



DER LANGE WEG ZUR MARKE

TEIL 8: MARKENBILDUNG UND MARKENFÜHRUNG

Marken sind allgegenwärtig. Niemand kann sich ihnen und ihrer Wirkung entziehen. Besonders für Unternehmen wächst die Bedeutung der eigenen Marken beständig – sie sind zu den entscheidenden Faktoren für den unternehmerischen Erfolg geworden. So tragen sie nicht nur erheblich zur Umsatzsteigerung bei – der Markenwert bestimmt oft schon mehrheitlich den gesamten Unternehmenswert.

Wenn eine Marke professionell gegründet und geführt wird, kann sie sich zu einer starken Marke entwickeln, deren Vorteile auf der Hand liegen: Sie reduzieren Komplexität und ermöglichen Orientierung für Ziel- und Anspruchsgruppen. Sie schaffen Profilierung in sämtlichen Märkten und Differenzierung gegenüber Konkurrenten. Sie helfen Mitarbeitern bei der Identifikation und steigern die Attraktivität des gesamten Unternehmens sowie der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Starke Marken wecken und stillen gleichermaßen schlummernde Bedürfnisse. Sie sind in der Lage, bestehende Kunden an sich zu binden und gleichzeitig neue Kunden anzusprechen.

ZIEL DER MARKENBILDUNG

Jeden Markenbildung sollte langfristig Vertrauen bei den unternehmenseigenen Ziel- und Anspruchsgruppen aufbauen. Denn Glaubwürdigkeit und Vertrauen bilden das Fundament einer jeden Marke. Der konsequente Vertrauensaufbau kann jedoch nur gelingen, wenn die Architektur der Marke stimmt. Auf Grund der komplexen Anforderungen und den schnellen Veränderungen, denen Marken heutzutage ausgesetzt sind, gewinnt deshalb eine klare »Markenarchitektur« im Hintergrund immer mehr an Bedeutung. Schon Hans Domizlaff stellt 1929 fest, daß nicht die Preisfrage über den Kauf einer Marke entscheidet, sondern das Vertrauen in deren Qualität. Ein derartiges Vertrauensverhältnis muß jedoch hart und konsequent erarbeitet werden, denn nur über die kontinuierliche Pflege von Kundenbeziehungen und die dauerhafte Etablierung von Qualitätsstandards kann Vertrauen verlässlich generiert werden. Dies braucht Zeit, dafür zählen aber loyale Stammkunden zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren einer starken Marke. Denn diese der Marke verbundenen Kunden

halten auch in »Geiz-ist-geil-Zeiten« zu ihr. Tradition und Langfristigkeit können als weitere bedeutende Faktoren bei der Markenbildung betrachtet werden. Insbesondere kleine Familienunternehmen und Mittelständler haben dies verstanden und über Generationen hinweg verinnerlicht. Die kontinuierliche Investition in ihre Kundenbeziehungen und der Umstand, daß sie kurzfristigen Modetrends zur schnellen Umsatzsteigerung widerstehen, hat sie oftmals dauerhaft etabliert und weitestgehend krisenresistent gemacht. Dennoch kann man sich nicht auf einer erfolgreichen Marke ausruhen – sie muß beständig gepflegt werden. Sonst verflüht sie durch die sich ändernden Anforderungen und Ansprüche. Die Kunst der Markenführung ist schwierig und es gibt kein Patentrezept. Wichtig ist jedoch, daß eine starke Marke sowohl kontinuierlich mit Bedacht als auch mit der Bereitschaft zur Veränderung geführt werden muß.

MARKENFÜHRUNG

Wie schwierig Markenführung selbst bei etablierten Premiummarken ist, zeigt die jüngste Geschichte von Volkswagen. Vor einigen Jahren kaufte der gut aufgestellte Konzern etliche bekannte Automarken, um sein Markenportfolio auszuweiten. Zu den Neuanschaffungen gehörten bekannte Marken wie Seat oder Skoda. Um Kosten zu senken, wurden altbewährte VW-Bauteile auch in diese Modelle integriert. Dadurch glichen sich diese immer mehr an die einst einmalige Qualität von Volkswagen an. Im Resultat führte diese Maßnahme jedoch nicht zu der gewünschten Kostensenkung, sondern vielmehr dazu, daß sich die Kunden von der Marke Volkswagen abwendeten und sich immer häufiger für einen Seat oder Skoda entschieden. Denn hier bekamen sie die Markenqualität von Volkswagen zu erheblich günstigeren Preisen. Damit hatte Volkswagen einen Preiskampf im eigenen Unternehmen entfacht, der sich zu einer handfesten Markenkrise erweiterte. Verstärkt wurde diese, da in etwa zur gleichen Zeit die Luxuskarosse »Phaeton« eingeführt wurde. Dieser Wagen wurde sogleich zum neuen Flaggschiff der Marke erhoben, was angesichts seiner Anschaffungskosten und in Anbetracht des Unternehmensnamen »Volkswagen« sowie der Autobautradition des

Konzerns (Käfer, Golf ...) bei den Stammkunden von VW nur zu Verwirrung und Unverständnis führen konnte. Darüber hinaus polierten die konzerneigenen Luxus-Marken »Bugatti« und »Lamborghini« zwar das Konzernimage auf, paßten aber nach Ansicht vieler Kunden ebenso wenig in die Tradition des Autobauers wie der neu geschaffene »Phaeton«. Es dauerte einige Zeit, bis VW das Identitätsproblem seiner Marke erkannt hat. Mittlerweile hat sich das Unternehmen wohl wieder auf seine ursprünglichen Markenwerte besonnen und Gerüchten zufolge die Einstellung der Produktionsreihe »Phaeton« sowie den Verkauf der beiden Luxus-Marken »Lamborghini« und »Bugatti« erwogen. An dieser Stelle wird ein interessanter Punkt deutlich, der eine Parallele zwischen Menschen und Marken aufzeigt: Beide machen von Zeit zu Zeit Fehler.

MARKEN IM WANDEL

Generell empfiehlt es sich, die Markenführung als kontinuierlichen Prozeß zu gestalten, der in kleinen Schritten gegangen wird. In einem solchen Fall spricht man von einer »evolutionären Markenänderung«, die für den Kunden den Vorteil bietet, den Weg der Marke nachzuvollziehen und die Änderungen schrittweise anzunehmen.

Demgegenüber steht der »revolutionäre Wandel« einer Marke, der eine komplexe Neuorientierung mit sich bringt und nur in Notfallsituationen angebracht scheint. Zu diesem harten Schritt mußte beispielsweise die Marke Puma Anfang der neunziger Jahre greifen, als der Marktwert des Unternehmens so sehr gesunken war, daß die Produkte nur noch zu Dumpingpreisen verkauft werden konnten. Der mutige Schritt zur kompletten Neuausrichtung der Marke ermöglichte letztlich Ende der neunziger Jahre die Rettung des bankrotten Unternehmens. Mittlerweile gehört Puma wieder zu den wachstumsstärksten Anbietern in seiner Branche und verfügt über eine wiedererstarkte Marke. Dennoch sollte zu einer derartig radikalen Änderung der Markenstrategie nur in absoluten Ausnahmefällen gegriffen werden, denn eigentlich kann eine kontinuierliche Markenüberwachung und konsequente Markenführung jedes Unternehmen vor einem solchen Schritt bewahren.

THE LONG ROAD TOWARDS A BRAND

PART 8: BRAND-BUILDING AND BRAND MANAGEMENT

Brands are everywhere in our world. Nobody can escape them and their effects. For companies it is becoming more and more important to have a brand. Brands boost sales, and in most cases brand value is a significant factor in company value.

When brands are professionally created and managed, they can develop into a very strong brand. The benefits of a strong brand are obvious: it reduces complexity and enables the company to target its customer groups more directly. Brands create a profile in all markets and stand out from the competition. They help employees identify more strongly with their companies and enhance the overall attractiveness of a company as well as its products and services. Strong brands both awaken and satisfy dormant wishes. They are capable of increasing the loyalty of existing customers and attracting new ones.

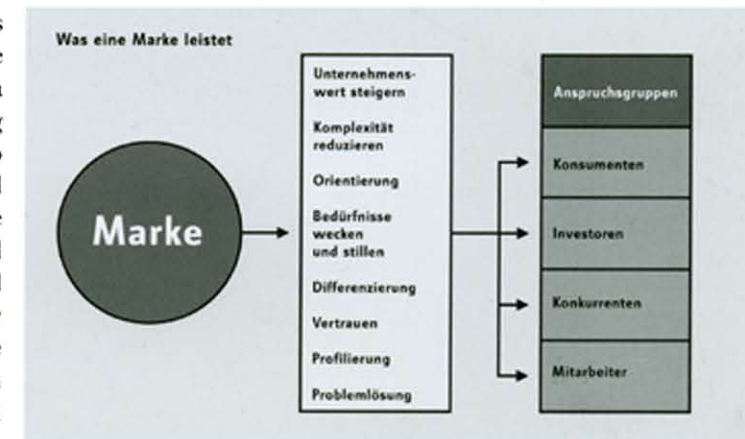
THE AIM OF BRAND BUILDING

The aim of every new brand is to build up trust among the company's target groups, and to secure this long term. Credibility and trust are the basis of every brand. Achieving that trust is only possible if the architecture of the brand is right. Because of the complex requirements and rapid changes that brands these days are subject to, having a clear »brand architecture« is all important. Back in 1929 Hans Domizlaff noted that it wasn't the price that counted when someone was buying a product, but the trust in its quality. However, such a relationship of trust has to be worked at, through maintenance of good customer relations and quality standards. All of this takes time but when you have achieved it, regular, loyal customers are one of the main factors in brand success. For they will stick with their brand, even when all around are running after the cheapest offers. Other factors that can be important in brand building are tradition and a long-term presence on the market. Family firms and SMEs have recognised this and have been emphasising these qualities over generations. Continuous investment in customer relations and the fact that they can withstand short-term fashion trends that boost sales only in the short term, has been a tactic that has enabled them

to establish themselves long term and survive downturns. Even when a company has a strong brand, it cannot afford to sit back. Once established a brand then has to be maintained and invested in. Otherwise time will overtake them and they will no longer meet the requirements placed upon them. The art of brand management is difficult and there are no fast fixes. Great care must be exercised in their management, and there must be a willingness to make changes.

BRAND MANAGEMENT

How difficult brand management is, even for established top brands, is illustrated with the recent history of Volkswagen. A few years ago this well positioned group bought up a string of car brands, to expand its portfolio. Among the new acquisitions were brands like Seat and Skoda. To reduce costs, VW components were used in the manufacture of the new Seat and Skoda models. With the result that these then became ever more similar to what had once been the unique quality offered by a Volkswagen car. In the end this measure did not bring about the desired cost reduction, instead the VW customers turned away from the VW brand and more and more of them opted for a Seat or a Skoda. Quite simply because these sub-brands now offered the same world-renowned brand quality as Volkswagen, but at a much more affordable price. The Volkswagen management had sparked off a price war within its own group, and this had developed into a serious brand crisis. The whole crisis was made even more acute because it happened at the same time as VW was introducing its new luxury model, Phaeton. This car was pitched as the new flagship model for the brand family, something that VW's regular customers just could not understand. For them, such a car was way beyond their budgets, and in any case the Volkswagen tradition meant something quite different (Beetle, Golf ...) to them. The group's image was rescued to some extent by



the group's other luxury brands, Bugatti and Lamborghini, but for many customers these were on a par with the Phaeton and not suited to the tradition of this car manufacturer. It took some time for the company to recognise that it had an identity problem with its brand, but now they have gone back to basic brand values. It is even rumoured that production of the Phaeton will be stopped and the two luxury brands Lamborghini and Bugatti will be sold. An interesting parallel emerges here between people and brands – both make mistakes from time to time.

CHANGING BRANDS

Generally brand management should be conducted as an ongoing process, something that happens in small steps. This is referred to as »evolutionary brand change«, which is easier for the customer to understand and accept. A very different approach is »revolutionary brand change«, which entails a complex reorientation of the brand. This is a tactic for emergencies only. One brand that had to bite this bullet was Puma whose brand value in the early 90s had reached such a low level that the products could only be sold at dumping prices. By the end of the 1990s, this courageous step of completely reorienting the brand saved the company from bankruptcy. Puma is now one of the strongest growing manufacturers in its sector and once again it has a strong brand. However, as already stated, this kind of radical change should only be attempted in exceptional cases. Continuous brand monitoring and proper brand management is the way towards avoiding such situations.