



# INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK GENF

## **Die Genfer Markendefinition**

Was ist eine Marke? Wer eine Antwort auf diese Frage sucht, trifft auf ein erstaunlich hohes Maß an Unsicherheit. Dies gilt nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für diejenigen, die im Unternehmen eine Marke zu führen haben. Wie erklärt sich diese Unsicherheit gegenüber einer solchen Schlüsselfrage?

Charakteristisch für die Antworten, auf die man trifft, ist die prinzipielle Verlagerung der sie stützenden Argumente auf die Seite der Soft Facts: Marken, so die gängige Meinung, definieren sich im Wesentlichen über ihr Image und über die Emotionen, die sie vermitteln sollen. Während es für Unternehmen sonst selbstverständlich ist, Entscheidungen aller Art (Finanzierung, Personal etc.) auf der Basis von definierten Prinzipien und kontrollierbaren Hard Facts zu treffen, scheint dies für Marken nicht zu gelten. Diese Trennung von Unternehmen und Marke führt dazu, dass man nicht mehr die Beziehung sieht zwischen dem, was die Marke ist und dem, was das Unternehmen dafür leistet.

Das Institut für Markentechnik hat sich seit seiner Gründung der Aufgabe gewidmet, eben diese Beziehung zwischen der vermeintlich weichen Sache Marke und dem ernsthaften Unternehmensmanagement herzustellen. Dafür hat es sowohl in eigener Forschung als auch in der Beratungspraxis sämtliche Bereiche im Unternehmen und auf der Markenseite analysiert und die spezifische Relation zwischen den beiden Seiten geklärt.

Aufgrund dieser Arbeit lassen sich das Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und Marke und die daraus resultierenden Wirkungen heute verlässlich erfassen und managen.

Das Institut ist in der Lage, die Marke in ihrer ganzen Komplexität zu definieren, und zwar entlang von drei Grundfragen:

- Was ist eine Marke?
- Was ist das Arbeitsprinzip der Marke?
- Was bedeutet Markenführung?

## **Was ist eine Marke?**

Die Marke ist ein Wirtschaftskörper, der die Leistungen der gesamten Wertschöpfungskette integriert und sie auf die gemeinsame Kundschaft ausrichtet.

## **Marke existiert, wenn durch Unternehmensleistungen Kundschaft gebildet wurde**

Kundschaft bildet sich nur um Leistungen und spezifische Qualität. Im Einzelnen sind es vier Bereiche, in denen über lange Zeit bestimmte Leistungen erbracht werden müssen, wenn sich Kundschaft bilden soll.

Die *Produktleistungen* einer Marke erfassen die Eigenschaften der Produkte, ihre Ausstattung, das Sortiment und schließlich die Preisstellung, insofern diese nicht nur eine betriebswirtschaftliche Frage ist, sondern auch als Qualitätssiegel der Marke arbeitet. Begleitende und ergänzende Leistungen wie z.B. Verpackung und Beratung tragen darüber hinaus zu der charakteristischen Leistung bei, auf die sich eine Kundschaft beziehen kann.

Zur *Distributionsleistung* einer Marke gehört der Verkauf; das kann der Verkauf durch die eigene Organisation sein, aber auch der Weiterverkauf des Handels an den Kunden; ebenso gehören dazu die Beratung, auf welcher Ebene auch immer sie stattfindet, und der Service sowie die Erhältlichkeit der Leistungen (Lieferung, Verfügbarkeit ohne Stock-outs).

Die *Kommunikationsleistung* einer Marke betrifft Werbung, Corporate Design, Präsentation und Public Relations; darüber hinaus alle Informationen, insofern sie nicht nur Nachrichten übermitteln, sondern auch etwas bewegen sollen, und den gesamten Dialog mit der Außenwelt (also auch Telefon- und Schriftverkehr). Alle diese Leistungen müssen spezifisch ausgerichtet sein, wenn sich Kundschaft bilden soll.

*Namen und Zeichen* sind für die Kundschaftsbildung grundlegend, denn an ihnen kristallisieren sich die Erfahrungen mit der Marke. Die Namen und Zeichen müssen zuallererst Aussagekraft haben, d.h. das Produkt muss prägnant gekennzeichnet sein und dadurch Wiedererkennbarkeit und Differenz zum Wettbewerb sichern. Und die Namen und Zeichen müssen die Architektur der Marke verständlich nach Außen vermitteln: Die Markenbindung der Produkte hat ebenso deutlich zu sein wie ihre Differenzierung untereinander.

Diese spezifischen Leistungen und Qualitäten der Marke bestimmen die Beziehung zwischen Unternehmen und Kundschaft. Denn sie ergeben eine komplexe Leistungsstruktur, die zwischen dem Unternehmen und seiner Kundschaft angesiedelt ist.

## **Hinter jeder Marke steht ein Unternehmen als Leistungsträger**

Die Existenzbedingung der Marke ist die Kundschaft; letztere entsteht durch die Übertragung spezifischer Leistungen. Deren Ensemble bildet die Leistungsstruktur der Marke, die vom Unternehmen – dem Leistungsträger – erbracht wird.

Diese Konstellation gilt auch für Produktmarken. Sie haben ihre jeweils eigene Leistungsstruktur, und gemäß dieser Eigenständigkeit auch „ihre“ Kundschaft. Sie haben hinter sich aber auch ein Unternehmen, selbst wenn sie es sich mit anderen Produktmarken aus demselben teilen müssen. Jede Produktmarke benutzt das Unternehmen mit allem, was dazugehört, um ihre jeweiligen differenzierenden Leistungsinhalte zu realisieren.

## **Was ist das Arbeitsprinzip der Marke?**

Die Marke ist ein normatives Energiesystem, das den Leistungs- und Geldfluss zirkulär organisiert.

## **Die Kundschaft speichert die Markenenergie**

Die Geschichte der vom Unternehmen kontinuierlich erbrachten Leistungen entwickelt und verfestigt sich im Bewusstsein der Kundschaft zu einem Positiven Vorurteil. Aus ihren Erfahrungs-

urteilen also bildet die Kundschaft dieses kollektive Urteil über die Marke. Diese Größe konstituiert die aktuelle Markenenergie. Die Kundschaft wird damit zum Energieträger der Marke. Das ist ihre besondere Rolle im Markensystem. In ihr und nicht etwa im Unternehmen ist die Markenenergie gespeichert.

Für das Unternehmen wiederum wird das Positive Vorurteil der Kundschaft zur Leistungsverpflichtung. Denn die Kundschaft finanziert die gesamte Wertschöpfungskette nur unter der Bedingung, dass ihre Markenerfahrungen durch die aktuellen Leistungen bekräftigt werden. Und erst mit diesem Rückfluss des Geldes stellt die Beziehung der zwei Teilsysteme Unternehmen und Kundschaft ein erfolgreiches Markensystem dar.

## **Die Wirkungsbereiche der Marke**

Die Marke hat eine Differenzierungswirkung und besitzt eine besondere Durchsetzungskraft im Markt. Sie verschafft sich darüber hinaus eine spezifische Wertposition in ihrem Wettbewerbsumfeld und ist nicht zuletzt die entscheidende Wertschöpfungskraft des Unternehmens. Dies sind die vier Wirkungsbereiche, die die Marke zu einem erfolgreichen Wirtschaftssystem machen.

### Differenzierungswirkung

Ihre Differenzierungswirkung verdankt die Marke mindestens drei ursächlichen Faktoren.

Da ist zunächst der Abstand zu den Wettbewerbern, den sie in ihrer Aufbauzeit geschaffen und gehalten hat.

Die Reproduktion ihrer spezifischen Leistungsstruktur ist eine zweite Voraussetzung für die Differenzierungswirkung der Marke. Denn Reproduktion lässt das Unverwechselbare eines Markensystems immer prägnanter hervortreten und bekräftigt dadurch den Abstand zu den Wettbewerbern.

Aus Sicht der Außenwelt beruht die Differenzierungswirkung der Marke schließlich auf der Summe aller sinnlich wahrnehmbaren Leistungselemente und Verhaltensweisen.

### Durchsetzungskraft

Die Marke verleiht der Unternehmensorganisation überlegene Durchsetzungskräfte im Markt.

Diese Kräfte werden wirksam auf allen Ebenen der Absatzlandschaft wie auch bei der Führung der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen und in der gesamten Öffentlichkeit, einschließlich Presse und Kapitalmarkt.

Die Marke bezieht dieses Durchsetzungsvermögen aus der bewiesenen Vergangenheit (Leistungsgeschichte), aus dem Positiven Vorurteil (Markenenergie) und aus dem offensichtlichen wirtschaftlichen Erfolg (Präsenz).

### Spezifische Wertposition

Jede Marke nimmt in ihrem Wettbewerbsumfeld eine spezifische Wertposition ein. Diese ist das Resultat aller Erfahrungen, die sich in der Öffentlichkeit vernetzt haben – in der Kundschaft und im Publikum, in der Branche, also bei den Wettbewerbern und in der Absatzlandschaft, und in der Presse sowie im Kapitalmarkt.

Die derart aufgebaute Wertposition bestimmt die individuelle und gesellschaftliche Wertschätzung, die die Marke aktuell genießt.

### Wertschöpfungskraft

Die Wertschöpfungskraft der Marke generiert den Gegenwert für die Veredelungsleistungen, die auf allen Wertschöpfungsstufen erbracht werden.

Die Wertschöpfungskraft erzeugt zugleich überlegene Absatzleistungen (Menge und Marktanteil), überdurchschnittliche Preisstellungen und die Steigerung des Eigenwertes der Marke.

Diese Funktionen erfüllt die Wertschöpfungskraft der Marke bei niedrigsten Vermarktungskosten.

### **Was bedeutet Markenführung?**

Das strategische Ziel der Markenführung ist der Aufbau einer Kundschaft, die der Marke zuverlässig Geldmittel zuführt. Das Erreichen dieses Ziels ist gewährleistet, wenn die Marke nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit geführt wird und wenn darüber hinaus die drei Grundaufgaben der Markenführung bewältigt werden:

- Eine spezifische Leistungsstruktur in der gesamten Wertschöpfungskette aufbauen und durchsetzen
- Den Reproduktionsprozess der Marke regeln
- Die Evolution der Marke aktiv betreiben

Die operative Markenführung lässt sich demnach über drei Ebenen definieren:

#### **Erste Definitionsebene: Die Kundschaft**

Die üblichen Image-Konzepte der Marke übersehen regelmäßig, dass man das Marktverhalten der Kundschaft – mit welchem Aufwand auch immer – nicht direkt managen kann. Als Energiespeicher bildet die Kundschaft den Wirkungsbereich der Marke. Sie agiert als ein System, das über sehr viele Kommunikationskanäle vernetzt ist. In ihm verdichten sich individuelle Urteile zum Positiven Vorurteil, welches die Kundschaft als Markenenergie auf nachfolgende Generationen überträgt.

Jedoch lässt sich dieser Wirkungsbereich, eben weil er Wirkung ist, nicht direkt managen. Der Managementzugriff auf die Kundschaft liegt allein im Ursachenbereich, d.h. in der spezifischen Leistungsstruktur der Marke. Diese wird gebildet durch die Managementfelder Produkt, Distribution, Namen und Zeichen, Kommunikation.

Dieser Ursachenbereich wiederum beruht auf Unternehmensleistungen, d.h. auf Lösungen, Konzepten, Verfahren, Patenten etc., die diese besondere Leistungsstruktur ermöglichen – kurz: auf all dem, was im Unternehmen tagtäglich für die Spezifik der Marke und ihre Klasse erbracht wird.

#### **Zweite Definitionsebene: Die Managementfelder der Marke**

An den Feldern Produkt, Distribution, Namen und Zeichen, Kommunikation kann das Management der Marke ansetzen. Dort müssen jene Fakten geschaffen werden, die auf der Kundschaftsseite die beabsichtigten Wirkungen erzeugen sollen.

Die Managementfelder der Marke bilden die zweite und zugleich wichtigste Definitionsebene der operativen Markenführung. Sie werden zu einer spezifischen Leistungsstruktur der Marke vernetzt, die selbstähnlich reproduziert werden muss.

### Managementfeld Produkt

Produkte/Leistungen sind die Speerspitzen der Marke. Sie sind repräsentativ für die Marke und zugleich ihr Leistungsbeweis und grenzen sie dadurch deutlicher als alles andere von Wettbewerbern ab.

Die Preisstellung muss die Wertposition der Marke bestätigen.

Als erfahrbare Leistung – beim Kauf und im Gebrauch – haben die Produkte schließlich die größte Bedeutung für die Markenbildung. Sie sind deshalb auch ins Zentrum der gesamten Kommunikation zu stellen.

Auch wenn Marken sich zu Sortimenten erweitern, darf die Durchsetzungskraft starker Einzelprodukte nicht beeinträchtigt werden.

### Managementfeld Distribution

Über die Distribution werden die Markenleistungen direkt auf die Kundschaft übertragen: die spezifische Produktleistung, die Sortimentsleistung und mit ihnen die Wertposition der Marke. Die Wertposition muss angemessen auf den Markt übertragen werden; sie darf dort – selbst unter schwierigen Marktbedingungen und in den Preiskämpfen – nicht zerstört werden.

Die Voraussetzung für die erfolgreiche Übertragung ist die markenadäquate Gestaltung und Führung der Absatzlandschaft. Dies wird bestimmt durch einen Distributionsgrad, der zwischen Ubiquität und Exklusivität liegt. Das Management steht also vor der Frage: Mit welchen Absatzpartnern arbeiten wir zusammen? Wenn z.B. ein hochwertiges Produkt gegeben ist, der Vertrieb jedoch über alle Kanäle läuft, dann setzt sich kein Händler richtig dafür ein. Wenn das Unternehmen ein Produkt hat, das überall erhältlich sein muss, wie z.B. Coca Cola, dann ist Volldistribution gefordert. Dazwischen ist für jede Marke der richtige Grad zu bestimmen.

### Managementfeld Namen und Zeichen

Namen und Zeichen bilden eine Managementaufgabe von komplexer Bedeutung, denn sie erfassen das ganze Markensystem und sollen es verstehbar ordnen.

Unter den Namen und Zeichen ist im Bewusstsein der Kundschaft die Leistungsgeschichte der Marke gespeichert. Das bedeutet zugleich, dass man mit diesem Speicherplatz sehr sorgfältig umgehen muss, denn Namen und Zeichen sind der unmittelbare Zugang zur Markenenergie in der Kundschaft. Wenn diese Signale auftauchen, macht es „Klick“ in den Köpfen, der Speicherplatz wird aktiviert, und die gesamte Markenkraft entfaltet ihre Wirkung.

Die Namen und Zeichen sind auch die Voraussetzung dafür, dass sich die Marke in der Öffentlichkeit vernetzen kann. Denn um über ein Leistungsangebot in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, muss eine klare, verständliche Namens- und Zeichenstruktur gegeben sein.

Es ist sicherzustellen, dass alle angebotenen Produkte von der bereits aufgebauten Energie der Marke profitieren und diese Energie ihrerseits weiter aufladen. Bei unterschiedlichen Produkten besteht die Kennzeichnungsleistung deshalb darin, die Differenzierung der Produkte wirkungsvoll darzustellen und gleichzeitig ihre Markenbindung zu gewährleisten.

### Managementfeld Kommunikation

Auch die Kommunikation stellt erhebliche Anforderungen an das Management. Sie soll die differenzierende Leistungsstruktur auf dem Wege symbolischer Vermittlung auf die Kundschaft übertragen.

Sie bedient sich dabei eines für sie spezifischen Kommunikationsmusters, an dem man sie erkennt und ohne das sie sich in der Kommunikationsflut nicht durchsetzen könnte. Die Kreativität in der Kommunikation muss deshalb darauf ausgerichtet sein, Markenbotschaften unter Beachtung dieses Kommunikationsmusters zu gestalten.

Die Gestaltung muss darüber hinaus unbedingt sicherstellen, dass alle Werbemittel in der Erinnerung der richtigen Marke zugeordnet werden. Sie muss die Differenz zum Kommunikationsumfeld aufrechterhalten – und zwar nicht nur zu Wettbewerbern, sondern zum gesamten Umfeld, auch zum Werbeumfeld anderer Produktbereiche und Branchen. Sie muss schließlich mit sich selbst ähnlich sein; was nicht nur für alle zeitgleich erscheinenden Werbemittel gilt, sondern auch für die Werbung über die Zeitachse.

#### Die Vernetzung der vier Managementfelder

Die in den aufgeführten Managementfeldern zu erbringenden Leistungen ergeben erst in ihrer Vernetzung das differenzierende Erfolgsmuster der Marke. Diese Vernetzung bzw. Interaktion der Felder setzt die Abstimmung ihrer Performance voraus, d.h. beispielsweise, dass auf allen Feldern in der gleichen Qualitätsklasse gearbeitet werden muss. So kann ein Unternehmen nicht ein Spitzenprodukt herstellen und gleichzeitig eine Distribution zulassen, die die Klasse des Produkts gar nicht vermittelt.

Wenn die Vernetzung der Aktivitäten gewährleistet ist, entsteht über die Zeit auch die Reproduktion einer gemeinsam erbrachten Leistung, die als solche auf die Außenwelt wirkt. Es hat sich dann eine Gestalt gebildet, die man als Gesamtheit wie auch an ihren einzelnen Elementen wieder erkennen kann.

Ist das differenzierende Erfolgsmuster einmal gegeben, folgt daraus auch das Reproduktionsprogramm für die weitere Markenführung. Sie sorgt zugleich dafür, dass sich die Marke weiterentwickelt, indem sie die Evolution aktiv betreibt, und zwar ohne das Erfolgsmuster aufzugeben. Ziel aller evolutionären Aktivitäten muss immer die Stärkung dieses Musters sein.

### **Dritte Definitionsebene: Das Unternehmensmanagement**

Die dritte Definitionsebene der operativen Markenführung umfasst die klassischen Bereiche eines jeden Unternehmens – vom Einkauf über die Produktion und den Verkauf bis hin zum Personal und den Finanzen. Die Markenführung muss mit dem Unternehmen so zusammenarbeiten, dass es die Leistungen erbringt, die von der Markenkundschaft als spezifische wahrgenommen werden.

Hinter der Leistungsstruktur einer Marke stehen immer spezifische Unternehmensleistungen, denen wiederum ein einzigartiges Know-how zugrunde liegt, wie es sich in Lösungen, Konzepten, Verfahren und Patenten darstellt. Auch wenn dieser ganze Bereich für die Kundschaft nicht sichtbar ist, ist er doch ursächlich für die Wirkung.

Daraus ergibt sich zwingend, dass dem Unternehmensmanagement in unmissverständlicher Weise die Parameter zugeführt werden müssen, die ihm markengerechte Entscheidungen ermöglichen; oder ihm zumindest klarmachen, wann gegen die Interessen der Marke verstoßen wird.

Die neuralgischen Punkte liegen naturgemäß an den Schnittstellen zwischen den Managementfeldern der Marke und dem Unternehmensmanagement. Hier treffen verschiedene Welten zusammen: auf der einen Seite strategische und betriebswirtschaftliche Anforderungen aus Unternehmenssicht und auf der anderen der Verpflichtungszusammenhang aus Marke und Kundschaft.

Die für die Unternehmensorganisation inzwischen hoch entwickelte Führungsexpertise- und Managementmethodik kann jetzt auch auf die Marke angewendet werden: Spezialisierung von Bereichen *und* Prozessmanagement. Die Marke verlangt nichts anderes. Sie fordert in jedem ihrer Managementfelder Höchstleistungen durch Spezialisierung; zugleich fordert sie ein Prozessmanagement, das die spezifischen Beiträge aller Beteiligten auf die Marke und ihre Kundschaft abstimmt. Der Brü-

ckenschlag zwischen Markenführung und Unternehmensmanagement, um den es in der Genfer Markendefinition geht, ist also erforderlich und er kann von einem modernen Management geleistet werden.