

**SCHILLER**<sup>®</sup>  
B R A N D C O M P A N Y

BRAND RISK MANAGEMENT

Wolfgang Schiller, Michael Quell

## **BRAND RISK MANAGEMENT**

Marke als Gegenstand des  
ganzheitlichen Risiko-Managements.

In „Erfolgsfaktor Risikomanagement: Chance für Industrie  
und Handel“ (Frank Romeike und Robert Finke,  
Gabler Verlag, April 2003)

## Inhalt

1. Die Sicherheitslücke im Risiko-Management
2. Marke als Vertrauenssystem
  - 2.1 Marke ist kein Produkt
  - 2.2 Marke ist eigenwillig
  - 2.3 Marke ist einzigartig
  - 2.4 Marke erhält ihre Identität durch sinnstiftende Werte
  - 2.5 Marke begrenzt
  - 2.6 Marke reduziert Komplexität
  - 2.7 Marke kommuniziert ganzheitlich
  - 2.8 Erfolgreiche Marken entwickeln sich selbstständig
  - 2.9 Marken werden von innen zerstört
3. Risiko-Landschaft in der Markenführung
  - 3.1 Vertrauen als Risiko-Absorption
  - 3.2 Gefahrenfeld Management
  - 3.3 Gefahrenfeld Produkt/Sortiment
  - 3.4 Gefahrenfeld Preis
  - 3.5 Gefahrenfeld Distribution
  - 3.6 Gefahrenfeld Design/Werbung
  - 3.7 Gefahrenfeld Kundschaft
4. Gefahren erkennen und bannen:  
Instrumente zum Risikoschutz der Marke
  - 4.1 Gefahren erkennen: BRAND RADAR®
    - 4.1.1 Client Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Kundschaft
    - 4.1.2 Product Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Produkt/Sortiment
    - 4.1.3 Price Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Preis
    - 4.1.4 Distribution Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Distribution
    - 4.1.5 Design/ Advertising Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Design/Werbung
  - 4.2 Gefahren bannen: Brand Audit
5. Fazit: Die Sicherheitslücke schließen

## 1. Die Sicherheitslücke im Risiko-Management

Risiko-Management ist seit dem „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) zur unternehmerischen Pflichtaufgabe geworden. Immer anspruchsvollere Methoden werden entwickelt, um interne und externe Gefahren zu erkennen, zu bewerten, zu aggregieren oder zu steuern und zu kontrollieren. Doch selbst wenn es versierten Risiko-Managern gelingt, das Unternehmen gegen Naturkatastrophen, Patentrechtsverletzungen, Datenverlust etc. abzusichern, klafft eine Sicherheitslücke im Risiko-Management, die durch unzureichendes oder falsches Marken-Verständnis zustande kommt. Dabei ist die Marke der Hauptrenditebringer des Unternehmens. So erwirtschaftete der Multimarkenkonzern Unilever mit den stärksten Marken aus seinem Portfolio – nach eigenen Angaben – 85 % der Erlöse und will diesen Anteil in Zukunft noch steigern. Der Schutz dieses wichtigsten Kapitals des Unternehmens, dem bislang noch zu wenig Bedeutung beigemessen wird, sollte integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Risiko-Managements werden.

Der Beitrag zeigt auf, dass Markenführung mit vielfältigen Risiken verbunden ist. Begreift man Marken jedoch als vernetzte Systeme und beachtet ihre Gesetzmäßigkeiten, minimiert sich die Gefahr, und der Wertschöpfungsgenerator Marke steuert das Unternehmen profitabel in die Zukunft.

Für ein fundiertes Verständnis von Marke als Gewinn-System wird dieser komplexe Organismus zunächst als Gegenstand des ganzheitlichen Risiko-Managements eingeführt. Auf Basis dieser Erkenntnisse können die wichtigsten Gefahrenfelder in der Risiko-Landschaft der Marke kartografiert werden. Wie sich im Unternehmen mit handlungsleitenden Instrumenten die beschriebenen Risiken frühzeitig erkennen und minimieren lassen und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die Marke im Tagesgeschäft sicher führen zu können, behandelt das darauf folgende Kapitel.

Der Beitrag belegt, so das Fazit, dass sich mit dem Fokus auf Marke die Sicherheitslücke im ganzheitlichen Risiko-Management schließen lässt.

## 2. Marke als Vertrauenssystem

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in geselliger Runde und ein bekannter Marken-Name wie ‚Marlboro‘ fällt. Was passiert? Sofort kommen Ihnen und den anderen Anwesenden Bilder in den Sinn: Cowboys, Pferde, weites Land und eine Zigarette am Lagerfeuer. Unbewusst sind Sie über Ihre Vorstellungen miteinander zu einem System vernetzt. Es ist die Macht der Marke, die Ihre Gedanken auf diese Weise steuert. Sie sendet ein wertegeleitetes Sinn-Angebot, das, wenn es auf Resonanz bei den Verbrauchern stößt, diese zu Käufern, Wiederkäufern und schließlich zu Kunden werden lässt. Über Jahre generiert Marke auf diese Weise Kundschaft, die vertrauensvoll an sie gebunden ist.

Mit Blick auf Risiko-Minimierung und Wertschöpfungsmaximierung besteht die Aufgabe des Unternehmens darin, das in die Marke gesetzte Vertrauen immer wieder neu zu bestätigen und gleichzeitig die Marke attraktiv zu halten. Dies kann nur gelingen, wenn ihre zentralen Gesetzmäßigkeiten bekannt sind und von den Verantwortlichen durch normative Handlungsparameter umgesetzt werden.

Im Folgenden werden wesentliche Charaktereigenschaften der Marken-Persönlichkeit vorgestellt, mit dem Ziel, die Sensibilität für das „beseelte“ Kulturgut zu wecken.

### 2.1 Marke ist kein Produkt

„Wir haben aufgehört, Motorräder zu verkaufen, wir verkaufen jetzt Lebensphilosophie, das Bike gibt's gratis dazu“<sup>1</sup>, gab der ‚Harley Davidson‘-Firmenchef Jeffrey Bluestein zu verstehen und verdeutlichte damit, dass Marken jenseits von Produkten verortet sind. Mehr noch: Marken machen Produkte zu Kulturgütern. Das produkthafte Verständnis von Marke als markierter Ware hält sich jedoch hartnäckig im Marketing. Konrad Mellerowicz lieferte bereits 1963 die noch heute am weitesten verbreitete Marken-Definition: „Markenartikel sind die für den privaten Bedarf geschaffenen Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge, sowie

---

<sup>1</sup> Zit. nach Deyssom, Christian: „Die Magie im Maggi“, in: Wirtschaftswoche, 13.06.2002, S. 85.

gleich bleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise erworben haben.“<sup>2</sup> Im Kern sicherlich richtig, doch durch eine Reduzierung auf rechtliche oder ökonomische Faktoren lässt sich das, was schon Karl Marx als „Fetischcharakter der Ware“<sup>3</sup> bezeichnete, nicht hinreichend erklären. Auch der strengste Rationalist ertappt sich gelegentlich bei der „bewusst unnachdenklichen“<sup>4</sup> Entscheidung für die Marke und bleibt den wahren Grund schuldig, warum die Freude am Fahren für ihn nur im ‚BMW‘ aufkommen will, es manchmal eben doch ‚Mumm‘ sein muss oder er gerade meilenweit für seine ‚Camel‘ gelaufen ist.

Versucht man seinem Verhalten mit psychologischen Mitteln auf die Schliche zu kommen, so bleibt – selbst wenn es gelingt – die Frage offen, warum es neben ihm so viele andere überzeugte ‚BMW-Fahrer‘, ‚Mumm-Trinker‘ und ‚Camel-Raucher‘ gibt. Denn dadurch, dass *viele* Menschen aus dem riesigen Angebot immer wieder nur die *eine* Auto-, Sekt- oder Zigarettenmarke wählen, kann nicht mehr von individuellen Entscheidungen gesprochen werden, die rein zufällig gleich verlaufen. Vielmehr scheint ein dem Produkt nicht innewohnender Wille von der Marke auszugehen, der die Menschen in ihren Bann zieht und ihr Verhalten steuert.

## 2.2 Marke ist eigenwillig

Betrachten wir, um diesen Eigenwillen der Marke hervorzuheben, das Beispiel einer Mutter, die für den Geburtstag ihres Kindes Getränke einkauft. Warum entscheidet sie sich wohl für ‚Coca-Cola‘ anstatt für die wesentlich billigere ‚River Cola‘ von ‚Aldi‘, obwohl doch beide aus Wasser, Kohlensäure, Zucker, Koffein und Farbstoffen bestehen, die Unterschiede also so groß nicht sein können?

Der Marken-Wille offenbart sich vor ihrem geistigen Auge. Sie stellt sich das Geschehen auf dem Geburtstag mit der „falschen“ Cola vor. Wie sie sich vor dem Kind und das Kind vor den Freunden rechtfertigen müsste. Wie ihr Argument: „Die schmeckt doch auch“ dem Vorurteil der Kinder unterläge:

---

2 Mellerowicz, Konrad: Markenartikel – die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Auflage, München/Berlin 1963, S. 193.

3 Marx, Karl: Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, Erster Band, Buch I, Berlin 1970, S. 85.

4 Vgl. Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1992, S. 127.

„River Cola’ trinkt man nicht.“ Wie sie sich am Ende ärgern würde, für ein paar Mark Ersparnis so viel Ärger hervorgerufen zu haben. Also wählt sie den vermeintlich sicheren Weg, schenkt ‚Coca-Cola’ ihr Vertrauen und wird, wenn die Marke den Vertrauensvorschuss einlöst, dieser künftig treu bleiben. Damit befindet sie sich in Gemeinschaft mit Millionen anderen, die sich ebenfalls freiwillig der Marke unterwerfen und sie gleichsam bilden und bestätigen und die im Falle von ‚Coca-Cola’ über mehr als einhundert Jahre eine Marke generierten, die heute als eine der wertvollsten der Welt gelten darf.<sup>5</sup>

### 2.3 Marke ist einzigartig

Während Produktangebote zunehmend austauschbar werden, offenbart sich in der Marke die Einzigartigkeit. Es gibt keine zwei gleichen Marken, wohl aber gleiche Produkte.

Berühmtes Beispiel ist ein Wirkstoff gegen Kopfschmerzen, der 1897 erstmals von dem Apotheker Felix Hoffmann künstlich hergestellt wurde und Acetylsalicylsäure heißt. Unter dem Namen ‚Aspirin’ hat ‚Bayer’ mit ihm Marken-Geschichte geschrieben. Da der Wirkstoffschutz längst abgelaufen ist, tummeln sich auf dem Pharmamarkt neben dem Original heute 20 Generika. Generika sind Nachahmerpräparate, die mit dem nicht mehr patentgeschützten Originalpräparat nach Art und Menge des Wirkstoffs und der Darreichungsform identisch sind, nicht aber im Preis. So verlangt der günstigste Anbieter des Aspirin-Generikums 2,34 Euro für 100 Tabletten, während eine Packung ‚Aspirin’ 3,94 Euro kostet. Trotz der Gleichheit im Produkt ist die Marke ‚Aspirin’ das Schmerzmittel, dem die Verbraucher am meisten vertrauen.<sup>6</sup>

Besonders deutlich tritt die Einzigartigkeit einer Marke hervor, wenn der Volksmund sie stellvertretend für eine ganze Produktgattung nennt. Neben ‚Aspirin’ anstatt Kopfschmerztabletten sagt man zu Transparentklebeband einfach ‚Tesa’, Papiertaschentücher heißen ‚Tempo’ und Suppenwürze ist ‚Maggi’.

---

5 So errechnete die Agentur Interbrand einen Markenwert für Coca-Cola von 69,6 Mrd. US-Dollar (vgl. „Coke hält seine Marke sauber“ in: Horizont 01.08.2002, S. 12). Über die Diskussion zur Errechnung des Markenwertes siehe Marken-Artikel 03/2002, S. 80 ff.

6 Zu diesem Ergebnis kam die von Reader’s Digest durchgeführte zweite europaweite Konsumenten-Befragung zum spontanen Marken-Vertrauen und zur Bewertung von Marken: „Trusted Brand 2002“.

Es geht sogar so weit, dass Marken-Namen als Verb Einzug in die Sprache nehmen. Im Duden findet man das Verb „einwecken“, das das Einkochen von Lebensmitteln bezeichnet. Die wenigsten wissen, dass diese Tätigkeit nach dem Erfinder der Einweckgläser Johann Weck benannt ist und die Begriffe „Weck“ und „Einweck“ von der J. Weck GmbH u. Co. KG gesetzlich geschützt sind.<sup>7</sup>

Ebenso bei ‚Styropor‘. Der Dämmstoff wurde vor mehr als 50 Jahren von ‚BASF‘ erfunden. Noch heute ist die Rohstoffmarke von der BASF AG gesetzlich geschützt. Die Wort-Bild-Marke ‚Styropor‘ vergibt der Industrieverband Hartschaum e. V. als Qualitätssiegel an Unternehmen, deren ‚Styropor‘-Dämmstoff von der Güteschutzgemeinschaft Hartschaum in Frankfurt überprüft wurde.

Zu den Weihen einer derartigen „Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“ (Domizlaff) gelangen die wenigsten Marken-Artikel, sie sollte jedoch erklärtes Ziel der Markenführung sein und kann nur erreicht werden, wenn die Besonderheit der Marke permanent kommuniziert wird.

## 2.4 Marke erhält ihre Identität durch sinnstiftende Werte

Wie aber kann es dazu kommen, dass Menschen mit Marken bestimmte Gefühle, Gedanken, Erfahrungen verbinden und oft ein emotionales Verhältnis zu ihren Lieblingsmarken aufbauen und ihnen einen ideellen Wert beimessen, der den Warenwert weit übersteigt?

Zunächst müssen sie sich mit dem Angebot identifizieren, es muss ihnen gefallen. Bereits Kant räumte ein, dass man ihm kein Ding der Welt aufschwätzen könne, wenn es ihm nicht gefalle.<sup>8</sup> Gefallen entsteht vor allem durch eine Identifikation mit dem Wertangebot, das das Unternehmen, um ein Produkt zur Marke aufzubauen, kommuniziert. Treffen die Werte auf Reso-

---

7 Die Rechtsabteilung der Firma antwortete auf eine Anfrage zum Thema Einwecken aktiv markenschützend: „In dem Wort ‚einwecken‘ sind unser Firmenname Weck und die uns geschützten Warenzeichen ‚WECK‘ und ‚Einweck‘ vollständig enthalten. Der Ausdruck ‚Einwecken‘ sollte daher nur dann gebraucht werden, wenn es sich um das Einkochen mit Hilfe von Einkochgeräten unserer Firma handelt.“ (siehe [www.kettelsdorf.de/nachrichten](http://www.kettelsdorf.de/nachrichten)).

8 Kant, Immanuel: Kritik der Urteilskraft, Werke in zehn Bänden, Band 8, Darmstadt 1981.

nanz in der anvisierten „Stilgruppe“<sup>9</sup>, so ist die Chance groß, dass das Produkt gekauft wird.

Neben dem Wertangebot muss das Produkt Resultat einer problemlösenden Idee sein und diese leistungsernst verkörpern. Denn der Käufer kann nur zum Wiederkäufer und schließlich zum Kunden werden, wenn das Produkt auch das Versprechen, das es wertegeleitet kommuniziert, einlöst. Anderenfalls entsteht kein Vertrauen, dem Produkt ergeht es wie etwa 85 % aller Neueinführungen auf dem Markt: Es floppt.<sup>10</sup> Erst wenn der höhere Preis gegenüber „No-Names“ immer wieder neu gerechtfertigt wird, kann Marke entstehen.

Wenn sich mit der Zeit durch Gewohnheit und Gedächtnis die Menschen an ihre Marke binden, ist sie über den Vergleich erhaben. Im Fan erreicht sie die höchste Form der Verbundenheit. Für einen ‚Schalke‘-Fan – denn selbst ein Fußballverein kann im Wirtschaftsverkehr Marke werden – ist die Frage obsolet, ob er nicht ‚Bayern‘-Fan wird, selbst wenn „seine“ Mannschaft gerade verloren hat.

Der Fan lebt die Werte der Marke. Ihre Symbole sind sein Heiligtum. Durch sie signalisiert er die Verbindung mit dem Verein und den anderen Fans. Gleichzeitig grenzt er sich von den Nicht-Fans und den Fans der Gegner ab.

## 2.5 Marke begrenzt

Marke offenbart hier eine weitere Eigenschaft: Sie bildet eine Grenze zwischen denen, die „dazugehören“, also ihrer Kundenschaft, und denen, die nicht dazugehören wollen oder können. Bereits im Ursprung des Wortes ist diese Eigenschaft verankert. Marke stammt von dem französischen Verb *marquer*, das mit „kennzeichnen, bezeichnen, merken“ übersetzt werden kann. Es ist wahrscheinlich mit dem deutschen Wort *Mark* verwandt, das „Grenzland“ heißt.<sup>11</sup>

Vergegenwärtigt man sich in diesem Zusammenhang noch einmal das eingangs genannte Beispiel der Entscheidung für ‚Coca-Cola‘, so zeigt dies, wie unumstößlich die Marken-

---

9 Der Begriff wurde in Anlehnung an „Zielgruppe“ verwendet. Er verdeutlicht, dass Marken über einen einzigartigen wertegeleiteten Stil kommunizieren und dadurch Gruppen ansprechen, die sich mit dem Wertangebot identifizieren.

10 Vgl. BBDO: Brand Equity Review, Düsseldorf 2001, S. 12.

11 Siehe Duden: Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, Mannheim 1997, S. 442.

Mauern sind. Wer ‚Coca-Cola‘ trinkt, mag keine ‚River Cola‘. Dies geht weit über geschmackliche Präferenzen hinaus: Die billige ‚River Cola‘ zu trinken bedeutet, sich freiwillig auf eine niedrigere soziale Stufe zu stellen. Bietet man sie seinen Gästen an, so entsteht das Gefühl, diese seien einem keine „richtige Cola“ wert. Ob diese Bedenken bei den Gästen tatsächlich bestehen oder sich nur die Gastgeberin diese Gedanken macht, ist unerheblich: Marke wird auf jeden Fall zu einer sozialen Kategorie und begrenzt damit die Entscheidungsspielräume des Einzelnen.

## 2.6 Marke reduziert Komplexität

Neben der Einschränkung der Freiheitsgrade des Individuums vermag Marke jedoch gleichzeitig auch das Gegenteil: Sie reduziert Komplexität und schafft dadurch Freiheit. Der Soziologe und Hauptprotagonist der Systemtheorie, Niklas Luhmann, erläutert diesen Zusammenhang wie folgt: „Für jede Art realer Systeme in der Welt (...) ist die Welt übermäßig komplex: Sie enthält mehr Möglichkeiten als die, auf die das System sich erhaltend reagieren kann.“ Für den Menschen bedeutet es: „Er kann Welt, bloße Möglichkeiten, kann sein Nichtwissen thematisch erfassen und sich selbst erkennen als jemanden, der entscheiden muss.“<sup>12</sup> Besonders Männer sehen sich angesichts des Überangebots an Produkten im Entscheidungsnotstand und empfinden die Wahl als Qual, was nebenbei bemerkt sogar wissenschaftlich bewiesen wurde. So ergab eine Londoner Studie, dass Männer beim Weihnachtseinkauf ein ähnlich hohes Stressniveau verspüren wie Piloten von Kampffjets oder Polizisten bei gefährlichen Einsätzen.<sup>13</sup> Das Bündnis mit der Marke reduziert diese Komplexität und den Einkaufsstress. Wer ‚Boss‘-Anzüge trägt, wird nicht über das Für und Wider der Konkurrenzmarken (respektive Konkurrenzprodukte) diskutieren, die Entscheidung hat ihm die Marke noch vor Betreten des Geschäftes abgenommen. Auch lange Überlegungen vor dem Zigaretten-Automaten, welche Marke es denn diesmal sein darf, sind die Ausnahme. Marke zeigt sich vor diesem Hintergrund als effizientes Mittel zur Minimierung des Risikos einer Produkt-Fehlentscheidung und gibt Orientierung in einer komplexen Welt – getreu dem ‚Persil‘-Motto: „Da weiß man, was man hat.“

---

<sup>12</sup> Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1989, S. 5.

<sup>13</sup> „Stressfaktor Weihnachtsbummel“, in: Nürnberger/ Fürther Nachrichten, 03.12.1998, S. 31.

## 2.7 Marke kommuniziert ganzheitlich

Erst wenn die Lieblingseissorte irgendwie anders schmeckt, das Parfum nicht so riecht wie gewohnt, die Tür des neuen Autos beim Schließen blechern klingt, der Pullover kratzt oder die Morgenzeitung ihr Schriftbild geändert hat, erwacht der Kunde aus der Vertrauensseligkeit. Er fühlt sich getäuscht und begutachtet seine Marke nun argwöhnisch rationalistisch. ‚Coca-Cola‘ musste dies 1985 schmerzlich erfahren, als das Original-‚Coca-Cola‘-Rezept geändert wurde. Obwohl die „New Coke“ in Konsumententests gut abschnitt, gingen innerhalb eines halben Jahres 40.000 Protestbriefe bei dem Getränkekonzern ein. Den Kunden schmeckte die neue Brause nicht, sie wollten ihre „alte“ ‚Coca-Cola‘ zurück und bekamen sie bereits im Sommer 1985 wieder: „We heard you – the original taste of Coke is back.“<sup>14</sup>

Dauerhaftes Marken-Vertrauen kann nur generieren, wer sich darüber bewusst ist, dass jede Lebensäußerung der Marke bedeutsam ist. Der Verbraucher fällt sein Urteil aufgrund von Details. Auch dies ist ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, der bei Marken besonders zu Tage tritt: das Schließen von der einfach zu beurteilenden Form auf den komplexen Inhalt. Die ‚Bild-Zeitung‘ verdeutlicht täglich das massenhafte Bedürfnis nach dieser Form der Orientierung und konnte so zur erfolgreichsten Tageszeitung Europas avancieren. Die Vermittlung des Inhalts über die Form ist elementare Aufgabe für die Markenführung. Dies kann nur durch die Schaffung eines einzigartigen und unverwechselbaren Stils geschehen, der sich wie der Stil eines Hauses in den Besonderheiten, den Details ausdrückt. Der Maler Anselm Feuerbach schrieb in seinem Vermächtnis, dass Stil richtiges Weglassen des Unwesentlichen sei. In Bezug auf Marke ist Stil folglich Kommunikation des Wesentlichen in allen Subsystemen vom Produkt/Sortiment, Preis, von der Distribution bis hin zu Design/Werbung. Die genaue Festlegung dessen, was kommunizieren soll, und das Bewusstsein, dass alles kommuniziert, sind grundlegend für eine stilvolle und stilstrenge Markenführung.

---

<sup>14</sup> Vgl. [www.risknews.de](http://www.risknews.de), RiskNEWS 09.2000, S.3.

## 2.8 Erfolgreiche Marken entwickeln sich selbstähnlich

Das vermeintliche Korsett der Stilstrenge impliziert nicht, dass Marken-Systeme statisch sind, im Gegenteil. Sie erreichen ihre Stabilität durch Beweglichkeit. Jeder Statiker weiß, dass wenn er bei einem Turm die Bewegung nicht zuließe, dieser beim nächsten Sturm abbricht. Auch der Artist auf dem Hochseil kann sein Gleichgewicht nur halten, wenn er ständig kleine Korrekturen vornimmt. In der Physik wird dieses Phänomen als Fließgleichgewicht bezeichnet, dessen Charakteristik die Dynamik ist. Das gesamte Leben ist ein Fließgleichgewicht, statisches Gleichgewicht entsteht erst durch den Tod.<sup>15</sup>

Damit ein lebendiges, sich dauernd veränderndes und wachsendes System aber Bündnisse um sich herum bilden kann, muss es immer wiedererkennbar sein. Sein Wachstum und seine Regeneration müssen bestimmten Mustern folgen, denn sonst kann es keine Gewohnheit geben: Vertrauensaufbau wird unmöglich. Das Prinzip, nach dem sich Systeme entwickeln müssen, ist das universelle Ordnungsprinzip der Natur: Selbstähnlichkeit. Sie „durchdringt die Natur vom einzelnen Atom bis zur Verteilung der Galaxien im Universum.“<sup>16</sup>

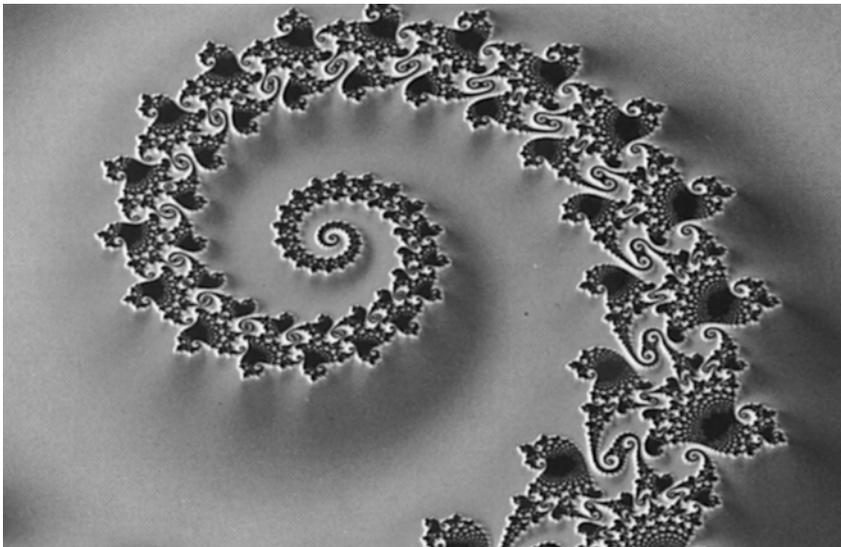
Bei Selbstähnlichkeit wiederholen sich die Formen im Großen wie im Kleinen, d. h. es genügt ein Bruchstück, um auf das Ganze zu schließen. Wenn man beispielsweise das Blatt einer Linde betrachtet, so stellt man fest, dass zwar jedes individuell anders aussieht, aber das Grundmuster in jedem Blatt immer wieder auftritt und es sich damit für jeden Betrachter unverwechselbar als Blatt des Lindenbaums zu erkennen gibt.

---

<sup>15</sup> Vgl. Geo Wissen: Chaos und Kreativität, 07.05.1990, S. 182.

<sup>16</sup> Schroeder, Manfred: Fraktale, Chaos und Selbstähnlichkeit; Notizen aus dem Paradies der Unendlichkeit, Heidelberg 1994, Vorwort, S. XIV.

Ersetzt man Baum durch Marke und Blatt durch Produkt, Werbung etc., so wird deutlich, wie das Organisationsprinzip erfolgreicher Marken auszusehen hat: Jedes Produkt, jede Werbeanzeige, jeder „Markenast“ muss untrennbar mit der Marke verbunden sein. Sie muss ein stimmiges selbstähnliches Ganzes bilden, denn „nur wenn sich eine Marke ihren Kunden über längere Zeit in gleicher Gestalt und nicht jeden Tag neu, überraschend, abweichend präsentiert, gewöhnen sich die Menschen an ihre Formen, Farben, Klänge, Düfte, ihren Gestus und ihre Botschaften.“<sup>17</sup>



Selbstähnlichkeit bei mathematisch generierten Fraktalen: Ihre Formen wiederholen sich im Großen wie im Kleinen.  
© CeVis Universität Bremen, Prof. Dr. Heinz-Otto Peitgen

Selbstähnlichkeit ist aber strikt von Identität zu trennen, die bei lebenden Organismen nicht existiert: Es gibt ebenso wenig zwei identische Lindenblätter wie zwei identische Familien oder zwei identische Produkte einer Marke.

Nur das fließende Prinzip der Selbstähnlichkeit erlaubt es dem System, sich ständig an Veränderungen in der Umwelt anzupassen und dabei trotzdem es selbst zu bleiben und damit das entwickelte Vertrauen nicht zu erschüttern. Verändert das Marken-System sich fremdähnlich, so wird es seine vertraute Attraktivität verlieren, und seine Anhänger werden es verlassen.

---

<sup>17</sup> Brandmeyer, Klaus: Selbstähnliche Markenführung – Die Gestalt-Gemeinschaft und der Einzelne, in: Jahrbuch Markentechnik 2000/2001, Frankfurt a. M. 1999, S. 397.

Verändert die Marke sich jedoch überhaupt nicht, wird sie von besser an die Umwelt angepassten Marken-Systemen verdrängt. Bei der selbstähnlichen Markenführung muss der Anteil des Gewohnten und Vertrauten wesentlich höher sein als der der Veränderung. Selbstähnliches Marken-Wachstum sollte, wenn man es in Zahlen ausdrücken will, aus 80 % Tradition und 20 % Innovation bestehen, wobei die Erneuerung immer an das Grundmuster der Marke anknüpfen muss.<sup>18</sup>



Die Evolution der Maggi-Flasche: Erneuerung und Tradition in optimalem Verhältnis  
© Maggi GmbH, Frankfurt a. M.

18 Die 80 : 20-Regel geht auf den italienischen Wirtschaftswissenschaftler Vilfredo Pareto zurück, der feststellte, dass „innerhalb einer gegebenen Gruppe oder Menge einige wenige Teile einen weitaus größeren Wert ausmachen, als dies ihrem relativen, größenmäßigen Anteil an der Gesamtmenge in dieser Gruppe entspricht.“ Pareto sah dabei eine Verteilung von 80 zu 20. Als Pareto-Prinzip wird diese Erkenntnis in diversen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens genutzt, z. B. im Zeitmanagement.

## 2.9 Marken werden von innen zerstört

„Es kann 100 Jahre dauern, eine gute Marke aufzubauen, und 30 Tage, sie fertig zu machen.“<sup>19</sup>

Der Grat zwischen Tradition und Erneuerung ist bei Systemen schnell überschritten, und das führt zu deren Zerstörung von innen. Brüche in der Marken-Evolution lassen sich z. B. bei Führungswechseln feststellen. Oftmals stehen die „Neuen“ für Erneuerung auf ganzer Linie, was meist auch die Erneuerung von im Markt bewährten Erfolgsfaktoren einschließt. Dass damit Kundschaftsirritationen einhergehen, die sich in Vertrauensverlust niederschlagen, wird oft erst bemerkt, wenn es zu spät ist. Ihren verbalen Ausdruck findet diese Form des Missmanagements in der bezeichnenden Floskel „auf einer Marke arbeiten“, statt „für eine Marke arbeiten“.

Aber auch systemische Erstarrung durch ausbleibende Umweltanpassung kann festgestellt werden. So reagierte die Firma ‚Grundig‘ nicht zeitnah auf die übermächtige TV- und Hi-Fi-Konkurrenz aus Fernost. Man machte weiter wie bisher, anstatt sich auf die geänderten Umweltbedingungen strategisch einzustellen und wie ‚Bang & Olufsen‘ oder ‚Loewe‘ mit innovativem Design zu Premium-Preisen gegen die Billigkonkurrenz anzugehen. Grundig ist zwar noch der größte deutsche Unterhaltungselektronikhersteller, bilanzierte 2001 jedoch 150 Mio. Euro Verlust. „Für den Fortbestand von Grundig ist die Zuführung finanzieller Mittel von außen und die Stärkung der Eigenkapitalbasis unabdingbar“, gibt der Vorstand im Ausblick des Geschäftsberichtes 2001 zu verstehen.<sup>20</sup>

Das Risiko der nicht systemadäquaten Entwicklung in dem Spannungsfeld Erstarrung/Erneuerung besteht durch die Vernetzung der Marke in allen ihren Subsystemen. Die sich aus diesen Umständen ergebende Risiko-Landschaft in der Markenführung soll im folgenden Kapitel näher untersucht werden.

---

19 D’Alessandro, David, zit. nach Klein, Naomi: No Logo!, Gütersloh 2000, S. 355.

20 Vgl. zur Vorgeschichte: Schwarzer, Ursula: „Grundig. Das letzte was bleibt ist die Marke“, in: Manager Magazin, 04.2001, S. 46 ff.

### 3. Risiko-Landschaft in der Markenführung

Kundschaftsbindung durch Vertrauen wurde bereits im vorherigen Kapitel als Hauptaufgabe der Markenführung definiert, Vertrauensverlust als größtes Risiko für die Marke beschrieben. Somit ist die Risiko-Landschaft in der Markenführung unter dem Kriterium zu analysieren, welche Faktoren vertrauenserhaltend oder vertrauensbildend sind und welche Misstrauen begünstigen. Zur theoretischen Fundierung ist es notwendig, zunächst den Begriff Vertrauen einer näheren Betrachtung zu unterziehen, um anschließend die einzelnen Gefahrenfelder zu evaluieren.

#### 3.1 Vertrauen als Risiko-Absorption

Vertrauen kann als eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen charakterisiert werden. Damit bleibt es, Niklas Luhmann folgend, ein Wagnis, dessen Ausgang ungewiss bleiben muss: „Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensbeweis gezogen wird.“<sup>21</sup>

Vertrauen hat eine Eigenschaft, die es nur mit wenigen Gütern teilt: Es vermehrt sich bei Gebrauch und verringert sich bei Nichtgebrauch. Je öfter sich also jemand als vertrauenswürdig erwiesen hat, desto größer ist die Chance, dass er es wieder sein wird. Luhmann warnt jedoch vor blindem, bedingungslosem Vertrauen, vielmehr gelte es, die eigene Risiko-Bereitschaft unter Kontrolle zu halten. Als Mechanismus der Risiko-Absicherung würden Menschen die Vertrauenswürdigkeit anhand von Symbolen bestimmen: „(...) dazu dient ein grob vereinfachtes Gerüst von Indizien, die nach Art einer Rückkopplungsschleife laufend Informationen darüber zurückmelden, ob die Fortsetzung des Vertrauens gerechtfertigt ist oder nicht.“<sup>22</sup> Zahlreiche Alltagserfahrungen stützen diese Aussage. Man denke nur an einen Arztbesuch. Eine Kontrolle der Fähigkeit des Arztes ist für den Laien im Voraus unmöglich. Er muss vertrauen. Seine orientierungsgebenden Symbole sind „Weißer Kittel“, Doktor-Titel, „Der gute Ruf“ etc. Dass dieses Vertrauen aus Sicht der Öffentlichkeit in den meisten Fällen gerechtfertigt ist, belegte eine repräsentative Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach. 75 % der 2.131 befragten Personen maßen dem Arztberuf das

---

21 Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1989, S. 24.

22 Ebd. S. 31.

höchste Ansehen bei – damit ist er der prestigeträchtigste Beruf in Deutschland.<sup>23</sup>

An diesem Beispiel zeigt sich auch die Effizienz des Vertrauens als „Schmiermittel“ für Transaktionen. Als Alternative bliebe nur die Kontrolle durch das Rechtssystem über Verträge. Nach der Ökonomin Tanja Ripperger gilt: „Vertrauen verringert Komplexität nach dem Prinzip der ‚Risikoabsorption‘, explizite Verträge nach dem Prinzip der Risikobegrenzung.“<sup>24</sup> Risiko-Begrenzung ermöglicht zwar relativ sicheres Erwarten, doch die Kontrollkosten sind hoch. Dies belegt beispielsweise der Zustand des deutschen Gesundheitswesens, in dem als Kontrollinstanz zwischen Patient und Arzt der Apotheker steht. Wenn ein Arzt ein Medikament verschreibt, ist nur der Apotheker berechtigt, es an den Patienten abzugeben. Dadurch erhöht sich der Preis für jedes verschreibungspflichtige Medikament um die gesetzlich festgelegte Apothekenmarge von 30 % bis 68 % – eine Rendite, die allenfalls mit Luxusartikeln zu vergleichen ist.

Vertrauen ist gegenüber Verträgen bzw. Kontrolle ein effizientes, aber auch fragiles System, das jederzeit in Misstrauen umschlagen kann. Übertragen auf die Unternehmen, gilt, dass Risiko-Minimierung durch Vertrauenssicherung nur durch eine stilstrenge Markenführung im Detail möglich ist, denn, so stellt der Philosoph Jürgen Werner fest: „Vertrauen wächst wie ein Organismus und lässt sich nicht aufbauen wie eine Organisation.“<sup>25</sup> Noch einmal das Beispiel des Arztes: Bereits ein Blutfleck auf dem weißen Kittel genügt, um beim Patienten Misstrauen hervorzurufen. Der „Halbgott in Weiß“ mutiert überspitzt formuliert zum Schlachter. Während der Patient den Arzt möglicherweise wechseln wird, verliert die Marke, bei der ähnlich unachtsam auf Details geachtet wird, ihren Kunden.

Die Risiken für die Markenführung lassen sich nach den Marken-Subsystemen gliedern. Als Risiko-Landschaft werden sie auf Basis der vermittelten theoretischen Kenntnisse kartografiert. Dabei liegt das Ziel nicht in der vollständigen Beschreibung aller möglichen Risiken, sondern vielmehr in der Sensibilisierung dafür, dass Gefahren in allen Lebensbereichen der Marke auszumachen sind, von denen die wichtigsten nachfolgend dargestellt werden.

---

23 Vgl. Welt am Sonntag, 14.03.1999, S. 5.

24 Ripperger, Tanja: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998, S. 60.

25 Werner, Jürgen: „Vertrauen“, in: Wirtschaftswoche, 07.03.2002, S. 62.

## 3.2 Gefahrenfeld Management

„Wer ständig den heißen Atem der Analysten im Nacken spürt und sich von ihm jagen lässt, hat es schwer, eine langfristige Strategie zu verfolgen“,<sup>26</sup> beschreibt Nikolaus Schweickart, Vorstandsvorsitzender des deutschen Chemieunternehmens Atlanta AG, das Kernproblem des Managements im neuen Jahrtausend. Kennzahlen und Shareholder-Value versperren den Blick auf das Wesentliche. Schweickart prognostiziert daher, dass nur der Unternehmer, „der sein Unternehmen mit Weitblick, nach vorne wie ins Umfeld, führt, einer ist, der Werte schafft oder erhält und zugleich Antriebsmotor ist auf der Entdeckungsreise Markt und Wettbewerb.“<sup>27</sup> Die Unterwerfung unter die Gesetze des Systems Börse anstatt unter die Regeln der Marke ist mit unkalkulierbaren Risiken verbunden. Während das Vertrauen der Verbraucher durch stilstrenge Markenführung managbar wird, folgt die Börse ihren eigenen, oft unvorhersehbaren Regeln. So können schon Gerüchte darüber entscheiden, ob der Wert des Unternehmens steigt oder fällt. Bei der T-Aktie reichte eine Spekulation zur Ablösung von Telekom-Chef Ron Sommer durch den ehemaligen VW-Boss Ferdinand Piëch, um den Kurs um 6 % in die Höhe zu treiben.<sup>28</sup>

Das Risiko für das Management besteht darüber hinaus jedoch nicht nur in ökonomischen Verlusten. So paradox es klingen mag, auch Gewinne können ruinieren. Schuld ist der Risikofaktor Mensch mit seiner Eigenschaft der Fehleinschätzung von Gefahren und Chancen. Der neue Markt stellte dies eindrucksvoll unter Beweis. „Unrealistische Ziele, Wachstum um jeden Preis und Managementfehler sind die wesentlichen Ursachen für den Niedergang vieler deutscher Firmen der New Economy“, ist das Fazit einer Studie der Welt am Sonntag.<sup>29</sup> In einem Wort: Es war die Gier nach kurzfristigen Umsatzsteigerungen, die zahlreiche „Unternehmer des Jahres“ innerhalb kürzester Zeit vor den Insolvenzverwalter trieb. Beispiel ‚Sachsenring‘. Das Zwickauer Unternehmen (Automarke ‚Trabant‘) galt einst als Symbol für den Aufbau Ost. Nach der Wende von zwei West-Investoren gekauft, konnte es sich als Autozulieferer etablieren und ging 1997 erfolgreich an die Börse. Mit dem gewonnenen Kapital wurden die vom Manager Magazin gekürten „Unternehmer des Jahres im Bereich Industrie“ blind vor Erfolg und kauf-

---

26 Schweickart, Nikolaus: „Der getriebene Chef“, in: Die Zeit, 20/2001.

27 Ebd.

28 Siehe Frühbrot, Lutz: „Spekulationen um Sommer reißen nicht ab“, in: Die Welt, 10.07.2002.

29 Siehe dazu „Studie: New Economy leidet unter Managementfehlern“, in: Financial Times Deutschland, 14.07.2001.

ten planlos marode Firmen zusammen. Ein Insider urteilte, dass sie ihre eigenen Fähigkeiten schlichtweg überschätzt hatten. Ein anderer warf dem Vorstand eine falsche Expansionspolitik vor und ständig wechselnde Strategien ohne klare Linie. Folge: ‚Sachsenring‘ steht vor der Zahlungsunfähigkeit.<sup>30</sup>

Der Gier steht noch eine weitere Risiko-Komponente im Management gegenüber: Neu-Gier. Damit ist nicht die Bereitschaft zu notwendigen Innovationen gemeint, sondern die Tendenz von Führungskräften, dem Unternehmen und vor allem auch der Marke ihre eigene Handschrift zu verleihen und tradierte Erfolgsfaktoren zu negieren. So geschehen am Hamburger Schauspielhaus, das analog zum beschriebenen Marken-Verständnis als Marke gesehen werden darf, obwohl sein Auftrag nicht in Gewinnerwirtschaftung, sondern in der Kulturvermittlung und Kulturerhaltung liegt. Doch auch Theater bilden Kundschaft – die Subvention kaschiert dabei lediglich Managementfehler, die sich in Kundschaftsverlust niederschlagen. Unter dem Intendanten Frank Baumbauer wurde das Hamburger Schauspielhaus von den Kritikern der Zeitschrift „Theater heute“ vier Mal zum Theater des Jahres gewählt. Zahlreiche Vorstellungen waren in dieser Zeit ausverkauft, die Bühne brachte Gewinne ein, die Hamburger sprachen von „ihrem Schauspielhaus“. Mit dem neuen Intendanten, dem Ex-Expo-Kulturchef Tom Stromberg, wendete sich das Blatt. Bewusst wollte er die Stammkundschaft durch „Poptheater“ vergraulen. Mit Erfolg. Sein neues Ensemble spielte vor leeren Rängen, so dass Stromberg die Zahl der Sitzplätze von 1.300 auf 900 reduzieren konnte. In einem Resümee der „Lehrjahre eines Intendanten“ schreibt der Kritiker Wolfgang Höbel: „Die Phrase, wonach man Theater nicht in einer historischen Mission und nicht für die Welt macht, sondern (...) zuallererst ‚für eine Stadt‘, transportiert eine tiefe Wahrheit: Die Hamburger mögen als knochentrockener, vom Protestantismus und vom Kaufmannsgeist emotional eingeschnürter Volksstamm gelten, wenn es jedoch um Kunstsinn und Theatervergnügen geht, dann wollen sie zumindest mit dem Anschein echter Leidenschaft erobert werden.“<sup>31</sup>

---

30 Vgl. Gribnitz, René; Krümpel, Mark; de Pauli, Nicola: „Sachsenring: Grausames Märchen“, in: Financial Times Deutschland, 30.05.2002.

31 Höbel, Wolfgang: „Lehrjahre eines Intendanten“, in: Theater heute, Jahrbuch 2001, S. 151.

Wirtschaftswissenschaftler Heinz Zimmermann sieht in den „Stars“ eine nicht zu unterschätzende Risiko-Quelle und definiert die Faktoren, die zur riskanten Mythenbildung beitragen: „ein diffuser Leistungs- und Erfolgsmaßstab; die unzureichende (...) Unterscheidung von Glück und Können; ein Umfeld, welches ausgeprägte Survivorship-Effekte zulässt: langfristig überleben nur die Gewinner – unabhängig von Glück oder Können.“ In der Folge führe dies zu Selbstüberschätzung, Expansionswahn, Bagatellisierung von Problemen etc. Zimmermann kommt zu dem Schluss: „Wenn sich eine Organisation leisten kann, auf Stars zu verzichten, hat sie sich bereits einer wichtigen Aufgabe des Risiko-Managements entledigt.“<sup>32</sup>

Risiko-Minimierung der Gier und Neu-Gier der Manager sowie die Vermeidung der Star-Mythenbildung können nur erfolgen, indem die Marken-Idee mit einem langfristig tragfähigen Konzept untermauert ist. Dieses begrenzt markenschädigenden Handlungsspielraum und sichert als verbindliches „Marken-Handbuch“ eine nicht personengebundene Werte-Kontinuität. Auf diese Weise kann die Marke auch Systemveränderungen, die Managementgier oder Neu-Gier begünstigen, systemadäquat abfedern und sich auf dem Erfolgsweg weiterentwickeln.

### 3.3 Gefahrenfeld Produkt/Sortiment

Marke ist die unbedingte Verpflichtung zur höchstmöglichen Qualität. Nur durch permanente Qualitätssicherung kann sich Kundschaftsvertrauen bilden. Im Marketing findet man jedoch nur selten Brand-Manager, sondern überwiegend Product-Manager. Aus dieser Produkt-Fokussierung erwachsen zahlreiche Probleme und Risiken. Denn jedes neue Produkt muss auf demselben Qualitätsniveau wie das Kernprodukt sein. Je mehr Produkte unter einem Marken-Namen versammelt sind, desto aufwendiger ist die Qualitätssicherung, desto höher die Komplexität. So wird mit der Verlagerung des Produktionsstandortes oder der Abwanderung in Billiglohnländer auch immer ein Stück Kontrolle aus der Hand gegeben. Doch mehr noch. Jedes Produkt kommuniziert und erhöht das Risiko, dass eine negative Verbraucher-Erfahrung sich auf alle Produkte und damit auf die Marke niederschlägt.

---

<sup>32</sup> Zimmermann, Heinz: „Risikomanagement in chaotischen Zeiten. Die Bedeutung sozialwissenschaftlicher Ansätze“, in: Integriertes Risikomanagement – Perspektiven einer chancenorientierten Unternehmensführung (Hrsg. Marco Allenspach), Band 2 der Festschrift für Matthias Haller, Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, S. 41 ff.

Ein Produkt kann jedoch auch die Marke stärken, wenn es als selbstähnlicher Ableger ihren Leistungssinn transportiert. Dazu der Marken-Strategie Jean-Noël Kapferer: „Manche Arten der Ausdehnung wirken wie eine Frischzellenkur, d. h., sie revitalisieren die Marke und ihren Kern und bringen die Basiswerte der Marke neu und verstärkt in Erinnerung.“<sup>33</sup> ‚Maggi‘ ist es beispielsweise durch selbstähnliche Erweiterung gelungen, die Kompetenz vom Kernprodukt Suppenwürze auszudehnen auf Fertiggerichte, Bouillons, Salatdressings etc., ohne die Marke zu überdehnen: „Die ‚Maggi‘-Strategen beschränken sich schon seit Gründerzeiten auf einen Vorteil: Zeitersparnis. Damals wie heute verspricht ‚Maggi‘ den Konsumenten eine rasche und doch möglichst schmackhafte Mahlzeit.“<sup>34</sup>

Wird ein Produkt jedoch als unstimmig, unglaubwürdig und nicht zur Marke passend empfunden, kippt das Vertrauen. Man erinnere sich in diesem Zusammenhang an die kippende ‚A-Klasse‘ von ‚Mercedes-Benz‘. Der „Elchtest“ war in aller Munde und war Titelthema in den Gazetten. Die Öffentlichkeit war sich einig: Eine Marke, deren Grundfesten auf der Kompetenz „Sicherheit“ aufgebaut sind, darf sich einen solchen Faux-pas nicht erlauben. Zumal ‚Mercedes‘ mit dem Slogan warb: „Sicherheit ist nicht nur eine Frage der Länge, sondern auch der Zeit. Die ‚A-Klasse‘ kommt im Herbst 1997.“<sup>35</sup> Der ‚Mercedes‘-Vertrauenskredit war so hoch, dass die Marke das Desaster überlebte. Doch der Fall illustriert das hohe Risiko, das sich beim Abdriften in markenfremde Bereiche ergibt. Der ehemalige US-Manager Al Ries fordert in seinem Buch „Strategie der Stärke“ deshalb kategorisch die Konzentration der Kräfte: „Opfern heißt die Devise. Ohne Opfer gibt es keine Strategie, ohne Opfer wird jedes Unternehmen und jede Institution leistungsschwach.“<sup>36</sup> Das erkannte auch das einleitend erwähnte Unternehmen ‚Unilever‘, das sich von 700 Marken aus dem Portfolio trennte, um die Kraft auf die Renditebringer zu fokussieren.

---

33 Kapferer, Jean-Noël: Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg 1992, S. 128.

34 Vaterlaus, Thomas: „Die Welt mag Maggi“, in: Horizont, 30.05.2002, S. 69.

35 Vgl. dazu Weißenberg, Peter: „Unfälle nach dem Umfaller“, in: Werben und Verkaufen, 07.11.1997.

36 Ries, Al: Die Strategie der Stärke, Düsseldorf 1996, S. 147.

### 3.4 Gefahrenfeld Preis

„Was nichts kostet, ist nichts wert“, sagt der Volksmund und drückt damit aus, dass sich im Preis die Qualität widerspiegelt. Im ursprünglichen Wortsinn muss ein Marken-Artikel seiner Warenklasse entsprechend preiswert sein, sich aber deutlich von den „No-Names“ abgrenzen. Marke ist wertvoller als das Produkt – und das kommuniziert der Preis. Die anspruchsvolle Aufgabe für das Unternehmen besteht darin, auch im Preis selbstähnlich und glaubhaft zu sein. Absolute Preisdisziplin wird zur Herausforderung in der Markenführung. Denn die Verlockung, durch Rabatte, Lagerverkäufe oder Sonderangebote Umsatz zu generieren, senkt nicht nur den Gewinn, sondern schadet dem Ansehen der Marke. Jeder kennt das Gefühl, wenn der neu erworbene Marken-Artikel kurze Zeit später für die Hälfte verramscht wird. Man fühlt sich betrogen und ärgert sich, zu viel bezahlt zu haben. Der von Unternehmen oft für die schlechte Entwicklung verantwortlich gemachte Schnäppchenjäger, der von der Werbung bereits ganz direkt angesprochen wird („Ich bin doch nicht blöd“; ‚Media Markt‘), erweist sich bei näherer Betrachtung als hausgemacht. Wem will man es verdenken, sich im Glanz der Marke für wenig Geld zu sonnen?

Dasselbe Risiko besteht auch beim Verkauf von Überhängen als „ungebrandete“ weiße Ware. Schnell spricht es sich herum, dass das vermeintliche Billigprodukt in Wirklichkeit identisch ist mit dem teureren Marken-Artikel. Für ein kurzfristiges Umsatzplus wird langfristiger Gewinn- und Marken-Prestigeverlust in Kauf genommen.

### 3.5 Gefahrenfeld Distribution

Bei ‚Vorwerk‘ und ‚Tupperware‘ ist die Distribution die entscheidende Besonderheit, die zum Erfolg der Marken beigetragen hat. Der Direktvertrieb mit Verkaufsveranstaltungen oder Vorführungen im Haus der potenziellen Kunden überzeugt die Verbraucher seit mehreren Jahrzehnten. ‚Tupperware‘ im Supermarkt und ‚Vorwerk‘-Staubsauger im Fachhandel sind bislang für die Unternehmen ausgeschlossen.<sup>37</sup> Damit widerlegen sie erfolgreich die Forderung des Marketings nach möglichst

---

<sup>37</sup> Trotz jüngster Vorstöße von ‚Tupperware‘, mit mobilen Shops die Distribution zu erweitern, bleiben die Regale der Supermärkte für ‚Tupperware‘ „das letzte Tabu“. (s. Driesen, Oliver: „In der Heimchen-Falle“, in: Brand Eins, Mai 2002, S. 23 ff).

großer Verfügbarkeit von Marken-Artikeln und minimieren darüber hinaus ein zentrales Risiko bei der Distribution: unzureichende Kontrolle. Denn im herkömmlichen Warenverkehr gibt der Hersteller seine Produkte in die Hände diverser Händler und entzieht sie damit auch seinem Machtbereich. Nicht immer ist gewährleistet, dass die Produkte markenaffin präsentiert und verkauft werden. Markenschädigende Preisnachlässe, die Einrichtung von „Ramsch-Ecken“ und/oder ungepflegte Regale sind an der Tagesordnung.

Neben den „Exoten“ des Direktverkaufs gibt es diverse Strategien der „Controlled Distribution“. ‚McDonald’s‘, ‚Starbucks‘, ‚The Body Shop‘ setzen gewinnbringend auf das Franchiseprinzip. Dabei erwerben selbstständige Unternehmer die Nutzungsrechte für ein vorgegebenes und meist bereits erfolgreich eingeführtes Betriebskonzept, das sich wie im Falle von ‚Starbucks‘ rasant ausbreiten kann. Von 1992 noch 165 Verkaufsstellen steigerte sich die Kaffee-Kette in zehn Jahren auf 5.000 Cafés in 25 internationalen Märkten mit 18 Millionen Gästen.<sup>38</sup> Die Erfolgsautorin und Globalisierungsgegnerin Naomi Klein sieht den Erfolg im effizienten „konstanten Klonen“ der ‚Starbucks‘-Idee begründet: „Ein Franchiseunternehmen gehört zwar dem Franchisenehmer, aber jedes Detail im Laden – vom Ladenschild bis zur exakten Temperatur des Kaffees – wird von einer Zentrale in hunderten oder sogar tausenden Kilometern Entfernung bestimmt.“<sup>39</sup>

Eine andere Form der Selbstähnlichkeits-Sicherung können Hersteller mit der Etablierung von Shop-in-Shop-Systemen erreichen. Richtig installiert erzeugen die „Läden im Laden“ eine „Partnership in Profit“ von Hersteller und Händler. Dabei sind Shop-in-Shops sowohl bei Marken-Kaufhäusern als auch bei Kaufhaus-Marken sinnvoll. Entscheidend ist, dass sich das Umfeld affin zu den Markenwerten verhält. Beim Marken-Kaufhaus, wie z. B. die Pariser ‚Galeries Lafayette‘, sind es demnach die Konkurrenzmarken, die sich wechselseitig aufladen müssen. Bei der Kaufhaus-Marke, wie etwa ‚Marks & Spencer‘, muss das Haus selbst für Werte stehen, die im Gleichklang mit denen der Marke schwingen. In einer Studie der Schiller Brand Consulting wird diese Strategie als konsequenter Weg zur Markenwert-Steigerung beschrieben, die in verschiedenen „Qualitäts“-Stufen verläuft: „Corner- und Blockbildungs-Präsentationen bilden für Marken oftmals den ersten Schritt, um aus dem Regal herauszutreten und vom Kunden als ge-

---

38 Eschbacher, Bettina: „Kein Platz für das wöchentliche Kaffeekränzchen“, in: Mannheimer Morgen, 26.02.2002.

39 Klein, Naomi: No Logo!, Gütersloh 2000, S. 147 ff.

schlossene Werte- und Stileinheit wahrgenommen zu werden. Der nächste logische Schritt ist dann ein Shop-in-Shop-Konzept, das – ähnlich wie die beiden ersten – streng dem Prinzip der Selbstähnlichkeit folgt.“<sup>40</sup> Die höchste Qualitäts-Stufe, gleichsam die mit dem geringsten Distributionsrisiko, erreicht der Hersteller durch die Etablierung von Stand-alone-Shops als eigengemanagten Stores oder im Franchisesystem. So schreibt Naomi Klein zu den ‚Nike-Town-Superstores‘ unter der Überschrift „Verkaufe Teile der Marke, als ob sie von der Berliner Mauer stammten“ lakonisch: „Jedes dieser Geschäfte ist ein Schrein, ein ganz besonderer Ort für die Gläubigen, ein Mausoleum.“<sup>41</sup>

### 3.6 Gefahrenfeld Design/Werbung

Generell ist festzustellen, dass nur 17 % der Geschäftsführer Marken-Pflege als ihre Aufgabe betrachten. 60 % der Entscheider überlassen den Werbeagenturen die Erarbeitung der Marken-Strategie.<sup>42</sup> Dieses Ergebnis belegt, dass Marke in den Köpfen der Entscheider unterrepräsentiert ist und sie gleichsam mit dem Werbeetat in die Hand von „Kommunikationsspezialisten“ gelegt wird. Wie beschrieben umfasst die Kommunikation das gesamte Marken-System. Marke kommuniziert nicht nur über die Werbung und das Design, sondern auch über das Produkt, den Preis, die Distribution und die Kunden. Mit der Eingrenzung der Kommunikationsaktivitäten auf lediglich ein Subsystem besteht das Risiko, dass zwischen den designten Werbewelten und der Realität in den anderen Marken-Bereichen eine Lücke klafft. Man erinnere sich in diesem Zusammenhang nur an die provozierende ‚Benetton‘-Kampagne von Star-Fotograf Oliviero Toscani. Sie zeigte u. a. einen Aids-Kranken, die blutgetränkte Kleidung eines im Krieg getöteten Soldaten oder einen ölverschmierten Vogel. Die umstrittenen Bilder hatten nichts mit der Wirklichkeit in den Benetton-Läden gemein. Hochmodische „United Colors“-Pullover für Kinder und Jugendliche, ordentlich präsentiert, bescherten dem italienischen Textilunternehmen einst weltweiten Erfolg. Die Schreckensbilder verfehlten ihre Wirkung nicht, sie verschreckten die Kundschaft. Der Marktanteil von ‚Benetton‘ brach ein. Aber um die Marke und die Kundschaft ging es Toscani auch nie: „Ich verkaufe nicht. Ich versuche nicht, das Publikum mit plumpen Tricks zum

---

40 Schiller Brand Consulting: Die Marke als Gewinnsystem. Markenwertsteigernde Distribution am Beispiel Shop-in-Shop, Genf 1997, S. 60.

41 Klein, Naomi: No Logo!, Gütersloh 2000, S. 72-73.

42 Quelle: Markt-Studie der Puls GmbH, in: www.wuv-studien.de, Oktober 2001.

Kauf zu überreden ...“, schrieb er in seinem Buch „Die Werbung ist ein lächelndes Aas.“<sup>43</sup>



Kundschaftsirritation durch Provokation: „Bosnischer Soldat“ von Oliviero Toscani  
© Oliviero Toscani für United Colors of Benetton (Konzept und Foto)

Werbe- und Designagenturen „leben“ von der Erneuerung, Marke hingegen ist Verpflichtung zur Bestätigung der erfolgreich kommunizierten Wertebotschaften und ihres typischen Stils. „Eine gute Werbung schöpft ausschließlich aus dem Ideenkreis der Marken-Ware selbst“<sup>44</sup>, wusste schon Hans Domizlaff. Für kreative Gestalter klingt das ausgesprochen langweilig, begrenzt es doch den Horizont der Möglichkeiten. Doch Werbung oder Design als „l’art pour l’art“ ist für die Marke ineffizient. Erst wenn die Sonderleistung des Marken-Produktes in einfachen Worten dauerhaft und einzigartig kommuniziert wird, kann sie sich angesichts der Bilder- und Informationsflut in der Öffentlichkeit verankern. Die höchste Effizienz in der werblichen Kommunikation wird dabei über markenaffine Schlüsselbilder (Key Visuals) erreicht. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie, die den Einfluss von 20 Gestaltungsmerkmalen auf 200 Plakaten untersuchte. Die Key Visuals erzeugten nach Meinung der Befragten die höchste Marken-Bekanntheit und Marken-Sympathie

---

43 Toscani, Oliviero: Die Werbung ist ein lächelndes Aas, Frankfurt 1997, S. 67.

44 Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1992, S. 120.

und die zweithöchste Kaufbereitschaft.<sup>45</sup> Ein Beispiel für Werbung mit Schlüsselbildern aus dem „Ideenkreis“ der Marke ist der Autovermieter ‚Sixt‘. ‚Sixt‘ schaffte es, mit einer einzigartigen Farb- und Fotoauffassung aus jedem ‚Mercedes‘, ‚Porsche‘ oder ‚BMW‘ ein unverkennbares ‚Sixt‘-Mobil zu kreieren. Nicht zuletzt aufgrund dieses klar definierten Auftritts, der kontinuierlich kommuniziert wurde, konnte sich das Unternehmen zum größten Autovermieter Deutschlands entwickeln. Dabei war die Werbung trotz der Vorgaben keinesfalls langweilig, sondern variierte das Thema mit originellen Sprüchen.



Durch Stilstrenge zum Erfolg: Autovermieter Sixt  
© Sixt GmbH & Co Autovermietung KG, Pullach

Paradebeispiel für misslungene Werbe-Kommunikation durch Revolution statt Evolution ist die Marke ‚Camel‘. Ohne die Verpackung oder das Produkt zu verändern, büßte ‚Camel‘ die Hälfte seiner Stammkundschaft ein und rutschte 1991 von Platz drei der Zigaretten-Charts auf Rang sechs ab, „nur“ weil der ‚Camel‘-Mann durch ein Stoff-Kamel ersetzt wurde: „Beim ‚Camel‘-Mann wusste jeder Mann, was er an ihm hatte, ein Stück vom großen Abenteuer. Gags allein machen noch keine Markterfolge, als Raucherleitbild waren die Plüsch-Dromedare ungeeignet.“<sup>46</sup> Vergleicht man die Entwicklung der Marktanteile

---

<sup>45</sup> Vgl. „Key Visuals stärken die Marke“, in: Horizont, 13.06.2002, S. 62.

<sup>46</sup> Hars, Wolfgang: Lurchi, Klementine und Co. Unsere Reklamehelden und ihre Geschichten, Berlin 2000, S. 60.

von ‚Camel‘ und ‚Marlboro‘, wird deutlich, dass ‚Marlboro‘ mit der Kommunikation des Leitbildes Cowboy und des Leitsatzes „Come to where the flavor is. Come to Marlboro Country“ im Gegensatz zu ‚Camel‘ seine Marktführerschaft kontinuierlich ausbauen konnte.

Fazit: Nur wenn wie bei ‚Sixt‘ ein einzigartiges Konzept vorhanden ist, das die Werte der Marke transportiert, kann die Schaffenskraft der Kreativen in die richtige Bahn gelenkt werden. Anderenfalls läuft das Unternehmen Gefahr, die Markenführung nicht mehr selbst zu steuern und einer Branche zu überlassen, die geprägt ist von kurzfristigem Kampagnendenken. Damit wird Werbung – wie bei ‚Camel‘ geschehen – zum Marken-Risiko mit ungewissem Ausgang.

### 3.7 Gefahrenfeld Kundschaft

Wie die Marke zum Kunden passen muss, muss auch der Kunde zur Marke passen. Besonders im Luxusgütermarkt ist die Marke offenkundig Symbol der Abgrenzung. Macht sie sich durch günstigere Preise weiten Teilen der Bevölkerung zugänglich, wird diese Demokratisierung mit Vertrauensentzug der „Elite“ bestraft, die ihr Distinktionsbedürfnis fortan mit anderen Marken befriedigen wird.

Es existiert aber auch der entgegengesetzte Fall. Das 1841 gegründete Textil-Kaufhaus ‚C&A‘ stieg nach dem Zweiten Weltkrieg mit modisch schlichter, preisgünstiger Bekleidung zum deutschen Marktführer auf. Der Versuch, eine gehobene Klientel durch die Verpflichtung von Modedesignern wie Karl Lagerfeld oder Yves St. Laurent anzulocken, scheiterte in doppelter Hinsicht. Die Stammkundschaft, Familien und ältere Menschen, wanderte ab; die Nobelboutiquekunden blieben den Nobelboutiquen treu. ‚C&A‘ schrieb fünf Jahre lang Verluste, 2000 noch 46,2 Millionen Euro. Erst mit der Rückkehr zu den eigenen Wurzeln kamen auch die Kunden wieder und sorgten nur ein Jahr später für einen Überschuss von 33,2 Millionen Euro.<sup>47</sup> Erneut scheint sich der Grundsatz zu bewahrheiten, dass es etwa sechs Mal teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als die Stammkundschaft zu pflegen.<sup>48</sup>

---

47 Siehe: „Mit der Strategie niedriger Preise hat C&A wieder Erfolg“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.06.2002, S. 16.

48 Vgl. Dittrich, Sabine: Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen 2000, S. 16.

#### 4. Gefahren erkennen und bannen: Instrumente zum Risiko-Schutz der Marke

Trotz der vielfältigen Risiken, die sich für die Markenführung ergeben, kann die Marke vor Vertrauensverlust geschützt werden. Sie in eine gesicherte Zukunft zu lenken wird möglich, wenn im Unternehmen Gefahren rechtzeitig erkannt und gebannt werden.

Wie beschrieben müssen alle Subsysteme der Marke eine einheitliche wertegeleitete Botschaft in Richtung Kundschaft senden und ein stimmiges Gesamtsystem bilden. Mit dieser Prämisse lassen sich die Bereiche Produkt/Sortiment, Preis, Distribution, Design/Werbung und Kundschaft überprüfen und Abweichungen vom Erfolgsweg rechtzeitig feststellen und korrigieren.

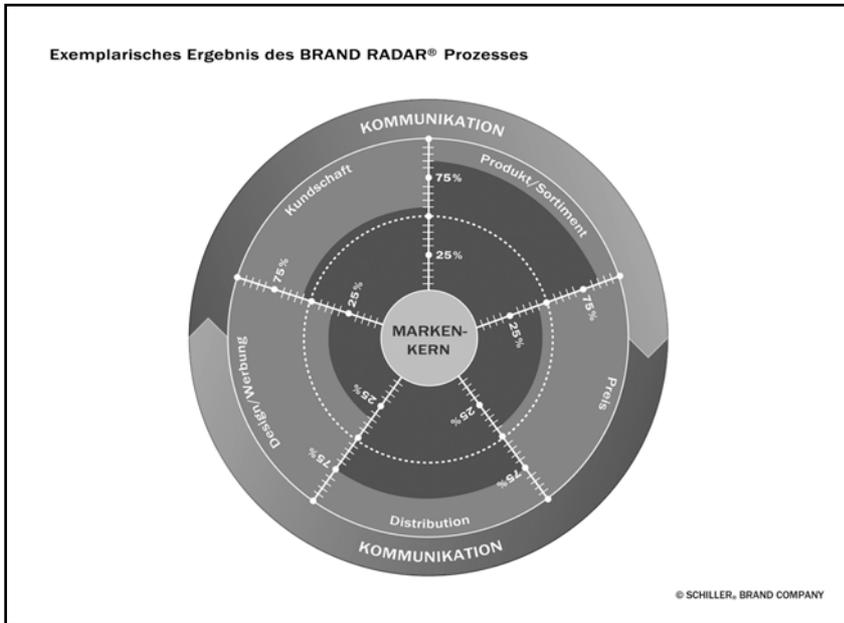
Voraussetzung zur Gefahrenvermeidung ist das Bewusstmachen des systemischen Charakters der Marke gegenüber dem Top-Management. Mit dieser Fokussierung wird der Sinn für die Risiko-Landschaft des Systems Marke geschärft. Markenführung ist Chefsache, sie kann nur „Topdown“ erfolgen. Für das Management ist die Marke Verpflichtung zur Kontinuität: Ein klares Konzept, in dem die Identität, die Werte und die strategische Positionierung der Marke festgelegt sind, muss als verbindliches „Marken-Handbuch“ bei Managementwechseln als wichtigstes Erbgut weitergereicht werden. Dieser Wissenstransfer ist essenziell. Besonders, wenn das Unternehmen nicht in Familienbesitz ist, wo Erfahrungen von Generation zu Generation weitergegeben werden, sondern wenn mit dem neuen Manager auch eine fremde Systemkomponente Einzug hält.

Im Folgenden wird risikominimierende Markenführung anhand von zwei Instrumenten vorgestellt, mit denen Gefahren geortet und der Zukunftskurs der Marke bestimmt werden kann.

## 4.1 Gefahren erkennen: BRAND RADAR®

„Das Flusspferd, das du sehen kannst, wirft dein Boot nicht um“, heißt es in einem südafrikanischen Sprichwort. Rechtzeitiges Erkennen von Gefahren ist der erste Schritt, hochsensible Marken-Systeme wirksam zu schützen. Die Gefahren-Evaluation muss dabei ganzheitlich erfolgen, da Fehlerquelle und Fehlerauswirkung zeitlich und räumlich voneinander getrennt sein können. Das Bild aus der Chaostheorie, dem zufolge der Flügelschlag des Schmetterlings im Dschungel den Wirbelsturm in der Karibik auslöst, zeigt den Zusammenhang von kleinen Ursachen und großen Auswirkungen. Viele Managementfehler, die sich erst Monate später in Vertrauensirritationen niederschlagen, entstehen, weil der „Flügelschlag des Schmetterlings“ nicht ernst genommen wird, da er nicht in den Bereich der rational messbaren und handfesten Hard Facts fällt. Doch nur durch eine ausreichende Sensibilität für die „weichen Faktoren“, die nicht unmittelbar für das Management greifbar sind, sondern die erst durch ein fundiertes Verständnis des systemischen Zusammenhangs von Marke und Kundschaft an die Oberfläche befördert werden, können Schwachstellen der Marke rechtzeitig erkannt werden.

Hierbei hilft ein strategisches Frühwarn-Instrument, das wie ein Radar Gefahrenfelder ortet und anzeigt und somit dem Unternehmen Marken-Manöver in unsicherem Terrain gestattet. In der Praxis wird dies durch einen speziellen Fragenkomplex, Einzelinterviews und die Auswertung im Unternehmen verfügbarer Materialien für jedes Subsystem ermöglicht. Die Ergebnisse werden – analog zum Radar – grafisch veranschaulicht und zusätzlich in einem Gutachten ausführlich aufbereitet.



BRAND RADAR®: Frühwarn-Instrument zur Risiko-Erkennung im Marken-System

Sie signalisieren der Markenführung, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht, um die optimale Funktion des Marken-Systems zur Sicherung des Kundschafts-Vertrauens wieder herzustellen. Die Effizienz der Kommunikation sollte mindestens 80 % erreichen, damit die Marke langfristig wettbewerbsfähig bleibt. In diesem Beispiel liegt die Marke hinsichtlich der Preisstellung und im Bereich Design/Werbung bei einem Wert unter 50 % – Korrekturen wären hier unabdingbar.

Wie BRAND RADAR® die Marke in ihren Subsystemen auf Gefahren scannt, wird im Folgenden dargestellt.

#### 4.1.1 Client Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Kundschaft

Ohne Kundschaft keine Marke, so die Quintessenz dieses wichtigsten Subsystems. Seine Kundschaft genau zu kennen ist oberste Pflicht zur Risiko-Vermeidung. „Konnte die Marke die Kundschaft, die gewonnen werden sollte, ansprechen, oder ist die Struktur heterogen, so dass keine einheitliche ‚Stilgruppe‘ erreicht wurde?“, lautet eine der Fragen, denen mit dem *Client Scan* nachgegangen wird. Außerdem wird untersucht, ob sich die Zahl der Stammkunden erhöht hat, neue Kunden über Emp-

fehlungen gewonnen werden konnten und die Bedürfnisse der Kundschaft regelmäßig erforscht wurden.

#### 4.1.2 Product Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Produkt/Sortiment

Die Produkte einer Marke sind ihr Lebensquell, können sie aber auch schwächen, wenn sie sich nicht affin zu den Markenwerten verhalten. Kernproduktpflege und behutsame Line-Extensions werden zur anspruchsvollen Disziplin einer dynamischen Markenführung. Mit dem Frühwarn-Instrument erhalten die Entscheider Aufschluss darüber, ob die bisherigen Produktaktivitäten markenstärkend oder riskant waren. Dabei wird u. a. untersucht, ob sich in allen Produkten der Marke ihr Leistungssinn detailliert ausdrückt oder einzelne Produkte sich nicht von denen der Wettbewerber unterscheiden. Des Weiteren wird im *Product Scan* das Sortiment auf Kannibalisierungseffekte durch zu große Ähnlichkeiten der Produkte untereinander durchleuchtet. Marken-Überdehnungen werden gezielt aufgedeckt.

#### 4.1.3 Price Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Preis

Der Preis wurde als Qualitätsmerkmal und Vertrauensindiz vorgestellt, die selbstähnliche Preisgestaltung als elementar für den Vertrauensaufbau und -erhalt charakterisiert. Gefahren für die Marke bestehen, wenn die Preisgestaltung nicht der Positionierung der Marke entspricht, Umsatzsteigerungen über Preis-Promotions erzielt werden, die Preise der Produkte über lange Zeit stagnieren oder Marken-Produkte unkontrolliert als „No-Names“ abgegeben werden. Mit dem *Price Scan* können diese und weitere Schwachstellen in der Preispolitik des Unternehmens offen gelegt werden.

#### 4.1.4 Distribution Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Distribution

Die Distributionskanäle bilden die Schnittstelle von Hersteller und Kundschaft. Ob durch Direktvertrieb oder über Zwischenhändler, in jedem Fall gilt, dass die Marke hier ihre Kraft beweisen muss, um gegen Konkurrenzangebote zu bestehen. In diesem hochsensiblen Bereich ist die Kontrolle für den Hersteller oberste Pflicht. Das schließt die Klärung der Frage ein, ob die gewählten Distributionshelfer zur Marke passen oder sie schädigen. In Bezug auf den Handel spielen sowohl die Präsentation und Platzierung der Produkte als auch das Umfeld eine

entscheidende Rolle: Befinden sich die ausgewählten Handelshäuser in 1a-Lage, oder ist das Umfeld markenwertschädigend? Werden die Produkte stilvoll präsentiert oder verramscht?

Setzt der Hersteller auf die Distribution über Shop-in-Shops, Stand-alone-Shops oder den Direktvertrieb, ist zu klären, ob sich nicht nur die Kultur der Marke in der Gestalt der Geschäfte ausdrückt, sondern auch das Konzept der Marke einzigartig vom Produktangebot bis zu den Verkäufern „gelebt“ wird.

#### 4.1.5 Design/Advertising Scan: Gefahren-Evaluation im Subsystem Design/Werbung

Design/Werbung ist ein Subsystem der Marke, das von Soft Facts dominiert wird. Mit der Verlagerung der Marken-Strategie und der Marken-Gestaltung zu den Werbe- bzw. Designagenturen wird, wie beschrieben, ein elementarer Teil der Markenkommunikation der Kontrolle des Unternehmens entzogen, wodurch sich ein großes Gefahrenfeld für die Marke eröffnet. Das Frühwarn-Instrument erkennt, ob der „Kontrollverlust“ sich nicht markenschädigend ausgewirkt hat, geringe Kurskorrekturen vorgenommen werden müssen oder die Marke ferngesteuert in die Beliebigkeit abdriftet.

Indizien, die den Verdacht nahe legen, dass die Marke in entscheidenden Teilen ihrer werblichen Kommunikation nicht selbstständig geführt wird, sind beispielsweise:

- keine festen Stilelemente als verbindliche Richtschnur für die Kreativen
- häufiger Wechsel von Kampagnen und Designmerkmalen
- Anpassung an aktuelle Gestaltungstrends
- Ausrichtung der Werbung an Neukunden und nicht an der Stammkundschaft

## 4.2 Gefahren bannen: Brand Audit

Die Risiko-Vermeidung für die Zukunft erfordert neben der Diagnose der Risikofelder auch die „Therapie“ der Marke, ihre Ausrichtung für die Zukunft. Im Brand Audit erfolgt sie in einem mehrstufigen Verfahren. Zunächst ist die Analyse des Status maßgeblich für das weitere Vorgehen. Der Status erfasst ganzheitlich die Brand Identity und Brand Personality, das Brand Image, die Marktentwicklung, Wettbewerbspositionierung sowie Verbrauchertrends.

Die Brand Identity umfasst dabei die individuellen Erfolgsfaktoren der Marke, die sich über die Zeit gebildet haben und für eine wertschöpfende, vertrauensmaximierende Markenführung nicht verändert werden dürfen.

Die Brand Personality beinhaltet das Werteportfolio der Marke, das als Sinnangebot für die anvisierte Kundenschaftsgruppe die Marken-Kommunikation stilistisch steuert. Im Gegensatz zur Identität entwickelt sich die Persönlichkeit im Laufe der Zeit und macht damit eine selbstähnliche und dynamische Marken-Evolution überhaupt erst möglich.

Über die Analyse des Fremdbildes der Marke (Brand Image) kann erforscht werden, ob die Kundenschaft die Botschaft im Sinne des Unternehmens antizipiert hat oder ob Abweichungen aufgetreten sind, die es zu korrigieren gilt. Der Blick auf die Entwicklung des Marktes und auf Verbrauchertrends erfolgt mit dem Ziel, Bedürfnisse der Kundenschaft frühzeitig zu erkennen und sie als Innovationspotenziale für die Marke zu nutzen. Die Differenz zum Wettbewerb sollte immer gewahrt bleiben, daher ist es nötig, sie einer genaueren Betrachtung zu unterziehen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lässt sich im zweiten Schritt die strategische Positionierung des Marken-Systems in allen Subsystemen justieren. Das Ziel ist dabei die Erzeugung eines konsistenten Markenbildes bei der anvisierten Kundenschaft, das das einzigartige Profil der Marke optimal kommuniziert und so die Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb manifestiert.

Der entscheidende dritte Schritt liegt in der Niederschrift der Identität und zukünftigen Strategie in einem handlungsleitenden Marken-Handbuch, dem Brand Management Manual. Hierdurch wird die Kontinuität in der Markenführung auch bei Managementwechseln gesichert. Ebenso relevant ist es, dass die Strategie von jedem Mitarbeiter umgesetzt wird. Die bloße Vermittlung der Ziele durch das Management reicht dazu nicht aus. Die Erfahrung lehrt, dass nur konkret formulierte und dokumentierte Regeln in der Praxis angewendet werden. Deshalb werden im BRAND AUDIT Checklisten für alle Marken-Subsysteme erarbeitet. Diese BRAND STYLE FILTER® enthalten verbindliche Stilregeln und Stilparameter. Zusammengefasst und veranschaulicht in einer Matrix, geben sie jedem Mitarbeiter präzise Vorgaben, um den Stilwillen der Marke adäquat umzusetzen. So verhindert der Filter das Eindringen markenstilfremder Elemente in das Marken-System. Die Marke kann sich dauerhaft risikoarm und profitabel entwickeln.

## 5. Fazit: Die Sicherheitslücke schließen

Ganzheitliches Risiko-Management für Unternehmen kommt nicht umhin, den Erfolgs- und Risiko-Faktor Marke in die Erstellung eines Risiko-Vorsorgeplans mit einzubeziehen. Risiko-Management wird so zum Vertrauensmanagement der Marke. Wie gezeigt wurde, ist Vertrauen ein hochsensibles System, das dem Unternehmen einträgliche Gewinne beschert, aber durch Fehler in der Markenführung sehr schnell dauerhaft beschädigt werden kann. Nur durch eine rechtzeitige systematische Vorsorge können Risiken minimiert werden. Der systemische Charakter der Marke macht es notwendig, alle Teile des Unternehmens auf die Marke auszuloten. Die Führungskraft muss sich konzentrieren auf die Gewinnung, den Erhalt und die Ausdehnung des öffentlichen Vertrauens in die Marke. Die Kontrolle obliegt dabei dem leitenden Management und nicht externen Design- oder Werbeagenturen. Nur durch stilstrenge Kommunikation des sinnhaften Leistungsversprechens mittels wertegeleiteter Botschaften kann die Kundschaft dauerhaft an die Marke gebunden und die Wertschöpfung im Unternehmen nachhaltig erhöht werden. Dazu stehen dem Unternehmen wirksame Instrumente zur Verfügung, die eine präzise Gefahrenfrüherkennung und eine aktive Risiko-Vermeidung für die Zukunft ermöglichen.

## Literaturverzeichnis

- Brandmeyer, Klaus:* Selbstähnliche Markenführung – Die Gestalt-Gemeinschaft und der Einzelne, in: Jahrbuch Markentechnik 2000/2001, Frankfurt a. M. 1999.
- Deysom, Christian:* „Die Magie im Maggi“, in: Wirtschaftswoche, 13.06.2002, S. 85.
- Dittrich, Sabine:* Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen 2000.
- Domizlaff, Hans:* Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg, 1992.
- Driesen, Oliver:* „In der Heimchen-Falle“, in: Brand Eins, Mai 2002, S. 23 ff
- Duden:* Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, Mannheim 1989.
- Eschbacher, Bettina:* „Kein Platz für das wöchentliche Kaffeekränzchen“, in: Mannheimer Morgen, 26.02.2002.
- Frühbrot, Lutz:* „Spekulationen um Sommer reißen nicht ab“, in: Die Welt, 10.07.2002.
- Gribnitz, René; Krümpel, Mark; de Pauli, Nicola:* „Sachsenring: Grausames Märchen“, in: Financial Times Deutschland, 14.07.2001.
- Hars, Wolfgang:* Lurchi, Klementine und Co. Unsere Reklamehelden und ihre Geschichten, Berlin 2000.
- Hegmann, Gerhard:* „Finanzinvestor soll Grundig am Leben halten“, in: Financial Times Deutschland, 17.05.2002.
- Höbel, Wolfgang:* Lehrjahre eines Intendanten“, in: Theater heute, Jahrbuch 2001.
- Kant, Immanuel:* Kritik der Urteilskraft, Werke in zehn Bänden, Band 8, Darmstadt 1981.
- Kapferer, Jean-Noël:* Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg 1992.
- Klein, Naomi:* No Logo!, Gütersloh 2000.
- Luhmann, Niklas:* Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1989.
- Marx, Karl:* Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, Erster Band, Buch I, Berlin 1970.

- Mellerowicz, Konrad*: Markenartikel – die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung, 2. Auflage, München/Berlin 1963.
- o. V.: „Key Visuals stärken die Marke“, in: Horizont, 13.06.2002, S. 67.
- o.V.: „Coke hält seine Marke sauber“, in: Horizont, 01.08. 2002, S. 12
- o. V.: Chaos und Kreativität, in: GEO Wissen, 07.05.1990.
- o. V.: „Stressfaktor Weihnachtsbummel“, in: Nürnberger/Fürther Nachrichten, 03.12.1998, S. 31.
- o. V.: „Mit der Strategie niedriger Preise hat C&A wieder Erfolg“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.06.2002, S. 16.
- Ries, Al*: Die Strategie der Stärke, Düsseldorf 1996.
- Ripperger, Tanja*: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998.
- Schiller Brand Consulting*: Die Marke als Gewinnsystem. Markenwertsteigernde Distribution am Beispiel Shop-in-Shop, Genf 1997.
- Schroeder, Manfred*: Fraktale, Chaos und Selbstähnlichkeit; Notizen aus dem Paradies der Unendlichkeit, Heidelberg 1994.
- Schwarzer, Ursula*: „Grundig. Das letzte was bleibt ist die Marke“, in: Manager Magazin, 04.2001, S. 46 ff.
- Schweickart, Nikolaus*: „Der getriebene Chef“, in: Die Zeit, 20/2001.
- Toscani, Oliviero*: Die Werbung ist ein lächelndes Aas, Frankfurt 1997.
- Vaterlaus, Thomas*: „Die Welt mag Maggi“, in: Horizont, 30.05.2002, S. 69.
- Weißenberg, Peter*: „Unfälle nach dem Umfaller“, in: Werben und Verkaufen, 07.11.1997.
- Werner, Jürgen*: „Vertrauen“, in: Wirtschaftswoche, 07.03.2002, S. 62.
- Zimmermann, Heinz*: „Risikomanagement in chaotischen Zeiten. Die Bedeutung sozialwissenschaftlicher Ansätze“, in: Integriertes Risikomanagement – Perspektiven einer chancenorientierten Unternehmensführung (Hrsg. Marco Allenspach), Band 2 der Festschrift für Matthias Haller, Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, S. 44 ff.

Die Autoren:  
Wolfgang Schiller (52)



Strategischer Marken-Berater und Inhaber des seit 1985 auf integrierte Markenführung ausgerichteten Dienstleistungsunternehmens SCHILLER® BRAND COMPANY, Freiburg, Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Erarbeitung von internationalen Marken-Strategien, Gutachten zur Risiko-Vorsorge für Marken, strategische Design- und Kommunikationskonzepte zur ganzheitlichen Markenführung sowie Durchführung von Identitäts-, Kultur- und Strategieworkshops mit dem Marken-Management.

Michael Quell (29) M. A.



Er studierte Marken-Soziologie bei Professor Alexander Deichsel an der Universität Hamburg, war freier Mitarbeiter des Instituts für Markentechnik, Genf, Redakteur des Jahrbuchs Markentechnik 2000/2001 und Brand Consultant bei Enterprise IG, Hamburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Beratung in ganzheitlicher strategischer Markenführung, Durchführung von BRAND RISK MANAGEMENT-Prozessen und Markenkern-Analysen.

Die Company:

SCHILLER® BRAND COMPANY ist die Full-Service-Company für integrierte Markenführung und BRAND RISK MANAGEMENT. Mit zwei Praxisinstrumenten können Unternehmen aktiv Risiken evaluieren und die Marke sicher für die Zukunft positionieren.

Als strategisches Frühwarn-Instrument deckt BRAND RADAR® Risikofelder in der Markenführung auf.

Im BRAND AUDIT werden Identität, Kultur und zukünftige Strategie der Marke sowie handlungsleitende Stilfilter zur risikoarmen Markenführung erarbeitet.

Nähere Informationen finden Sie unter [www.schiller.de](http://www.schiller.de)

**SCHILLER®**  
BRAND COMPANY

MARKEN-BERATUNG  
MARKEN-DESIGN  
MARKEN-KOMMUNIKATION

SCHILLER GmbH BRAND COMPANY  
FREIBURG - ZÜRICH  
In den Säuermatten 9  
D - 79249 Merzhausen-Freiburg  
Telefon +49 761 459 47 0  
Telefax +49 761 459 47 22  
brandcompany@schiller.de  
www.schiller.de