

# marken

absatzwirtschaft

## DIE ZUKUNFT DER WERBUNG

Marken- und Medienexperten  
diskutieren beim  
absatzwirtschaft-Roundtable  
über Konzepte mit hoher  
Trefferquote



**Mangelhaft:** Unternehmer Franz-Peter Falke beklagt die fehlende Faszination der Warenwelten

**Management:** In Sachen Marke sind die Controller besser als ihr Ruf

**Marken-Award:** O<sub>2</sub>, DWS Investments und Henkel sind die Gewinner 2005



## GEFAHR IM VERZUG?



Text: Wolfgang Schiller Foto: Picture Alliance

Markenführung unter dem Gesichtspunkt des Risikomanagements erfordert ein Umdenken in den Unternehmen und ist ohne einen gewissen Aufwand nicht zu haben. Aber die Mühe lohnt: Gefahren können erkannt und ausgeschaltet werden, bevor sie sich im Markt messbar niederschlagen.

>Kaum eine betriebswirtschaftliche Teildisziplin hat sich in den vergangenen Jahren ähnlich dynamisch entwickelt wie das Risikomanagement. Heute beschäftigen sich die Unternehmen intensiv mit Brandschutzvorschriften, Backup-Lösungen für Rechenzentren, Produkthaftpflichtversicherungen oder entwickeln ausgeklügelte mathematisch-statistische Modelle, um ihre finanziellen Risiken auf Grund von Kreditausfällen, Wechselkursschwankungen

und Devisengeschäften in den Griff zu bekommen. Risikomanagement ist per Definition auf die Zukunft ausgerichtet, um Unglücke zu vermeiden und Gefahren auszuweichen. Leider wird dabei vielfach übersehen, dass die Sicherheit eines Unternehmens nicht allein von Sach- und Finanzwerten abhängt, sondern zunehmend auch von den immateriellen Vermögenswerten und damit auch von den Marken.

Falls markenrelevante Aspekte überhaupt im Rahmen der Risikoanalyse auftauchen, richtet sich das Augenmerk fast ausschließlich auf externe Bedrohungen, die durch das vorsätzliche oder fahrlässige Verhalten Dritter verursacht werden, zum Beispiel durch Produkt- und Markenpiraterie, Rufausbeutung oder -schädigung. Die Erfahrung zeigt aber: Die größten Risiken für die Marken lauern im eigenen Unternehmen.

### Die Gefahrenfelder der Marke

Wo lauern nun die Risiken? Aus unserem Verständnis der ganzheitlichen, selbstständigen Markenführung heraus argumentiert, ist der „Größte anzunehmende Unfall“, der GAU, ein Vertrauensverlust seitens der Kundschaft. Dieser kann durch Abweichungen vom erfolgreichen Kommunikationsmuster in den fünf wichtigsten Bereichen des Marken-Systems geschehen:

- Produkt, Sortiment und Service
- Preis
- Distribution
- Design/Werbung
- Kundschaft

In diesen Bereichen haben wir eine Vielzahl von Risiken festgestellt. Die gefährlichsten finden Sie in der Checkliste auf Seite 150. Wenn Brand Manager diese Risiken für ihre Marken im Auge behalten, ist das schon mal gut, noch besser wäre allerdings ein konzeptioneller Ansatz des Risikomanagements. Aus unserer Sicht ist er zwingend notwendig, und zudem muss er in das System der Marken-Führung eingebettet werden. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens: Die unterschiedlichen Subsysteme der Marke können nur als interdependente, vernetzte Komponenten verstanden werden, die in der Außenwahrnehmung zu einer Einheit verschmelzen.

Zweitens: Erfahrungen zeigen, dass Störungen in einem isolierten Bereich des Marken-Systems schnell auch auf andere Subsysteme übergreifen, zu Irritationen in der Kundschaft führen und schließlich das Marken-System insgesamt bedrohen können.

### Kein Warnsystem ohne Ganzheitlichkeit

Voraussetzung für den Aufbau eines Risikomanagements für die Marken ist also ein ganzheitlicher Marken-Führungsansatz, der die Notwendigkeit einer konsistenten Marken-Führung aus der eigenen Identität oder eine Marken-Führung nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit berücksichtigt. Um die Einzigartigkeit der Marke sicherzustellen, bemüht man sich, das typische Kommunikationsmuster der Marke zu erkennen

und immer wieder zu bespielen. Denn sobald eine Marke ihr Kommunikationsmuster und damit ihre eigene Identität verliert, wird das Vertrauen in sie beschädigt – das Ergebnis ist Kundenverlust. Analyse-Instrumente, die heute Gefahren und schädigende Aktivitäten in der Marken-Führung herausleuchten können, arbeiten in der Regel mit Methoden der Marktforschung wie Image-Analysen, Kundenzufriedenheitsmessungen, Produkttests oder Marken-Stärke-Analysen. Solche Untersuchungen sind jedoch per se rückwärts gerichtet. Im Rahmen der Marktforschung wird eine Gefahr erst dann erkannt, wenn sie eingetreten ist. Wertvolles Kundenvertrauen wurde bereits beschädigt oder sogar vernichtet. Korrektive Maßnahmen kommen dann oftmals zu spät oder müssen mit hohem Aufwand umgesetzt werden. Für ein nach vorne gewandtes Risikomanagement taugen diese Instrumente kaum.

Der entscheidende Schritt zu einer proaktiven, der nützlichen Idee des Risikomanagements Rechnung tragenden Marken-Führung besteht darin, eben nicht erst aktiv zu werden, wenn die Abweichung vom einzigartigen Kommunikationsmuster der Marke bereits im Markt messbar wird. Vielmehr sollten Strategien und Leitlinien vorhanden sein, mit deren Hilfe die Marken-Führung in allen Bereichen des Marken-Systems konsistent an der Marken-Identität ausgerichtet werden kann. Ergänzt werden muss dieses Regelwerk um ein Instrumentarium, das systematische Risiko-Analysen erlaubt und die Vermeidung von akuten Risiken im Tagesgeschäft ermöglicht.

### Risikomanagement heute – die Idee der Marken-Stilfilter

Der Weg zu einem funktionierenden Risikomanagement für die Marke ist einfach zu beschreiben, aber schwierig zu beschreiben. Die Kunst besteht im Brückenschlag zwischen Methode und Instrumenten sowie unkomplizierter Handhabung im Tagesgeschäft. Ein wirksames Marken-Risiko-

management setzt voraus, dass Risiken in allen Subsystemen der Marke rechtzeitig erkannt, eliminiert und kontinuierlich vermieden werden können.

Im Folgenden soll ein ausgereifter methodischer Ansatz mit einfach handhabbaren operativen Instrumenten für das Management von Marken-Risiken vorgestellt werden. Mit Hilfe dieses Instrumentariums können heute praktisch alle Phasen des klassischen Risikomanagement-Prozesses – von der Identifikation über die Bewertung und Steuerung bis hin zur Erfolgskontrolle – abgedeckt werden. Konkret wird dies durch folgende Prozessschritte und Instrumente erreicht:

1. Identifikation und Bewertung von Marken-Risiken in einzelnen Gefahrenfeldern: Bei fragilen und komplexen Systemen wie der Marke ist eine möglichst frühzeitige Identifikation potenzieller Störfaktoren von überragender Bedeutung. Da Risikoquelle und Risikofolge oft zeitlich und räumlich voneinander getrennt sind, gilt auch im Hinblick auf die Marke das bekannte Bild aus der Chaostheorie, demzufolge der Flügelschlag eines Schmetterlings am Amazonas einen Wirbelsturm in Europa auslösen kann. Beim Erkennen derartiger „Flügelschläge“ hilft ein strategisches Frühwarn-Instrument, das die relevanten Gefahrenfelder systematisch absucht und eventuelle Risiken frühzeitig ortet. Dieser „Marken-Radar“ untersucht im ersten Schritt sämtliche Subsysteme der Marke systematisch auf Gefahrenfelder und akute Risiken. Im nächsten Schritt erfolgt die Evaluierung der erkannten Risiken individuell und auf der Grundlage der spezifischen Marken-Identität. Dabei erweist es sich als hilfreich, die unterschiedlichen „Gefährdungsstufen“ auch grafisch zu visualisieren (siehe Abbildung).

2. Systematische und proaktive Risiko-steuerung: Um das definierte Ziel der proaktiven Risikovermeidung durch selbstähnliche Marken-Entwicklung nachhaltig zu realisieren, ist sicherzustellen, dass nur noch diejenigen Einflüsse in das Marken-System gelangen, die dem Prinzip der

GEFAHRENFELDER DER MARKE I

**Gefahrenfeld Produkt/Sortiment/Service:** Die Einzigartigkeit einer Marke muss sich in den Produkten und Dienstleistungen vollgültig widerspiegeln, damit ein ganzheitliches, vertrauenswürdiges Bild in der Vorstellung der Kunden kontinuierlich gepflegt werden kann. Die Einhaltung dieses Versprechens wird allerdings umso schwieriger, je mehr unterschiedliche Produkte unter einem Marken-Namen versammelt sind.



Grün Gelb Rot  
Mit einem Ampelsystem lassen sich die akuten Risiken und Gefahren visualisieren. Bei „Rot“ ist Gefahr im Verzug.

**Gefahrenfeld Preis:** Der Preis reflektiert die Qualitätsstufe der Marken-Leistungen und zugleich das Sozialprestige, das der Nutzer über diese gewinnt. Ein Marken-Artikel muss – im Wortsinne – preiswert sein, sollte sich aber auch deutlich von „No-Names“ abgrenzen.

**Gefahrenfeld Distribution:** Die wesentlichen Risiken im Distributionsbereich entstehen in der Regel auf Grund des Kontrollverlustes. Die Hersteller verteilen ihre Produkte an diverse Händler und entziehen sie damit ihrem Einflussbereich. Hierbei kann allerdings nicht in jedem Fall gewährleistet werden, dass die eigenen Produkte vom Händler auch gut „behandelt“, das heißt, markenaffin und entsprechend ihrer Kulturaussage präsentiert werden.

**Gefahrenfeld Design/Werbung:** Marke ist die Verpflichtung zur Kontinuität, zur Bestätigung der erfolgreich kommunizierten Botschaften

und ihres typischen Stils. Dies kann nur gelingen, wenn ein stringentes und einzigartiges Werbe- und Designkonzept vorhanden ist. Entsprechende Vorgaben begrenzen gezielt die Schaffenskraft der Kreativen und sichern die Unverwechselbarkeit des Marken-Bilds.

**Gefahrenfeld Kundschaft:** Eine starke Marke macht aus „Käufern“, die zur Marke passen, „Kunden“. Im Zuge der Zeit bilden die Kunden, die an das Marken-System andocken, die Wertegemeinschaft der „Kundschaft“. Die Kundschaft assimiliert über Empfehlung von selbst neue Mitglieder, wenn alte ausscheiden. Somit überlebt sie Generationen und stellt die wirtschaftlichste Form der Marken-Bindung dar. Sobald stilfremde Kunden in das Marken-System eintreten, kommt es zu risikoreichen Abstoßeffekten.

Selbstähnlichkeit entsprechen. Vereinfacht formuliert, ist also ein Filter erforderlich, der „stilaffine Einflüsse“ durchlässt und in das vorhandene Marken-System integriert, während er „stilfremde Einflüsse“ ausgrenzt und vom Marken-System fern hält. So einleuchtend dieser Ansatz erscheinen mag, so anspruchsvoll ist seine Umsetzung im Tagesgeschäft. Auf den ersten Blick erscheint es unmöglich, eine Struktur zu schaffen, bei der jede Abteilung, jeder Arbeitsablauf und das Verhalten jedes Mitarbeiters „ein dieselbe Sprache“ sprechen – nämlich die der Marke! Ein Ziel, das nur zu erreichen ist, wenn normative Ordnungsprinzipien und verbindliche Regularien für alle „Marken-Beteiligten“ etabliert werden können. Diese sollen einen konkreten Handlungsrahmen erhalten, so dass

sich die Marken-Führung stilstreng bis ins kleinste Detail an der Marken-Identität orientiert. Jeder Mitarbeiter muss nur bestimmte Stilregeln und Stilparameter kennen, die für seinen Bereich relevant sind. Wichtig ist dabei, dass solche Stilfilter der einzelnen Subsysteme effizient miteinander vernetzt werden und alle Bereiche des Marken-Systems integrieren. Sobald in irgendeinem Bereich Diskrepanzen zu den definierten Regeln und Parametern auftreten, gibt dies bereits Hinweise auf potenzielle Risiken und eventuellen Handlungsbedarf. Gleichzeitig können anstehende Entscheidungen des Marken-Managements anhand der definierten Stilfilter bereits im Vorfeld auf ihre „Kompatibilität“ mit der Marken-Identität und dem bereits existierenden

Marken-System überprüft und eventuell korrigiert werden. Wir sprechen vom „Brand Style Filter“. Somit geht dieser präventive Ansatz weit über die üblichen, rein imageorientierten Controlling-Instrumente der Marktforschung hinaus, mit denen sich lediglich die Spätfolgen bereits umgesetzter Maßnahmen feststellen lassen.

**3. Kontrolle und Monitoring:** Nach Implementierung der Marken-Stilfilter sollte in regelmäßigen Intervallen überprüft werden, inwieweit das durch die Stilfilter systematisch gesteuerte Marken-Profil auch tatsächlich ein entsprechendes Marken-Bild bei der avisierten Kundschaft aufbauen konnte. Die hierzu verwendeten Marken-Bild- oder Brand-Checks eruierten durch qualitative Umfragen das Vorstellungsprofil für alle Subsysteme der Marke. Sollten hierbei zu starke Abweichungen vom idealtypischen Marken-Profil in irgendeinem Subsystem festgestellt werden, sind gezielt entsprechende Adjustierungen der Stilregeln bzw. Stilparameter vorzunehmen.

**Fazit**

Marken repräsentieren für viele Unternehmen immense Werte, und ihr Einfluss auf die aktuelle und künftige Wettbewerbsfähigkeit kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Trotz dieser Tatsache werden die vielfältigen Risiken, denen der Wertetreiber „Marke“ ausgesetzt ist, bisher kaum beachtet. Insofern bleibt zu hoffen, dass die Marke bald auch im Risikomanagement die Rolle einnehmen wird, die ihrer wirtschaftlichen Bedeutung entspricht. Methoden und Instrumente dazu sind mittlerweile vorhanden. ■

Wolfgang Schiller ist Inhaber der auf integrierte Markenberatung ausgerichteten Schiller Brand Company. Er hat Verfahren und Tools entwickelt, die eine Einbettung des Risikomanagements in die Marken-Führung erlauben, darunter das „Brand Rader“ zur frühzeitigen Erkennung von Risiken sowie die „Brand Style Filter“ als operationalisiertes Verfahren zur „sicheren“ selbstähnlichen Marken-Führung. Kontakt: w.schiller@schiller.de

CHECKLISTE: DIE GEFAHRENFELDER DER MARKE

	ja (Gefahr)	nein
<b>Produkt/Sortiment/Service</b>		
Qualitätsschwankungen im Sortiment oder im Serviceverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Austauschbarkeit der Produkte und Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgabe von markenspezifischen, differenzierenden Herstellungsmethoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Produkte reflektieren nicht den Leistungssinn der Marke, oder es fehlt die Korrelation mit dem Leistungsversprechen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Produktentwicklung orientiert sich nicht an Bedürfnissen der Kunden, sondern am Wettbewerb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust der Kontrolle hinsichtlich Qualität und Leistungssinn durch die ungefilterte Vergabe von Lizenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrollverlust durch Outsourcing bestimmter Leistungsbereiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexität im Sortiment und Kannibalisierungseffekte durch zu viele Produktvarianten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine logische Transparenz in der Sortimentsstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu hoher Innovationsdruck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Dynamik in der Produkt-/Service-Gestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Preisgestaltung</b>		
Preisstellung reflektiert nicht mehr den Leistungswert und die Positionierung der Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsatz statt Gewinnorientierung in der Preispolitik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overstretching-Effekte durch Bedienung unterschiedlicher Preissegmente unter einer Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markt als Referenz zur Preiskalkulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktive Preiskommunikation statt Kommunikation der Marken-Leistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachgeben gegenüber Konditionendruck des Handels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unkontrollierte Preisaktionen bzw. Gewährung von Rabatten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abgabe von Marken-Produkten als No-Names	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Typische Marken-Risiken in der Distributionsgestaltung</b>		
Vertriebskanäle passen nicht zur Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Öffnung für neue markenadäquate Vertriebskanäle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine hinreichende Ausschöpfung vorhandener Absatzpotenziale, zum Beispiel durch Internationalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Außendienst verhält sich nicht markenaffin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Händlerselektion auf der Basis der Marken-Identität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Präsentation am PoS spiegelt nicht Kompetenz und Markenwelt wider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defizite in gemeinsamer Planung, Durchführung und Kontrolle der Handelswerbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Out-of-stock-Situationen durch Lieferengpässe bzw. mangelnde Flexibilität bei der Belieferung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Design und Werbung</b>		
Keine unverwechselbaren, verbindlichen Marken-Codierungen aus der Identität der Marke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleichzeitiger Einsatz verschiedener Gestaltungsvarianten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prägung des Designs durch Stilistik der Agentur, des Fotografen, des Designers u. a. – Fremdnähe durch Orientierung am Zeitgeist statt Selbstähnlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Kontinuität in Design- und Werbeauftritt – kurzfristiges Kampagnendenken und häufiger Wechsel der kommunikativen Aussagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überfrachtetes Design – zu viele Informationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unverständliche Werbeaussagen – komplizierte bildliche und textliche Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlen eines vernetzten, strategischen Kommunikationskonzepts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokussierung auf Unterhaltungscharakter in der Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überbewertung der werblichen Kommunikationsleistung – Push- statt Pull-Strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kundenansprache</b>		
Orientierung an klassischen soziodemografischen Zielgruppenmodellen bzw. Alterspositionierungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schnelles Reagieren auf neue Bedürfnisgruppen im Markt ohne markentechnische Validierung des Anspruchsprofils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine selektive Kundenpflege – jeder der kauft, wird gleich als Kunde behandelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Insights über die Zusammensetzung der Marken-Käufer und -Verwender nach den Unterscheidungskriterien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Kenntnis des Stilprofils der Marken-Kunden im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Orientierung an den Bedürfnissen der Marken-Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientierung an Neukunden und nicht an der Stammkundschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedürfnis- und Imageforschung bei den falschen Zielgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ignoranz gegenüber soziokulturellen Entwicklungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>