

# **Mega-Macht Marke**

## **Erfolg messen, machen, managen**

Jesko Perrey und Thomas Meyer

---

# 1

---

## Was Marken leisten und was sie stark macht

Warum zahlen Unternehmen 100 Millionen Euro, nur um als Sponsor bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika aufzutreten? Weshalb steckt Procter & Gamble jährlich etwa 8 Milliarden US-Dollar in das Marketing seiner Produkte? Wie kommt es, dass im Jahr 2010 weltweit geschätzte 450 Milliarden US-Dollar für Werbung ausgegeben werden? Was ist mit der Bereitschaft mancher Menschen, fürstliche Preise für eine Rolex-Uhr oder eine Louis-Vuitton-Tasche zu zahlen? Warum »googeln« Konsumenten im Internet, statt nach Informationen zu suchen? Und wie konnten mattweiße In-Ear Headphones, das Markenzubehör zum Apple iPod, weltweit zum Symbol für urbanes Trendbewusstsein werden?

All diese Alltagsszenen und Wirtschaftsnotizen illustrieren die Macht der Marke. Sie ist die wahre Größe in der modernen Warenwelt, die über die Haushaltskasse von Konsumenten genauso regiert wie über das Investitionskalkül von Konzernen. Doch Marken dirigieren nicht nur Abermillionen von Kaufentscheidungen und unzählige Unternehmensentscheidungen, sie legen nicht nur Preise und Gewinne fest. Marken beeinflussen auch unsere Wahrnehmung und unser Verhalten, prägen das Selbstwertgefühl und die Einschätzung anderer Zeitgenossen.<sup>1</sup> Markig formuliert: Marken machen Menschen und Märkte.

## 1.1 Die Bedeutung der Marke für Konsumenten und Unternehmen

---

Marken sind omnipräsent: Sie begegnen uns plakativ in der Öffentlichkeit und verborgen in den intimsten Lebensbereichen. Marken wecken Begehrlichkeiten und bilden die Knotenpunkte im Warengewebe der entwickelten Konsumgesellschaften. Niemand kann sich ihrem Einfluss entziehen. Sie sind Wahrzeichen einer globalen Wirtschaft, sie erreichen neue Märkte lange vor der übrigen Wirtschaft und sind viel weiter sichtbar als die Turmspitzen der Unternehmenszentralen.

Und die Botschaft ist angekommen: Keine Bank und keine Versicherung, kein Unternehmen in der Automobil- oder der Telekommunikationsbranche, kein Werkzeugmaschinenbauer, Chemie-, Strom- oder Gaslieferant ignoriert mehr die wachsende Bedeutung von Marken – nicht einmal öffentliche Institutionen wie die Bundeswehr, die gesetzlichen Rentenversicherer und die EU. Selbst einzelne Regionen und Städte haben die Zeichen der Zeit erkannt und reagiert. So begann zum Beispiel die Bundeshauptstadt Berlin 2007 mit der Entwicklung einer »Strategie zur Positionierung und Kommunikation des Standortes Berlin«, die schließlich in die viel diskutierte und 2008 gestartete Imagekampagne »be Berlin« mündete.<sup>2</sup>

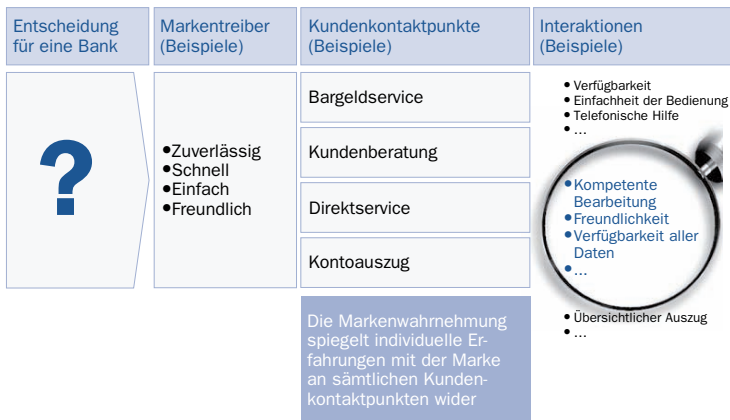
### Marken prägen Wahrnehmung und Verhalten

Die Wahrnehmung bestimmt die Realität und damit häufig auch Erfolg und Misserfolg: »Perception is reality.« Zu einem guten Teil unbewusst kategorisieren wir unsere Mitmenschen beispielsweise nach dem Auto, das sie fahren, der Kleidung, die sie tragen, und den Accessoires, mit denen sie sich umgeben. Wir folgen den Marken, um nicht unterzugehen in der Flut von Signalen und Informationen. Wie ist es mit einer Veranstaltung, auf der Mercedes seine neue A-Klasse vorstellt? Christina Aguilera singt ihren eigens dafür komponierten Song »Hello«, Giorgio Armani und Boris Becker sind unter den Gästen, ein bekannter Fernsehmoderator führt durch das Programm, Coca-Cola, Red Bull und Beck's liefern die Getränke und Reporter der *Bunte* und der *Gala* schießen pausenlos Fotos für die nächste Ausgabe ihres Blattes. Oder die Vorstellung des neuen Audi A8 Sedan in einem gigantischen Audi-Pavillon auf der Art Basel in Miami, der angesagtesten Kunstmesse der Welt? Die Japan-Premiere des neuen Fiat 500 im März 2008 fand im italienischen Kulturzentrum in Tokio statt – mit einer exklusiven, elfenbeinfarbenen Edition des Fahrzeugs, handbemalt vom florentinischen Künstler Giuliano Ghelli. Das Modell sei eigens dafür gestaltet worden, das Image von Fiat in Japan zu stärken, so Fiat-Markenchef Lorenzo Sistino.<sup>3</sup> Wer würde diesen Marken

widerstehen und die Einladung absagen? Marken sparen Zeit, indem sie uns davor bewahren, alles prüfen, hinterfragen, einordnen und kritisch abwägen zu müssen, bevor wir Entscheidungen treffen und handeln; sie sind »ein in der Psyche des potenziellen Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung«. <sup>4</sup> Geprägt wird dieses Bild an allen unseren Kontaktpunkten mit der Marke, also vom Produkt selbst über die Werbung und Verkaufsstellen bis hin zur Mundpropaganda im Bekannten- und Freundeskreis.

**Abb. 1.1: Ganzheitliches Konzept der Markenführung – die Marke an allen Kundenkontaktpunkten erleben**

BEISPIEL: BANKDIENSTLEISTUNGEN



Quelle: McKinsey

Marken können Klassengrenzen markieren – und sie verwischen. Den einen hilft der Besitz einer Rolex, eines Mercedes oder eines Louis-Vuitton-Täschchens, sich selbst und anderen ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht zu demonstrieren. Den anderen können sie aber auch dazu dienen, an Klassenschranken zu rütteln: Am Steuer des vielleicht buchstäblich vom Munde abgesparten Porsche fährt man zumindest im Auto in eine andere Klasse vor.

Markenbildung dringt immer weiter auch in Bereiche vor, die früher als namenlos galten. Viele einst farblose Handelsmarken (auch als »Eigenmarken« bezeichnet) punkten mit innovativen Entwicklungen im Wettbewerb um die Gunst der Kunden. Immer mehr Handelsmarken geben sich mit hohen Investitionen in Kommunikation und Uptrading ein markantes Profil. Die klaren Unterschiede zwischen Marken-, No-Name- und Handelsmarkenprodukten verwischen angesichts des immer schärferen Wettbewerbs um Gunst und Loyalität der Konsumenten. 92 Prozent der deutschen Verbraucher kennen inzwischen das Rewe-Label »Ja«, bei der Handelsmarke »Gut & Günstig« von Edeka sind es immerhin 81 Prozent. Solche Werte werden in Deutschland üblicherweise nur von internationalen Markenikonen wie Coca-Cola und Marlboro oder von traditionsreichen heimischen Produkten wie Persil, Milka oder Maggi erreicht.<sup>5</sup>

Einige Handelsketten bewerben ihre Handelsmarken sogar bereits über die Massenmedien. Edeka bewirbt inzwischen aktiv seine Handelsmarke »Gut & Günstig« im Fernsehen und in Frankreich stellte die Supermarktkette E.Leclerc in einer Anzeigenkampagne sogar Vergleiche an zwischen Markenprodukten und entsprechenden Artikeln der eigenen Handelsmarke. Die Botschaft: »E.Leclerc bietet das Markenprodukt zum niedrigsten rechtlich zulässigen Preis an. Die gleiche Qualität können Sie aber noch 30 Prozent günstiger bekommen, wenn Sie unsere Handelsmarke kaufen.«<sup>6</sup>

Der Umsatz mit Handelsmarken ist rasant gewachsen – und hat sich infolge der Rezession in den letzten Jahren noch einmal beschleunigt. In einzelnen Produktsegmenten (zum Beispiel Tiernahrung oder Papierhygiene) und Ländern (zum Beispiel Schweiz oder Großbritannien) liegt der Anteil der Handelsmarken inzwischen sogar bei über 50 Prozent.

Markenartikler nehmen diese Bedrohung durch Handelsmarken sehr ernst. Ihren Vormarsch erklären sich Markenhersteller vor allem dadurch, dass Vollsortimenter das Markensortiment und Promotions zugunsten ihrer Eigenmarken massiv reduziert haben. Die Bedrohung durch Handelsmarken wird auch dadurch

bestärkt, dass Lebensmitteleinzelhändler massive Werbepresenz aufgebaut haben: Unter den Top 10 der werbetreibenden Unternehmen in Deutschland befinden sich mit Aldi, Lidl und Edeka drei Lebensmitteleinzelhandels-Konzerne, welche, wie beschrieben, mittlerweile verstärkt das Fernsehen für ihre Werbung nutzen.

Keine Produktgruppe ist vor dem Vordringen der Handelsmarken geschützt. Selbst die vermeintlich sichersten alten Gemarkungen, in denen die preiswerten Neulinge lange chancenlos waren, melden heute starke Einbrüche aufgrund der Handelsmarken. Zum Beispiel bei Tabakwaren, wo Handelsmarken in Europa insgesamt bislang kaum Boden gutmachen konnten – mit Ausnahme des deutschen Marktes: Wurden hier 1997 nur 7,5 Milliarden Zigaretten von sogenannten Private Labels abgesetzt, waren es nur fünf Jahre später bereits 22 Milliarden – ein Plus von fast 200 Prozent. In den darauf folgenden Jahren ging der Absatz im gesamten Zigarettenmarkt nach der Tabaksteuererhöhung drastisch zurück, allerdings unterschiedlich stark: bei Markenzigaretten um 22 Prozent, bei Handelsmarken nur um 14 Prozent.<sup>7</sup> Ist die Macht der Marken also eine Scheinherrschaft und längst gebrochen? Im Gegenteil: Es entwickeln sich neue Biotope in der Markenlandschaft und steigern so lediglich die Artenvielfalt. Der Trend, dass Händler ihre Eigenmarken zunehmend profilieren und nicht mehr nur als »Billigmarken« positionieren, hat in anderen Ländern Europas, wie zum Beispiel Großbritannien, bereits viel früher begonnen. Und glaubt man dem Markenverständnis des Marketinggurus Meffert, der Marken »als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung« bezeichnet,<sup>8</sup> fällt es ohnehin schwer, der nach wie vor häufig vorgenommenen strikten Abgrenzung von Handels- und Herstellermarken zu folgen. Aus der Sicht des Kunden ist es irrelevant, ob eine Marke ein klassischer Markenartikel oder eine Handelsmarke ist, wie die Beispiele H&M oder The Body Shop zeigen. Auch würde jemand, der einem Kunden an der Kasse von Aldi erklären

wollte, dass das Tandil in seinem Einkaufswagen keine »echte« Marke, sondern lediglich eine Handelsmarke sei, auf erhebliches Unverständnis stoßen.

Andererseits haben die alteingesessenen Markenartikler begonnen, ihre Kräfte zu sammeln, um sich im Wettbewerb gegen die Handelsmarken zu behaupten. So brachte zum Beispiel Procter & Gamble 2009 Pampers Simply Dry auf den deutschen Markt, eine Windel, die mit einem 20 Prozent günstigeren Preisniveau vor allem an preisbewusste Käufer und somit das Zielsegment der Handelsmarken gerichtet war. Als Nächstes plant der Konzern, in mehr als der Hälfte aller Produktkategorien, in denen Procter & Gamble aktiv ist, Günstigvarianten anzubieten. Markenexperten sind in Anbetracht der Kannibalisierungsriskien, die mit diesem Schritt verbunden sind, vorsichtig mit ihrem Urteil, gehen aber davon aus, dass nach der Krise viele Käufer wieder zur »richtigen« Pampers zurückfinden.

*Marken brauchen und fürchten Kommunikation.* Die viel zitierte Kommunikations- und Informationsgesellschaft beeinflusst immer stärker unser Glauben, Denken und Handeln. Unternehmen, die nicht auf allen Kanälen senden, die in der Öffentlichkeit nicht laufend ihr Firmen- und Markenprofil bekannt machen, geraten schnell aus dem Blickfeld und schließlich ins Abseits des Marktes. Zumal die Medien – und im Internet zunehmend sichtbarer auch die Konsumenten selbst in Form von Blogs, Twitter oder Facebook-Artikeln – ganz eigenständig und damit nicht steuerbar agieren, wenn sie Unternehmen und Produktmarken heute in den Himmel heben und morgen in Grund und Boden schreiben. Soziale Netzwerke werden damit zu machtvollen Meinungsbildnern, die Marken pushen oder aber auch schwer beschädigen können.

Die Körperpflegemarke Dove von Unilever veröffentlichte im Oktober 2006 den Film »Dove Evolution« im Internet. Er zeigt, wie aus einem »Mädchen von nebenan« mithilfe von Make-up, Styling und digitaler Technik eine perfekte, makellose Model-Schönheit wird. Dove stellte damit (als Teil der »Initiative für wahre Schönheit«) die eigene Branche an den Pranger und warf



ihr vor, verzerrte Schönheitsideale zu schaffen. Mehr als 15 Millionen Mal wurde das Video auf YouTube binnen eines Jahres angesehen. Hinzu kam eine breite und äußerst positive Medienresonanz mit mehr als 1 Milliarde Werbeeindrücken. Unilever schätzte den Wert der Medienberichterstattung der 50.000-US-Dollar-Produktion auf über 50 Millionen US-Dollar.<sup>9</sup> Ein Jahr darauf veröffentlichte Dove ein weiteres Video im Internet: »Onslaught«. Ein wahres Trommelfeuer von Werbespots für Unterwäsche und Schlankheitsprodukte sowie Fernsehberichten über Schönheitsoperationen prasselt darin auf ein kleines Mädchen herab. Der Film endet mit einem Rat an alle Eltern: »Sprechen Sie mit Ihrer Tochter, bevor es die Schönheitsindustrie tut.« Auch dieses Video sahen über 1 Million Menschen und die Medienresonanz war beträchtlich. Das Echo war aber nicht mehr ungeteilt positiv. Zahlreiche Blogger bliesen vielmehr zum Gegenangriff. Sie bezichtigten Unilever der Doppelmoral, weil der Konzern mit der Werbung für seine Marke Axe zum Problem selbst mit beitrage.<sup>10</sup> In einer Welt, in der jeder gleichberechtigt seine Meinung im Internet veröffentlichen kann, können Marken von Publizität profitieren, aber schnell auch darunter leiden. Die Kritik an Dove nahm noch zu, als wenig später bekannt wurde, dass der bekannte Fotograf Pascal Dangin die Bilder für die Dove-Anzeigen retuschiert hatte, um Hautunebenheiten und einzelne störende Haare der angeblich natürlich dargestellten Frauen zu verbergen.<sup>11</sup>

Auch der weltgrößte Lebensmittelhersteller Nestlé musste die Macht von Social Media im Frühjahr 2010 auf negative Art und Weise kennen lernen. Greenpeace warf Nestlé vor, die Abholzung des Regenwaldes und somit eine Reduzierung des Lebensraums des Orang Utans in Indonesien durch die Verwendung von Palmöl beispielsweise bei der Herstellung des KitKat-Schokoriegels aktiv voranzutreiben. Um die Öffentlichkeit auf diese Missstände aufmerksam zu machen, griff Greenpeace gleich zu verschiedenen Kommunikationskanälen: Die Umweltorganisation stellte eine provokante Parodie eines Werbespots auf YouTube ein, eröffnete eine Gruppe auf Facebook sowie eine

Microsite zum Thema und veröffentlichte schließlich sogar Twitter-Kommentare auf einer großen LED-Leinwand direkt vor der deutschen Zentrale in Frankfurt. All dies wurde begleitet von Plakaten und Protesten vor Ort während der Hauptversammlung. Als Nestlé durch Zensur reagierte und das Video entfernen ließ, legte der virale Informationsaustausch unter den Nestlé-Kritikern jedoch erst richtig los. Das Video wurde daraufhin auf allerlei Videoportalen und Blogs mehrfach hochgeladen, die Presse sprang auf das Thema an und Konsumenten bombardierten Nestlé auf der eigenen Facebook-Fanseite mit negativen Kommentaren. Innerhalb weniger Tage hatten weltweit mehr als 1 Million Menschen das Video gesehen, und über 750.000 hatten sich den Protesten auf der größten KitKat-Fanpage angeschlossen, bevor diese von Nestlé aufgrund der Flut kritischer Kommentare aus dem Netz genommen wurde. Der Imageschaden, zumindest in der Online-Welt, ist nicht zu unterschätzen: Die Ergebnisse zum Suchbegriff Nestlé auf Google oder Twitter wiesen lange Zeit fast ausschließlich dieses Thema auf. Und während sich im März 2010 noch 11 Prozent im Netz negativ über Nestlé äußerten, waren es drei Monate später bereits 30 Prozent der Online Community, so eine Auswertung von Mike Schwede, Experte für soziale Netzwerke.<sup>12</sup>

Der ehemalige Nokia-Marketingchef Keith Parry ist überzeugt: »Marken werden künftig im Internet aufgebaut und dort gelten eine ganze Reihe neuer Marketingregeln. Wer versucht, die Leute hinters Licht zu führen, dem wird man auf die Schliche kommen und ihn in der Luft zerreißen.«<sup>13</sup>

Was die Beispiele ebenfalls zeigen, ist, dass Markenkommunikation nicht automatisch Werbeausgaben gleichzusetzen ist. Die spanische Modekette Zara agiert in einer Welt, in der die Werbeausgaben durchschnittlich 4 Prozent des Umsatzes ausmachen<sup>14</sup> – Zara kommt aber ganz ohne Werbung aus. Zaras einziges Werbemedium sind die eigenen durchgestylten Läden, stets in bester Citylage und entworfen von einem vielköpfigen Spitzenteam von Schaufensterdesignern. Der Blick auf die Auslagen beim Stadtbummel, die Mundpropaganda zufriedener

Kundinnen und Kunden – mehr ist nicht nötig, um modische Couture-Schnitte millionenfach unter die Leute zu bringen. Und das funktioniert prächtig: Der Umsatz der Marke Zara ist zwischen 2002 und 2008 im Durchschnitt um 15 Prozent jährlich gewachsen (und damit schneller als beim Erzrivalen H&M, der hohe Summen in seine Werbung steckt). Ende 2009 hatte Zara einschließlich der Zara-Home-Filialen 1.869 Läden auf der ganzen Welt – 1.348 mehr als sechs Jahre zuvor.<sup>15</sup> Jägermeister ist ein weiteres Beispiel für erfolgreiches Markenmanagement ohne teure Werbung in Massenmedien. Ende der Neunzigerjahre – nach 20 Jahren Präsenz auf dem amerikanischen Markt ohne den ganz großen Erfolg – entschied das Management der deutschen Marke, die Kommunikationsstrategie zu ändern. Jägermeister wollte verstärkt jüngere Kunden ansprechen, vor allem Studenten, und entschied sich für kostengünstige, aber gezielte Kommunikationsmaßnahmen wie das Sponsoring von Studentenpartys oder Werbeaktionen in Studentenkneipen. Der Erfolg spricht für sich: Seit 2001 stieg der Umsatz um 20 Prozent jährlich und machte Jägermeister zur wachstumsstärksten Importspirituose in den Vereinigten Staaten.<sup>16</sup>

Einen einzigartigen Erfolg, ganz ohne klassische Werbung, konnte auch die Bio-Limonadenmarke Bionade in Deutschland verbuchen. Während im Jahr 2002 noch 2 Millionen Flaschen verkauft wurden, waren es fünf Jahre später schon 200 Millionen Flaschen; damit ist Bionade nach Coca-Cola der zweitgrößte Softdrinkhersteller in Deutschland. Die Erfolgsgeschichte basiert zum einen auf der Überzeugungskraft des Produkts selbst, aber vor allem auch auf persönlichen Weiterempfehlungen, positiven Medienberichten, Messebesuchen sowie wenigen Sponsoringmaßnahmen von zum Beispiel Konzerten, Theaterstücken oder anderen künstlerischen Events. Eine Strategie ohne klassische Werbung, der Bionade beispielsweise auch in ihrer Auslandsexpansion in den USA treu bleiben möchte.<sup>17</sup>