

Nicholas Adjouri

Alles was Sie über Marken wissen müssen

Leitfaden für das erfolgreiche
Management von Marken

2. Auflage

 Springer Gabler

Nicholas Adjourri

Alles was Sie über Marken wissen müssen

Leitfaden für das erfolgreiche
Management von Marken

2. Auflage



Springer Gabler

Alles was Sie über Marken wissen müssen

Nicholas Adjouri

Alles was Sie über Marken wissen müssen

Leitfaden für das erfolgreiche
Management von Marken

2. Auflage

Nicholas Adjouri
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-00942-7
DOI 10.1007/978-3-658-00943-4

ISBN 978-3-658-00943-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2004, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Manuela Eckstein, Imke Sander

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Das stetig steigende Interesse an der Marke zeigt, dass Themen wie Markenführung und Markenstrategie an Bedeutung gewinnen. Eine beinahe unüberschaubare Anzahl an Agenturen und Beratern werben inzwischen mit unterschiedlichen Lösungsansätzen und Vorgehensweisen – doch wie ist seriöse Markenberatung von Dampfgeplauder zu unterscheiden? Dies ist eine der brennenden Fragen, die dieses Buch beantworten will.

Das Management von Marken hat inzwischen Einzug in die Vorstandsetagen der Unternehmen gehalten. Doch der Markt an Markendienstleistungen ist heterogen. Auf der einen Seite haben viele Unternehmen die Relevanz von Marken erkannt und ihre Strategien umgestellt. Auf der anderen Seite bieten Marktforschungsinstitute, Unternehmensberater, Werbeagenturen und Designer ihre Leistungen von der Marken-Analyse bis zur Entwicklung kreativer Marken-Kampagnen an. Aber: Auf dem Markt der Markenberater ist zu beobachten, dass die Anforderungen an Markenberater gestiegen sind. Der Hype ist vorbei! Die Spreu trennt sich vom Weizen. Wer mit Marken zu tun haben möchte, muss inzwischen Substanz bieten. Es reicht nicht mehr aus, als Werbeagentur Kundenumfragen zur Marke anzubieten oder einen goldenen Nagel beim Art Directors Club für eine Marken-Kampagne gewonnen zu haben. Vielmehr kommt es darauf an, mit qualifizierten Methoden Marken zu analysieren und pragmatische Ergebnisse zu liefern, die messbar und nachvollziehbar sind. Dies bedeutet, dass die Auseinandersetzung mit der Marke in der letzten Zeit an Qualität gewonnen hat.

Und das ist auch gut so. Denn Unternehmen verlangen von externen Dienstleistern zunehmend tragfähige Erklärungen zu ihren Marken, die den Erfolg sicherstellen. Und diese Erklärungen müssen auf der Seite der Auftragnehmer – also der Marktforschungsinstitute, der Unternehmensberater und Agenturen – auf einer nachvollziehbaren Basis geliefert werden. Die Zeit der Bauch-Entscheidungen und flotten Werbesprüche gehört der Vergangenheit an.

Dieses Buch hat als Zielsetzung, die Marke einfach und verständlich und trotzdem ganzheitlich zu erklären. Es ist ein Grundlagenbuch, das eine sehr pragmatische Sicht auf die Marke hat – ohne jedoch auf fundiertes Wissen zu verzichten. Die Marke wird hier interdisziplinär betrachtet – also aus einer Verbindung marketingorientierter, psychologischer, soziologischer, kommunikativer und designorientierter Erkenntnisse. In nachvollziehbaren Schritten werden die unterschiedlichsten Erfolgsfaktoren der Marke dargestellt und anhand von zahlreichen Praxisbeispielen verdeutlicht. Es ist gleichzeitig das zweite Buch nach unserem zweijährigen Marken-Forschungsprojekt, das wir mit dem Institut für Psychologie der Universität Göttingen in den Jahren 2000 bis 2002 durchgeführt und wofür wir ein Doktorandenstipendium gestiftet haben. Viele Erkenntnisse aus der gemeinsamen Forschungsarbeit mit dem Göttinger Institut sind in dieses Markenbuch eingeflossen.

Aber: Entscheidend ist definitiv der Praxisbezug, da dieses Buch sich primär an Vorstände, Geschäftsführer, Marken-Manager, Marketing-Fachleute, Werbetreibende, Kreative und natürlich auch an Studenten richtet. Alle wichtigen Erkenntnisse zur Marke werden mit bekannten Beispielen belegt, denn die Marke ist kein theoretisches Gebilde, sondern ein Kind der Praxis. Im Buch werden alle relevanten Bausteine erläutert. Zusammenfassend werden die wichtigsten Erkenntnisse in übersichtlichen Regeln dargestellt. Diese Regeln dienen als Hilfe bei der späteren Umsetzung, wenn es darum geht, selber eine Marke aufzubauen oder eine bereits vorhandene Marke erfolgreicher zu positionieren und zu managen. Doch die wichtigste Regel ist

► Denken Sie langfristig!

Die Marke ist keine Eintagsfliege – die Führung von Marken erfordert langfristiges Denken und damit Ausdauer. Aus meiner Markenpraxis weiß ich: Die meisten Markenmanager sind im operativen Alltag gefangen und haben oftmals wenig Zeit, sich mit der Marke zu beschäftigen. Aber die Marke ist wie ein Marathonlauf – man darf nicht aufgeben. Ein weitere Regel ist:

► Verlangen Sie Qualität!

Ihre Marke ist zu wichtig, um von Halbprofis angefasst zu werden. Markenführung hat immer etwas mit Erfahrung zu tun, und es ist Ihr gutes Recht, dies von Markenberatern zu verlangen.

Zu guter Letzt:

► Bleiben Sie neugierig!

Hinterfragen Sie Ihre Marke, seien Sie nicht zu schnell zufrieden mit oberflächlichen Markenerklärungen und praxisfernen Konzepten. Neugier ist der wichtigste Antrieb, um Neues aufzunehmen. Sie ist die beste Motivation, um sich weiterzuentwickeln. Denn nur wer neugierig ist, stellt Fragen und erwartet Antworten. Genau nach diesem Prinzip ist dieses Buch aufgebaut. Einfache Fragen bedingen klare Antworten. Falls nicht alle Antworten in diesem Buch gefunden werden oder weitere Fragen auftreten, bin ich gern bereit, in einem persönlichen Kontakt auf Ihre Fragen einzugehen. Sie erreichen mich bei Adjouri Brand Consultants GmbH in Berlin unter adjouri@adjouri.com.

Für die Realisierung dieses Buches möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mir Zeit und Raum für das Zustandekommen dieser Zeilen gegeben hat.

Berlin, im September 2013

Nicholas Adjouri

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung: Die Entzauberung der Marke	11
Teil 1	
Marken in der Praxis	13
1. In der Natur der Marke: Das Streben nach Erfolg	15
Gamma-Marken < ca. 10 Jahre	17
Beta-Marken = 10 bis 30 Jahren	18
Alpha-Marken > 30 Jahre	18
Erfolgreiche Beispiele aus der Marken-Praxis	19
Was macht Marken erfolgreich?	22
Nicht erfolgreiche Beispiele aus der Marken-Praxis	22
Was lässt Marken scheitern?	26
2. Die Grundlagen der Marke	28
Die Marke als Haus	32
Das Marken-Dach: Die wahrnehmbare Seite des Marken-Hauses	34
Das Marken-Fundament:	
Die nicht-wahrnehmbare Seite des Marken-Hauses	39
Die Bausteine der Marke	42
<i>Checkliste – Erste Marken-Prüfung</i>	43
3. Der Marken-Name	45
Die Funktion des Namens	46
Was muss ein guter Name leisten?	48
Wie entsteht ein guter Name?	50
<i>Checkliste – Namensentwicklung</i>	54
4. Wahrnehmbare Bausteine des Marken-Dachs	56
Das Logo als Baustein der Marke	56
Farbe und Typografie als Marken-Bausteine	62
Weitere wahrnehmbare Marken-Bausteine	64

5. Nicht-wahrnehmbare Marken-Bausteine	67
Die so genannten „weichen“ Faktoren	67
Die Marke als Botschafter zwischen Unternehmen und Kunden	69
Marke und Kunden	75
Die Bedeutung von weichen Bausteinen beim Aufbau einer Marke	77
Entwicklung von weichen Marken-Bausteinen	80
<i>Checkliste – Nicht-wahrnehmbare Marken-Bausteine</i>	82

Teil 2

Die Entwicklung einer Marke	85
1. Die Analyse der Marke	89
Strategien und Management von Marken	89
Die Analyse des Marken-Fundaments	90
Die Analyse des Marken-Dachs	98
Die gängigsten Methoden der Marken- und Marktforschung	105
Die Interpretation der Daten	116
<i>Checkliste – Marken-Analyse und Marktforschung</i>	117
2. Die Marken-Strategie	120
Strategien zum Aufbau einer Marke	121
Strategien und Management von Marken	127
Häufig genutzte Marken-Strategien	129
Die Einzelmarke	130
Die Familienmarke	131
Die Dachmarke	132
Maximierung oder: Wie ist bei einer Marken-Erweiterung vorzugehen?	132
Von der Einzelmarke zur Familienmarke	133
Von der Familienmarke zur Dachmarke	138
Erweiterung durch Fusionen oder Übernahmen von Marken	143
Das Marken-Dach bei einer Fusion oder beim Erwerb von Marken	147
Minimierung oder: Wie ist bei einer Reduzierung vorzugehen?	151
Die Strategie der Neu-Positionierung	152
Was ist bei der Entwicklung einer Marken-Strategie zu beachten?	156
Die Umsetzung der Marken-Strategie	160
<i>Checkliste – Marken-Strategie</i>	163
3. Die Umsetzung	166
Die Umsetzung des Marken-Bausteins „Qualität“	168
Die Umsetzung des Marken-Bausteins „Innovation“	170
Die Umsetzung des Marken-Bausteins „Preis“	173

Die Umsetzung des Marken-Bausteins „Vertrieb“ _____	177
Die Umsetzung des Marken-Bausteins „Service“ _____	180
Die Umsetzung des Marken-Bausteins „Trend und Design“ _____	182

Teil 3

Die wichtigsten Antworten auf Fragen zur Marke _____	187
--	-----

1. Der Begriffswirrwarr in der Marken-Praxis

Überblick und Ordnung _____	189
Arten von Marken _____	190
Die Herstellermarke _____	190
Die Handelsmarke _____	190
Die Unternehmensmarke _____	191
Die Dienstleistungsmarke _____	191
Die Gattungsmarke _____	191
Personenmarken _____	191
Eingrenzung der Marken-Vielfalt _____	192
Warum ist die Geschichte der Marke wichtig? _____	193
Kurzer Rückblick: Die historische Entwicklung der Marke _____	193
Die individuelle Geschichte einer Marke _____	196
Die wichtigsten Definitionen zur Marke _____	198
Juristische Definitionen _____	201
Was ist eine Marke? _____	202
Das Freelisting oder: Sagen Sie einfach Ihre Meinung _____	202
Antworten zur Marke _____	208
Ergebnis: Eine Marken-Definition _____	210
<i>Checkliste – Marken schnell erkennen und bestimmen</i> _____	210

2. Die Rolle der externen Helfer _____ 220

Die Rolle von Marktforschungsunternehmen _____	223
Die Rolle von Unternehmensberatungen _____	224
Die Rolle von Werbeagenturen _____	225
<i>Checkliste – Externe Helfer</i> _____	226

3. Weitere Antworten zur Marke _____ 227

Was ist der Marken-Wert? _____	227
Wie hängen Marke und Marketing zusammen? _____	228
Wie muss die Marke unternehmensintern gegliedert sein? _____	229
Hat die Marke nur eine Wirkung gegenüber Kunden? _____	230
Gibt es einen Unterschied zwischen klassischen und Online-Marken _____	231
Können Menschen zu Marken werden? _____	231

Ist die Marke ein Mythos, ein Kult oder eine Religion? _____	234
Kann die Marke manipulieren? _____	235
Marken-Gewohnheit kontra Marken-Faszination – Was ist stärker? _____	237
Wie wichtig ist das Image der Marke? _____	238
Teil 4	
Alle Marken-Regeln im Überblick _____	239
Kleines Marken-Glossar _____	249
Anmerkungen _____	252
Literaturverzeichnis _____	253
Der Autor _____	257

Einleitung: Die Entzauberung der Marke

Wie erkläre ich eine Marke? Und: Wie führe ich eine Marke? Beide Fragen bilden die Grundlage dieses Buches. Und tatsächlich: Eine Marke zu erklären, scheint einfach zu sein – jedenfalls auf den ersten Blick. Die Marke ist ein Produkt oder eine Dienstleistung. Sie hat ein Logo. Sie steht für Vertrauen und Qualität. Ist dies wirklich so einfach? Was ist mit sozialen Institutionen oder TV-Formaten? Ist Greenpeace eine Marke? Ist die Tagesschau eine Marke? Und wie kann ich eine Marke erfolgreich führen?

Auf den zweiten Blick kommen neue Fragen auf, und daraus ergibt sich eine unübersichtliche Fülle von Erklärungen, Definitionen oder aber auch Weisheiten und leider ebenfalls banale Statements. Es wird von Persönlichkeit, Charakter, Code, Erlebnis oder auch Mythos, Seele, Kult oder sogar von der Marke als Religion gesprochen. Noch schlimmer wird es, wenn wie selbstverständlich mit Anglizismen, wie beispielsweise Brand Character, Brand Personality oder Brand Core Value, hantiert wird. Hier entsteht der Eindruck, dass dieses „Brand-Denglisch“ imponieren und ein Nicht-Wissen vertuscht werden soll. Das Ergebnis ist, dass die Quantität an Erklärungen an die Grenzen der menschlichen Aufnahmefähigkeit stößt. Und auch in Bezug auf die Qualität ist nicht mehr zu unterscheiden, was richtig und was falsch ist. Viele Manager in der Praxis verlieren den Überblick über diesen Begriffswirrwarr.

Als neugieriger Mensch habe ich nachgefragt und eine eigene bundesweite Umfrage über die Marke gestartet. Im Rahmen einer Untersuchung bei Marketing-Fachleuten wurde gefragt, was diese mit einer Marke konkret assoziieren. „Welche Assoziationen fallen Ihnen zum Thema ‚Marke‘ ein?“ Dies war die erste Frage. Die befragten Marketing-Fachleute konnten frei und ohne weitere Vorgaben antworten – und zwar frei in ihren eigenen Worten. Das Ergebnis dieses freien Assoziationsverfahrens war ernüchternd. Obwohl Marketing-Manager vom Fach sind, waren die Antworten nicht eindeutig. Im Gegenteil. Es kam eine Bandbreite von Assoziationen, Meinungen und Erklärungen heraus, die alles andere als homogen oder konkret waren. Fazit: Es gibt zur Marke keinen Konsens!

Auch als Markenberater in der Praxis stelle ich immer wieder fest: Viele reden über Marke, aber die wenigsten können die Marke in einem Satz definieren bzw. wissen, wie eine Marke geführt werden muss. Bei meinen Lehrveranstaltungen zur Marke, ob bei Studenten, Kreativen in Agenturen, Coachings für Vorstände oder im Rahmen von unternehmensinternen Marken-Workshops bei Marketing-Managern, gibt es grundsätzlich eine Vielzahl von Meinungen zur Markenführung.

Ein weiteres Phänomen ist, dass allerorten von der Faszination der Marke gesprochen wird. Die Marke wird deswegen konsumiert, sagt man, weil sie uns Konsumenten fasziniert – psychologisch betrachtet wird auch von einem Erregungs- oder Aktivierungszu-

stand gesprochen. Auch dies ist ein Vorurteil, mit dem aufgeräumt werden muss. Denn kein Konsument ist fasziniert und emotional berührt, wenn er im Supermarkt oder im Discounter eine Zahnpaste kauft. Keiner bekommt Schweißperlen auf der Stirn oder vergrößerte Pupillen, wenn er eine Tiefkühlpizza erwirbt. Das Gegenteil ist richtig. Es ist vielmehr die Macht der Gewohnheit, warum wir bestimmte Marken kaufen und konsumieren. Dieses Verhaltensmuster hat viel mehr Gewicht, wenn es um Markenpräferenzen geht. „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“, sagt man. Und dies stimmt. Denn unsere Gewohnheiten helfen uns, das Leben leichter zu machen. Die Marke braucht diesen Automatismus in uns, um erfolgreich zu sein. Denn wenn ein Kunde am Ort des Verkaufs beim Griff in ein Supermarktregal nicht mehr nachdenken muss, sondern automatisch, also aus Gewohnheit, diese oder jene Marke kauft, ist dies für den Erfolg der Marke weit aus wertvoller. Ein Dauerzustand der Faszination oder der emotionalen Anspannung ist für uns Konsumenten nicht permanent durchhaltbar. Natürlich gibt es auch Momente bei bestimmten Marken, die uns faszinieren. Ein Auto kann uns bewegen, eine Luxusuhr kann uns begeistern, Olympische Spiele ziehen Millionen Menschen in den Bann – aber es sind in der Regel kurze Zeitintervalle und es gilt nicht für die „normalen“ Marken des täglichen Bedarfs. Und die meisten Marken sind Teil unseres Alltags. Dies bedeutet, dass die Marke entzaubert werden muss. Sie muss von dem Abstrakten, der Faszination, der Verherrlichung auf eine pragmatische und nachvollziehbare Ebene gebracht werden. Die Marke ist ein Element unseres täglichen Lebens und kein Mythos und erst recht keine Ersatz-Religion. Daher muss die Marke ernsthaft erläutert werden.

Dieses Markenbuch hat das Ziel, einfach und trotzdem fundiert die elementaren Aspekte einer Marke und der Markenführung verständlich zu vermitteln. Es ist ein Buch in erster Linie für Praktiker, aber auch für Theoretiker, die in der Marken-Praxis arbeiten. Es ist gleichermaßen gedacht für Profis, die bereits jahrelang in diesem Bereich tätig sind, aber auch für Laien, die sich schon immer für die Marke und ihre scheinbar unergründlichen Themengebiete interessiert haben. Der Anspruch, in verständlichen Worten einen komplexen Gegenstand zu erklären, ist natürlich hoch, da es bereits viele Bücher zur Marke gibt. Doch sind die meisten Bücher zu diesem Thema komplex und somit schwer verdaulich – entweder zu wissenschaftlich oder zu vereinfachend. Dieses Buch soll eine Hilfestellung bei der täglichen Arbeit mit der Marke sein und dabei helfen, Unsicherheiten im Umgang mit der Marke zu vermeiden. Kein kleinster gemeinsamer Nenner, sondern ein roter Faden durch den Dschungel der verschiedenen Erklärungen. Entscheidend ist, dass die Marke interdisziplinär gesehen wird. Dies bedeutet, dass dieses Thema nicht allein aus der betriebswirtschaftlichen oder der psychologischen Praxis angegangen wird. Vielmehr sollen alle relevanten Gebiete, die mit der Marke in Berührung kommen, eingebunden werden. Konkret werden also auch soziologische, kommunikationsorientierte, juristische und insbesondere designorientierte Inhalte angesprochen. Ebenso spielt Social Media für die heutige Markenführung eine bedeutende Rolle. Wichtig ist jedoch, dass die Verständlichkeit im Vordergrund steht. Und wichtig ist, dass die Marke in der praktischen Anwendung gezeigt wird. Denn die beste Theorie ist die, die in der Praxis funktioniert.

Teil 1

Marken in der Praxis

Wenn Sie an Marken denken: Welche Marken fallen Ihnen spontan ein? Bitte denken Sie an Marken, die Ihnen sofort in den Sinn kommen, oder schauen Sie sich um, welche Marken gerade in Ihrem Sichtbereich liegen.

In der Regel drängen sich Ihnen die erfolgreichen und in der Regel die großen, bekannten Marken auf. Es sind die üblichen Vertreter wie beispielsweise Apple, Coca-Cola, Google, Mercedes-Benz, Persil, Porsche, Samsung. Ob es nun diese Marken oder andere Namen aus Ihrem persönlichen Umfeld sind, bei all diesen Beispielen fällt ein gemeinsames, prägendes Kriterium auf: der Erfolg! Alle hier genannten Marken sind erfolgreiche Marken, die sich durchgesetzt haben: Marktführer oder zumindest Produkte und Dienstleistungen im oberen Drittel eines Marktes. Nicht erfolgreiche Marken kommen einem dagegen gar nicht erst in den Sinn. Warum ist dies so?

Die Antwort liegt in der Natur der Marke: Es gibt keine erfolglosen Marken. Der Erfolg ist das wichtigste Prinzip der Marke. Dieser Erfolg entsteht aus einer starken Markenpersönlichkeit – diese Marken verfügen wie ein Mensch über eine einzigartige Identität und können sich im Markt durchsetzen. Dieses Durchsetzungsvermögen kennzeichnet die Marke. So schreibt Ludwig Berekoven bereits in den 70er Jahren, dass die Begriffe „Marke“ und „Erfolg“ zwingend zusammengehören. Eine Marke ohne Erfolg ist nicht vorstellbar – diese Formulierung bildet sogar einen Widerspruch. Das Prinzip ist einfach zu erklären. Die Marken, die Sie kennen und schätzen, haben Sie in guter Erinnerung. Es sind Marken, mit denen Sie gute Erfahrungen gemacht haben, die Sie seit langer Zeit kennen – vielleicht sogar aus Ihrer Kindheit – und auf die Sie ungerne verzichten würden. Aus dieser einfachen, aber plausiblen Erkenntnis kann die erste Regel für Marken abgeleitet werden:

Regel

Das wichtigste Kennzeichen einer Marke ist der langfristige Erfolg! Es gibt keine erfolglosen Marken.

Dieses Marken-Prinzip ist vergleichbar mit dem Sport. In der Regel sind einem nur die Spitzensportler bekannt; die Sportler, die bei einer Meisterschaft oder sogar bei einer Olympiade gewonnen haben. Eventuell kennen Sie noch den Zweit- oder Drittplatzierten, aber auch nur dann, wenn diese Spitzensportler über einen längeren Zeitraum erfolgreich waren. Die ewig Zehntplatzierten, also die Masse an Sportlern, die nicht zur Spitze gehören, kennen Sie nicht. Warum auch?

Bei Marken ist es ähnlich. Wer sich als Unternehmen für eine Markenstrategie entscheidet, entscheidet sich für die erste „Marken-Bundesliga“. Nur die Produkte oder Dienstleistungen, die es nach oben geschafft haben, können sich zu den Marken zählen.