nicht weniger.

Aber was ist dann eine Marke, wenn nicht das Symbol, „die Krone über dem Buchstaben“? Ist es der Text, ist es das Wort, eine Buchsta-

benkombination? Sprechen doch die Juristen von einer Wort- und/oder Bild-Marke! Ist es das Produkt, gemeinhin als Markenprodukt oder Markenartikel bekannt? Kommt Marke gar von „markieren“?

Markieren, und dann?

Wer sich von des Wortes ureigenster Bedeutung dem Phänomen nähert, schießt zumindest nicht völlig daneben. Klar, es muss etwas mit „markieren“ zu tun haben, denn auch ein Hund setzt seine Duft-Marke“, wenn er markiert. Warum macht er das wohl? Glauben Sie nur nicht, dass in der Natur etwas ohne Grund geschieht! Der Hund weiß warum, er kennt sein Geschäft, der Hund! Und weil er ´was von seinem Geschäft versteht, lässt er es andere (Hunde) wissen – er markiert. Und dabei markiert er nicht nur sein Territorium, die Botschaft ist weit aus vielfältiger. „Hier war ich, hier bin ich, dies ist meins, wenn Du hier hinwillst, musst Du mit mir rechnen, musst Du stärker sein als ich. Wenn Du mich suchst, findest Du mich hier, und, und, und.“

Der Hund versteht tatsächlich sein Geschäft, er grenzt sich von seinen Konkurrenten ab und sendet eine Botschaft für seine Adressaten. „Differenzierend und relevant“ könnte man das Verhalten des Hundes beim Markieren nennen – differenzierend zum Wettbewerb und relevant für die Zielgruppe! Mensch, der Hund versteht sein Geschäft (► Dar. 1)!



Dar. 1: Dackel Heinrich versteht sein Geschäft: die Markierung!

### Verstehen Sie Ihr Geschäft?

Und weil der Hund sein Geschäft versteht, kann er auf einfachste Art und Weise anderen davon erzählen und deutlich machen, was die anderen davon haben (oder besser: hätten), wenn sie ihm begegnen würden. Dafür muss er nur kurz das Bein heben. Das dauert meist nur ein paar Sekunden. Haben Sie einmal versucht, es dem Hund gleich zu tun? Nein, nicht das Bein heben, sondern in ein paar Sekunden zu sagen (oder besser: zu senden), was Ihr Geschäft ist, warum gerade Sie etwas davon verstehen und was Ihre Zielgruppe davon hat? Versuchen Sie es, zwei bis drei Sätze sollten ausreichen!

Den meisten wird es so ergehen, dass sie dies und jenes und das machen, ja und das dann auch schon sehr lange und, dass sie die ein

oder andere Technologie hervorragend beherrschen und überhaupt die neuesten Maschinen haben und, dass sie das besonders effizient machen und auch schon für viele sog. Referenzkunden gemacht haben ... und ... ja und?

Und was hat der davon, dem die Botschaft gilt, Ihr Kunde oder Interessent? Was hat er von Ihrem Maschinenpark, von Ihrem unbestrittenen Know-how, was hat er davon, dass Sie auch schon für Frau oder Herrn so und so oder das Unternehmen XYZ gearbeitet haben, dass Sie das Feature pi-pa-po mit GLX haben? – nichts!

Versteht Sie Ihr Kunde oder Interessent?

Er kann nichts davon haben, denn er versteht gar nicht, was Sie machen, warum und inwiefern Sie das besser machen als jeder andere und was es ihm, dem Kunden, nützt. Kundennutzen heißt das Zauberwort. Wie toll wäre es, wenn Ihre Zielgruppe schon allein bei der Wahrnehmung Ihres Markennamens an ein einzigartiges Nutzenversprechen denken würde?

Der Hund hat's geschafft, nur durch das Heben des Beines! Sie müssen etwas mehr tun, aber weniger sagen, denn wer viel sagt, verwirrt. Also: weniger ist mehr! Zwingen Sie sich, Ihr einzigartiges Nutzenversprechen auf den Punkt zu bringen und sagen Sie es einfach, damit man Sie auch versteht. Natürlich ist es nicht einfach, es einfach zu machen, aber dafür gibt es ja Sie – oder professionelle Hilfe. Differenzierend zum Wettbewerb und relevant für Ihre Zielgruppe sollte Ihre Botschaft sein. Und schon haben wir den Begriff der Marke definiert:

Die Marke ist  
ein fest verankertes,  
unverwechselbares Vorstellungsbild  
zu einem Produkt oder  
einer Dienstleistung  
aus der subjektiven Sicht der Zielgruppe(n).  
*(Markendefinition nach Heribert Meffert)*

Aha, es kommt also nicht nur darauf an, was Sie senden, sondern insbesondere darauf, was bei Ihrer Zielgruppe ankommt. Das macht das Senden nicht gerade einfacher. Das wissen vor allem diejenigen, deren Botschaft einmal falsch angekommen ist! Groß ist dann die Aufregung, schnell ist man mit weitreichenden Personalentscheidungen zur Hand, über Nacht werden unglaubliche Budgets freigegeben, um die „falsch verstandene“ Botschaft zu korrigieren.

Dabei ist in fast 100 % der Fälle nicht falsch „verstanden“ worden, was richtig „gesendet“ wurde, obwohl der Wahrnehmungsfehler schnell der vermeintlich schlichten Zielgruppe in die Schuhe geschoben wird. Nein, der Fehler ist (fast immer) beim Sender zu suchen. Und dieser Fehler beginnt meist schon beim Markenverständnis der Verantwortlichen. Oder warum sonst glaubt unser oben zitierter Vorstand in der „Krone über dem Buchstaben“ die Marke zu erkennen, die er zu führen glaubt?

Was beim Kunden oder Interessenten richtig ankommt ...

Das Markenzeichen, die Wortmarke, die Bildmarke, das alles sind nur Belanglosigkeiten in der Wahrnehmung der Kunden und Interessenten. Das „fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild“ entsteht durch die Summe aller gewichteten Wahrnehmungen aus der subjektiven Sicht der Zielgruppe(n). Dabei mag das, was der Geschäftsführung als unwichtig erscheint für den Kunden oder Inte-

ressenten von allergrößter Bedeutung sein. Die Markenführungsverantwortlichen sollten also ein klares Vorstellungsbild von dem haben, wofür die Zielgruppen empfänglich sind.

Eine einfache Frage führt hier auf die Hauptstraße: Was nützt es meinem Kunden oder Interessenten? Wer diese Frage für sich beantworten kann, hat die Pflicht bereits erfüllt. Wer dann noch glaubhaft versichern kann, dass er es besser kann als jeder andere, der hat nicht nur den Wettbewerb ausgestochen, sondern auch die Zielgruppe für sich gewonnen. Das „Wie“ der Kommunikation ist dann die Kür der Markenführung. Weniger ist mehr, einfach ist einfach besser, klarer, unmissverständlicher.

Denn: Es zählt, was ankommt und hängen bleibt! Dass man dabei nicht alle Nase lang das Fähnchen nach dem Wind drehen darf, sollte einleuchten. Nachhaltigkeit in der Kommunikation entsteht durch Glaubwürdigkeit, Erlebbarkeit, Konsistenz und Konstanz. Viel zu oft hat die Fluktuation auf markenführungsverantwortlichen Posten für Verwirrung in der Wahrnehmung der Zielgruppen gesorgt.

... und nachhaltig wirkt, schafft Zukunftsfähigkeit.

Glaubwürdigkeit, Erlebbarkeit, Konsistenz und Konstanz lauten einige der Voraussetzungen für nachhaltige Markenführung. Glaubwürdigkeit verlangt Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit. Nur dann kommt die Botschaft bei der Zielgruppe an. Besser noch: Machen Sie Ihre Marke erlebbar – und zwar vor dem Kauf – das schafft Überzeugung. „Lass´ es mich tun und ich verstehe“, sagt Konfuzius. Und wenn dann Ihr Markengebilde in allen Dimensionen aus einem Guss ist, sollten Sie den Versuchungen allzu schneller Wechsel in den Kommunikationsinhalten widerstehen.

Aus einem Guss sollte neben der Produktqualität und dem Preis vor allem die gesamte Kommunikation von der Verpackung über die Gebrauchsanleitung, den Prospekt bis hin zum Web-Auftritt sein. Aber auch die Logistik, der Kundendienst, der Vertrieb, letztlich alles, was für ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild in der Wahrnehmung Ihrer Zielgruppe sorgt, sollte aus einem Guss sein und auf die Soll-Positionierung Ihrer Marke einzahlen.

Spätestens jetzt wird deutlich, dass Markenführung die verantwortungsvollste Aufgabe des gesamten Unternehmens ist. So sollte die Stelle des Markenführenden dann auch besetzt werden. Über eine konzeptionelle Gesamtsicht müsste der Stelleninhaber schon verfügen. Es geht um mehr als die besagte „Krone auf dem Buchstaben“. Es geht um die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Wenn Sie erst einmal ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild in den Köpfen Ihrer Zielgruppe verankert haben, wird Ihnen das durch Treue und Bindung honoriert. Das ist die eigentliche Marktmacht, die zu erlangen sich lohnt. Nicht der kurzfristige Marktanteil oder eine finanzwirtschaftliche Größe wie EBIT machen die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens aus. Es ist Ihre Marke, das fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild in den Köpfen Ihrer Zielgruppe, das Sie auch Krisen überstehen lässt.

Haben Sie ein fest verankertes, unverwechselbares  
Vorstellungsbild Ihrer Marke?

Und können Sie dieses Vorstellungsbild in zwei bis drei Sätzen einem Menschen verdeutlichen, der Ihre Marke bis dato noch nicht kannte? Keine Angst, denn dies fällt nicht nur Ihnen schwer.

So konnte der Autor dieses Buches die folgende Erfahrung machen: Die Teilnehmer eines Netzwerkes wurden aufgefordert, die Kernaussage Ihrer Marke in zwei bis drei Sätzen für die Homepage des Netzwerkes „auf den Punkt“ zu bringen. „Auf den Punkt bringen“ hieß nicht mehr und nicht weniger als das Nutzenversprechen klar und einfach zu formulieren. Im Ergebnis waren keine 20 % der Unternehmen in der Lage, diese „Aufgabe“ zu erfüllen. Ein Pisa-Test der Manager wäre katastrophal ausgefallen. Verfangen sich doch die meisten in Worthülsen, Allgemeinplätzen, Phrasen, wie lange sie schon intensiv entwickeln und vermarkten und wie viele Optionen sie doch bieten und wie innovativ sie doch sind. Kein Gedanke an Kunde! Kein Wort in Sachen Nutzen! Kein Benefit, keine Reason why!

Wie einfach ist doch ein Hundeleben: Bein heben, fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild unmissverständlich gesendet und – Botschaft angekommen!

Ihre Marke verleiht Ihnen Macht. Aber dazu müssen zuallererst Sie Ihre Marke verstehen und dieses Verständnis gegenüber Ihren Zielgruppen glaubhaft kommunizieren. Nur die Botschaft, die „empfangen“ wird, zählt, nicht die Botschaft, die „gesendet“ wurde. Welchen Nutzen versprechen Sie Ihren Zielgruppen? Inwiefern verkörpern Sie dieses Nutzenversprechen besser als andere? Und: Widerstehen Sie allzu häufigen Richtungswechseln in der Markenführung, denn man wird Ihnen nicht (immer) folgen können!



## 1.2 Qualität ist relativ und subjektiv

Qualität sei eine absolute Dimension, die sich auf das Produkt beziehe – so der Irrglaube vieler Verantwortlicher für die Markenführung. Und so kommt es, dass in vielen Unternehmen der Qualitätsverantwortliche der „Qualitätssicherer“ oder der „Qualitätsmanager“ ist, der meist im Bereich Technik angesiedelt ist. Seine Aufgabe beschränkt sich dann auf die Messung der Ausfallraten in der Produktion und der Reklamationen aus dem Markt und ähnlicher Kennzahlen.

Zugegeben, diese Sicht der Dinge ist nah an Schwarz-Weiß-Malerei und lässt kaum ein gutes Haar an den Verantwortlichen im Qualitätsmanagement und deren Aufgabenverständnis. Diese Sichtweise hilft jedoch, dem Qualitätsbegriff auf den Zahn zu fühlen und die Dinge ein wenig differenzierter zu betrachten. So sei im Folgenden unterschieden zwischen absoluter und relativer Qualität einerseits sowie andererseits zwischen Ergebnis- und Prozessqualität und nicht zuletzt sei verdeutlicht, dass sich die Perspektive Ihrer Kunden beim Stichwort „Qualität“ nicht allein auf Ihr Produkt beschränkt.

### Absolute versus relative Qualität

Das eigene Produkt sei von hoher Qualität, sagte ein technischer Direktor und meinte damit, das Produkt sei gemessen an der Wahrnehmung eben jenes technischen Direktors besser als alle vergleichbaren Produkte, die das Unternehmen zuvor auf den Markt gebracht habe.

Das grenzt jedoch an Nabelschau. Wo bleibt der Vergleich mit dem Wettbewerb? Diese Frage verleiht dem Qualitätsbegriff in zweierlei Hinsicht eine relative Dimension. Einerseits zählt die Relation zum relevanten Wettbewerb. Und andererseits ist es die Wahrnehmung

des Endkunden, die sowohl darüber richtet, wer zum relevanten Wettbewerb gehört und wie hoch die Qualität des betreffenden Unternehmens in Relation zu eben diesem Wettbewerb aber auch in Relation zu der Erwartungshaltung der Endkunden beurteilt wird.

Kunden haben durchaus unterschiedliche Erwartungshaltungen an das Qualitätsniveau unterschiedlicher Marken aber auch an unterschiedliche Preisniveaus der gleichen Marke. Was für eine Marke der Luxuskategorie gilt, gilt noch lange nicht für eine Value-for-money-Marke. Was für das Top-Segment der Luxusmarke gilt, gilt nicht unbedingt für das Einstiegspreis-Segment. Aber Vorsicht, die Intra-Brand-Qualitätserwartung unterliegt häufig einer geringeren Spreizung als die der Inter-Brand-Qualitätserwartung: Qualitätsunterschiede zwischen den Marken werden häufig eher toleriert als Qualitätsunterschiede zwischen den Segmenten ein und derselben Marke.

Qualität ist also zu messen an der Erwartungshaltung der Kunden. Wenn aber die Qualität variiert mit der Erwartungshaltung an unterschiedliche Marken und unterschiedliche Preis-Segmente, dann hat Qualität nicht nur eine relative Dimension, sondern über diese Relativität hinaus auch eine Kostendimension. Welche Kostenhöhe ist kalkulatorisch vertretbar, um das marken- bzw. segmentspezifische Qualitätsniveau zu erreichen?

Spätestens jetzt wird deutlich, dass der Qualitätsbegriff ein wesentlicher Bestandteil der Markenführung ist. Fragen Sie sich unbedingt, welche Erwartungshaltung Ihre Kunden an Ihre Marke herantragen. Definieren Sie den Qualitätsbegriff für die Markenführung in Ihrem Unternehmen. Kommunizieren Sie diese Definition unmissverständlich an alle Mitarbeiter. Messen Sie SOLL und IST in regelmäßigen Abständen und machen Sie eine Abweichungsanalyse.