



PUBLICIS · SASSERATH

MANAGEMENT SUMMARY

Das Publicis • Sasserath Brand Consultancy MarkenWesen-Modell als Erfolgsfaktor für die ganzheitliche und kreative Markenentwicklung.

*PUBLICIS•SASSERATH Brand Consultancy GmbH
Walther-von-Cronberg-Platz 6, D-60594 Frankfurt am Main
Phone: +49-69-66 60 87-0, Fax: +49-69-66 60 87-87 00
Chausseestraße 8, D-10115 Berlin
Phone: +49-30-8 20 82-0, Fax: +49-30-8 20 82-1 11
Markenfreunde@publicis-sasserath.de*

„We help our clients to grow their business. You always have to keep in mind: the brand is the most important asset of a company.“

Maurice Levy, CEO Publicis Groupe S.A.

Das MarkenWesen-Modell

Das Ziel der Markenführung ist im Grunde simpel: „To develop a distinctive position in the customers' mental map of the market“ oder wie bereits Domizlaff (1992; Original 1939) forderte „eine Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher zu sichern“. Um dieses hehre Ziel erreichen zu können, ist ein klares Markenmodell unabdingbar. Ein Markenmodell muss dabei unterschiedliche Anforderungen erfüllen:

- Es muss der Komplexität der Marke Rechnung tragen, gleichzeitig aber verständlich und nutzbar sein.
- Es muss stabil über Zeit und Maßnahmen sein, sich aber gleichzeitig dynamisch dem notwendigen Wandel anpassen können.
- Es muss ein strategisches Leitinstrument sein, gleichzeitig aber operationalisierbar in der Markenführung.

Die ideale Markenentwicklung basiert auf einer ganzheitlichen Markenstrategie. Dementsprechend ergibt sich ein Markenführungsmodell, bei dem das Marken-Modell im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen muss. Nur so ist zu gewährleisten, dass in den Köpfen der Menschen ein klares Bild der Marke entsteht bzw. die „Ganzheit der Marke“, die den langfristigen Erfolg sicherstellt, wie sie von Maucher propagiert wird¹.

Wie verstehen wir Marken?

Wir verstehen Marken als menschliche Wesen. Schon Markenpionier Domizlaff (s.o.) bemühte diese Analogie zwischen Marke und Mensch „Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch“ und Pepels (1997) stellte fest, dass „klassische Marken Eigenschaften haben, wie man sie sonst nur Menschen zuerkennt.

Um nun das Wesen, die Persönlichkeit, eines Menschen zu verstehen, muss man ihn als Ganzes betrachten. Dies gilt ebenso für Marken: Um ihr MarkenWesen zu verstehen, muss die Marke ganzheitlich betrachtet und analysiert werden.

Dabei gibt es grundsätzlich zwei Betrachtungsebenen. Einerseits *deskriptiv-diagnostisch* die einzelne Marke betreffend: Wie lässt sich eine bestimmte Marke beschreiben? Was macht sie aus? Darüber hinaus gibt es jedoch eine für alle Marken gleichermaßen geltende *präskriptive* Ebene: Welches sind generellen Kernparameter, die eine erfolgreiche Marke, d.h. ein erfolgreiches MarkenWesen ausmachen und in die die einzelnen MarkenWesen-Merkmale letztlich einzahlen müssen?

¹ Diese Aussage nimmt Bezug auf die Äußerungen Mauchers anlässlich des G.E.M.-Kamingsgesprächs am 8. Mai 2003.

Wie lässt sich das Wesen einer Marke erfassen?

Wie auch bei der Beschreibung eines Menschen gibt es einerseits physische bzw. morphologische Merkmale (wie beim Menschen bspw. Augenfarbe oder Größe), die wir bei Marken als *Manifestationen* bezeichnen, also typische Signale und Symbole einer Marke. Daneben gibt es psychologische Persönlichkeitsmerkmale und –eigenschaften, die sich wiederum in faktische *Leistungen und Eigenschaften*, wie z.B. Intelligenz oder bestimmte Fähigkeiten beim Menschen, sowie emotionale *Werte*, alltagspsychologisch den *Charakter*, untergliedern lassen. Die Dichotomie Psyche vs. Physis dient lediglich der besseren Beschreibung, keineswegs soll damit die alte Leib-Seele-Problematik hinsichtlich Marken neu aufgeworfen werden. Die Betrachtung einer Marke ist immer holistisch zu vollziehen: „Körper“ und „Geist“ bilden im holistischen MarkenWesen eine unzertrennbare Einheit. Wie die folgende Abbildung veranschaulicht, ergeben sich somit drei Dimensionen zur Beschreibung von MarkenWesen.

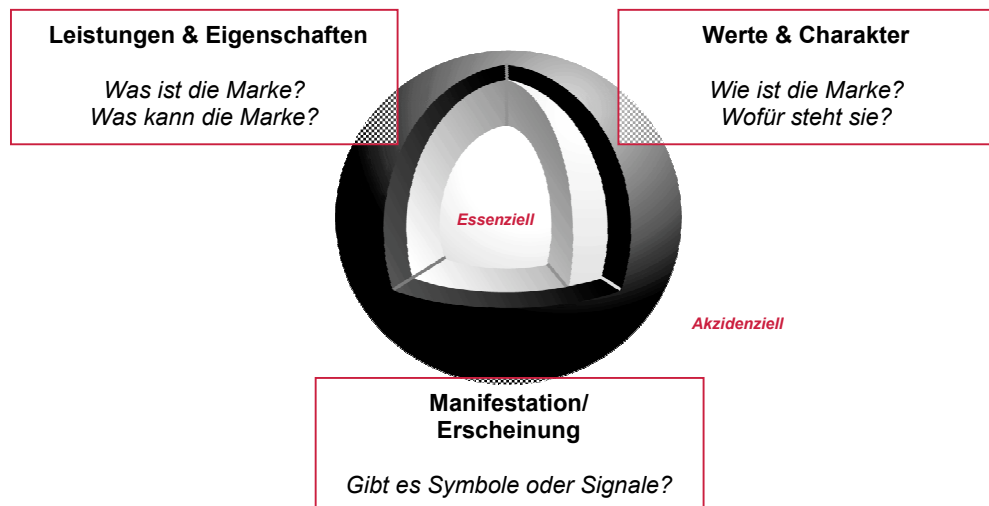


Abbildung 1 Die drei wesentlichen Beschreibungsdimensionen des MarkenWesens.

Das MarkenWesen stellt also in kompakter Form das Ergebnis der Markendiagnostik im Rahmen der Markenanalyse dar: Wie wird die Marke wahrgenommen? Welches MarkenWesen besteht in den Köpfen der Menschen? Dabei können die einzelnen Merkmale unterschiedliche Ausprägung besitzen. Die *essenziellen Merkmale* sind ganz zentrale Bestandteile des MarkenWesens. Das kann so weit gehen, dass eine Marke ohne diese essenziellen Merkmale kaum vorstellbar ist, bspw. „Magenta“ und das „T“ als Manifestationen der Marke Telekom. Solche essenziellen Merkmale sollten in der Regel nicht verändert werden - zudem lassen sie sich auch nur schwer bzw. unter erheblichem Aufwand verändern (man

braucht sich nur vorzustellen, wenn aus „Magenta“ nun „Cyan“ werden sollte). *Akzidenzielle Merkmale* hingegen sind Merkmale, die zwar Bestandteil des Markenwesens sind, allerdings eine weniger große Bedeutung besitzen und daher auch wesentlich leichter veränderbar sind. Zieht man erneut Manifestationen der Marke Telekom als Beispiel heran, wäre hier „Enie“ zu nennen. Als Manifestation z. Zt. zwar durchaus präsent, allerdings mit deutlich weniger Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke Telekom als Ganzes. Vermutlich vergäbe man sie einfach wieder, ohne dass sich die Wahrnehmung der Telekom dadurch deutlich ändern würde.

Diese drei Beschreibungsdimensionen des Markenwesens dienen als Bezugsrahmen bei der Markenanalyse. Das Wesen einer Marke wird also über Merkmale dieser drei Kategorien in ihrer Ganzheitlichkeit erfasst und beschrieben (üblicherweise aus Sicht der Zielgruppe). Darüber hinaus ist es jedoch wichtig, im Rahmen der Markenanalyse auch generelle Parameter der Markenstärke zu erfassen, d.h. hinsichtlich der *präskriptiven Vorhersagekraft* der Stärke einer Marke bzw. ihres Markenwesens gibt es Parameter, die Markenpräferenz bzw. -loyalität bestimmen. Während unterschiedliche Marken bzgl. ihrer sie konstituierenden Merkmale anhand von Leistungen und Eigenschaften, Werten und Charakter sowie Manifestationen anschaulich und vollständig beschrieben werden können, müssen diese letztlich einem „großen Ganzen“ dienen, nämlich Präferenz und Loyalität in der Zielgruppe erzeugen. Denn auch die „schönste“ Marke nützt nichts, wenn sie nicht auch ihren eigentlichen Sinn und Zweck erfüllt und möglichst intensive und dauerhafte Beziehungen zu den Menschen ihrer Zielgruppe aufzubauen vermag.

Die Entwicklung dieser Parameter stützt sich auf die Persönlichkeitspsychologie. Die beiden zentralen Aspekte des Persönlichkeitsbegriffs sind die *Einzigartigkeit* der Kombination einzelner Persönlichkeitsmerkmale, d.h. *Individualität*, sowie eine gewisse *Konsistenz*. "Personality is that pattern of characteristic thoughts, feelings and behaviours that distinguishes one person from another and persists over time and situations" (Phares & Chaplin, 1997). Entsprechend gilt dies auch für Marken bzw. Markenwesen. Individualität und Konsistenz sind demnach unabdingbare Voraussetzungen, damit eine Marke überhaupt als starke Persönlichkeit wahrgenommen wird. Im Unterschied zur menschlichen Persönlichkeit, der diese beiden Parameter inhärent sind, werden Marken von Außen kreiert und geschaffen, demnach müssen diese beiden Markenwesen-Stärke-Parameter bewusst und gezielt entwickelt werden. Allerdings kann – insbesondere bei schon lange bestehenden Marken - das Markenwesen, das in den Köpfen der Menschen existiert, eine solch starke Eigendynamik besitzen, dass existierende Marken nicht völlig willkürlich gestaltbar sind.

Da Marken jedoch nicht allein zum Selbstzweck existieren, sondern immer ein kommerzielles Ziel verfolgen, beziehen sich zwei weitere Parameter der Markenstärke auf die Qualität der Beziehung zu den Menschen (und potenziellen Käufern). Hier gelten die gleichen Determinanten für Anziehung wie bei interpersonellen Beziehungen: *Attraktivität* und *Vertrautheit*.

Somit ergeben sich, wie auch die folgende Abbildung zeigt, zusätzlich zu den drei inhaltlichen Beschreibungsdimensionen, vier Parameter, die Stärke einer Marke, die Stärke des MarkenWesens, ausmachen:

- *Attraktivität*: Die Marke muss für ihre Zielgruppe Relevanz besitzen.
- *Individualität*: Die Marke muss sich von ihren Wettbewerbern differenzieren.
- *Konsistenz*: Die Marke muss sich zu jedem Zeitpunkt und über alle Maßnahmen konsistent verhalten.
- *Vertrautheit*: Die Marke muss in ihrer Zielgruppe Bekanntheit besitzen, darüber hinaus Vertrautheit vermitteln.

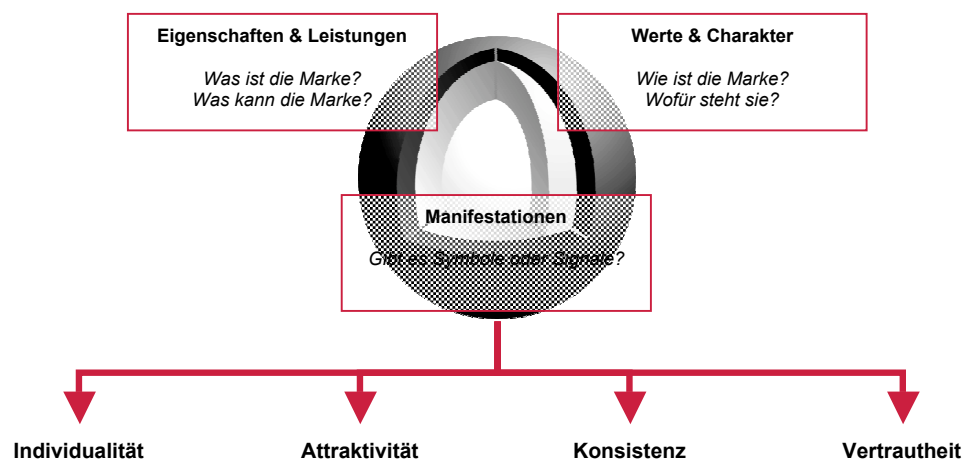


Abbildung 2 MarkenWesen lassen sich durch drei deskriptive Dimensionen definieren, darüber hinaus gibt es vier präskriptiven MarkenWesen-Parameter.

Im Folgenden sollen nun die vier MarkenWesen-Parameter näher beschrieben werden:

- Der MarkenWesen-Parameter *Individualität*: Individualität bedeutet für eine Marke, dass sie sich auf dem Markt und gegenüber ihren Wettbewerbern klar und deutlich differenziert, also hinsichtlich der deskriptiven Merkmale ein ganz individuelles und unverwechselbares MarkenWesen in den Köpfen der Menschen hervorruft. Dies wird heutzutage immer schwieriger, wie schon am Anfang des Artikels dargelegt wurde. Auch die Kommunikation steht dem in nichts nach: Man betrachte bspw. Bierwerbung: Natur, Frische und Geschmack sind die Attribute, die die Kommunikation fast ausnahmslos charakterisieren, was zur Folge hat, dass 65% der Deutschen finden, dass

Bierwerbung immer ähnlicher wird². Für den Marktführer Krombacher, der diese Merkmale perfekt besetzt, ist das kein Problem. Doch was ist mit den vielen anderen Biermarken?

- Der MarkenWesen-Parameter *Konsistenz*: Konsistenz bedeutet, dass sich die Marke zu jedem Zeitpunkt – auch über einen längeren Zeitraum hinweg – und über alle Maßnahmen konsistent verhält: Sie muss sich selbst treu bleiben. Menschen sind bekanntlich allzeit bestrebt Konsistenz in ihrer Wahrnehmung zu schaffen, ganz gleich, ob es ihre eigene Person oder andere betrifft. Sie sind also bestrebt beobachtetes Verhalten, Aussehen, Äußerungen etc. anderer Menschen zu einem stimmigen Gesamtbild zusammenzufügen, um so zukünftiges Verhalten vorhersagen zu können. Dabei werden fehlende Details unter Zuhilfenahme „impliziter Persönlichkeitstheorien“ ergänzt (vgl. Asch, 1946). Und genau das passiert auch bei der Markenwahrnehmung, d.h. Menschen kombinieren einige erhältliche Merkmale und Informationen, „vervollständigen“ diese und versuchen so zukünftiges Markenverhalten vorherzusagen. Im Falle von Marken entspricht dieses zukünftige Verhalten den rationalen und emotionalen Benefits: Hält die Marke was sie verspricht? Enttäuscht sie mich nicht? Aber auch: Kann ich mich auf sie verlassen? Erkenne ich sie schnell und einfach wieder?. Das heißt nicht, dass sie nicht überraschen darf. Im Gegenteil! Denn wie auch in zwischenmenschlichen Beziehungen, liegt der Reiz in der perfekten Kombination aus Bekanntem, Vertrauten und dennoch Neuem. Das bedeutet, dass die Marke an unterschiedlichen Kontaktpunkten durchaus in unterschiedlicher Gestalt und mit unterschiedlichen Botschaften auftreten kann und dennoch als eine Marke wahrgenommen wird (solange die Divergenz nicht allzu groß ist).
- Der MarkenWesen-Parameter *Attraktivität*: Attraktivität bedeutet, die Marke muss für ihre Zielgruppe Relevanz besitzen und begehrt sein. Im Idealfall wird sie bewundert und geliebt. Auch bei zwischenmenschlichen Beziehungen spielt anfängliche Attraktion eine Schlüsselrolle und eine Vielzahl von Untersuchungen belegen den Einfluss von Attraktivität auf die Wahrnehmung und Urteilsbildung (vgl. Snyder, Tanke & Berscheid, 1977 oder Buss, 1994). Aus anfänglicher Attraktion entstehen dann Beziehungen, in denen dann auch der Austausch von Belohnungen eine Rolle spielt. Das MarkenWesen muss demnach Merkmale besitzen, die für seine Zielgruppe hochgradig relevant und attraktiv – also vielversprechend was die „Belohnung“ für die Aufnahme der Beziehung ist - erscheinen. Idealerweise trifft dies nicht nur auf einzelne Merkmale sondern das MarkenWesen als Ganzes zu
- Der MarkenWesen-Parameter *Vertrautheit*: Weiterhin muss die Marke vertraut sein. Vertrautheit geht dabei über Bekanntheit alleine hinaus. Die Marke muss dem Menschen „nahe stehen“. Vertrautheit kann durch Gewöhnung entstehen, wenn mich die Marke über lange Zeit begleitet oder in meinem Leben sehr häufig anwesend ist und so unverzichtbar wird. Eine Marke kann aber auch sofort das Gefühl in mir auslösen,

² Die Ergebnisse stammen aus einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage von TNS emnid im Auftrag von Publicis•Sasserath Brand Consultancy im September 2001.

genau für mich gemacht zu sein – ohne dass dem eine längere Annäherungsphase vorausgeht.

Individualität und Konsistenz sowie Attraktivität und Vertrautheit machen die Stärke des Markenwesens aus. Diese bestimmt sich durch Präferenz und Loyalität der verschiedenen Bezugsgruppen zu „ihrer“ Marke.

Ein Markenwesen, das über bestimmte Leistungen und Eigenschaften, Werte und Charakter sowie Manifestationen inhaltlich definiert ist, muss in seiner Gesamtheit Individualität, Attraktivität, Konsistenz und Vertrautheit vermitteln. Und dies gilt für jedwede ihrer menschlichen Bezugsgruppe. Das sind nicht nur die Zielgruppen im klassischen Sinne wie Kunden bzw. Nicht-Kunden, sondern auch Arbeitnehmer und potenzielle Mitarbeiter („High Potentials“), die Financial Community, Vertriebspartner, Medienvertreter und die Öffentlichkeit.

Auch wenn die Beziehungen zum Markenwesen unterschiedlicher Art sind, so ist das Ziel der Markenführung letztlich für alle Bezugsgruppen gleich: Die Schaffung von Präferenz und Loyalität. Dies sind die Kriterien der Markenstärke, festmachbar an „harten“, betriebswirtschaftlichen Daten. – letztendlich Marktanteil und Wiederkaufsrate. Ermittelt man die Markenwesen-Stärke für spezifische Zielgruppen, so sind Präferenz und Loyalität unterschiedlich zu operationalisieren (für die Financial Community könnte Präferenz bspw. über den Aktienkurs, Loyalität über die Volatilität gemessen werden). Wir gehen davon aus, dass eine möglichst hohe Ausprägung aller vier Parameter notwendig ist, damit eine Marke zu ihrer Zielgruppe eine dauerhafte Beziehung aufbaut und hält und so kommerziell erfolgreich ist, d.h. das niedrige Niveau eines Faktors lässt sich nicht durch die überdurchschnittliche Performance eines anderen Faktors kompensieren.

Ganzheitliche Markenführung mit dem Markenwesen-Modell

Um die eingangs formulierten Anforderungen an ein Markenmodell zu erfüllen, muss dieses jedoch auch nutzbar, d.h. anwendbar sein. Das bedeutet, dass es integraler Bestandteil der Markenführung sein muss, um so einerseits als strategisches Leitinstrument zu fungieren, gleichzeitig aber für die unterschiedlichsten Aufgabenstellungen im Rahmen der Markenentwicklung klare Handlungsanweisungen liefern zu können.

Der Prozess der ganzheitlichen Markenentwicklung mit dem Markenwesen-Modell

Der Prozess der ganzheitlichen Markenentwicklung selbst folgt generell dem klassischen Strategiekreislauf mit den vier Phasen Analyse (Brand Context Analysis), Strategie (Brand Strategy), Implementierung (Brand Experience Communication) und Kontrolle (Brand Tra-

cking). Die einzelnen Prozessphasen werden in der folgenden Abbildung dargestellt und nachfolgend detailliert beschrieben.

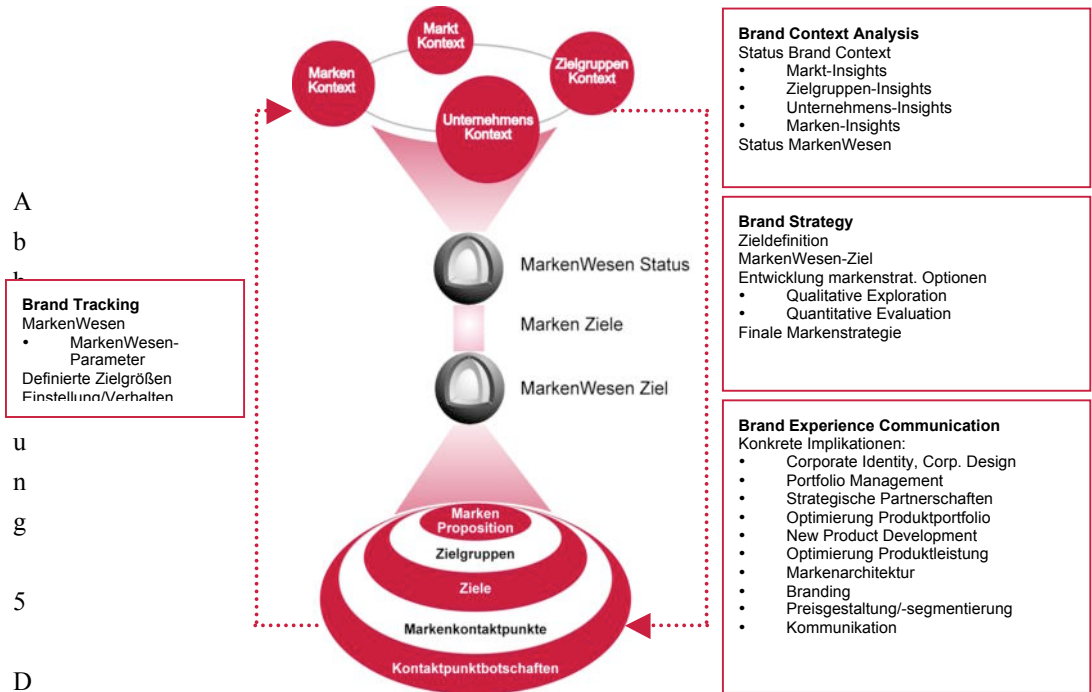


Abbildung 3 Das Prozessmodell der ganzheitlichen Markenführung.

Brand Context Analysis: Eine Marke existiert nicht in der Isolation. Sie lebt eingebettet in unterschiedliche Kontexte: Neben ihr gibt es andere Marken, es gibt Menschen zu denen sie eine Beziehung aufbaut und die sich ständig verändern, es gibt politische und andere Geschehnisse, die das Leben und Gedeihen der Marke direkt und indirekt beeinflussen. Generell müssen daher vier Einflussbereiche analysiert und kontinuierlich betrachtet werden:

- *Der Markt:* Hierbei werden wirtschaftliche, politische und kulturelle Entwicklungen betrachtet. Es gilt den Markt und dessen Status und Dynamik, sowie Entwicklungsstadium und -potenziale zu analysieren. Makro- und mikroökonomische Faktoren, die den Markt beeinflussen, gesellschaftliche Veränderungen, Wertewandel und allgemeine KonsumEinstellungen sind in ihrer Bedeutung bzgl. der entsprechenden Marke zu beachten. So leiden bspw. unter der derzeitigen Konsumzurückhaltung insbesondere Marken im mittleren Preissegment. Weiterhin kann die politische Situation großen Einfluss auf die Marktentwicklung haben, wie die seit Januar 2003 geltende Pfandregelung verdeutlicht, die den deutschen Getränkemarkt deutlich verändert hat.

- *Die Menschen:* Zunächst ist zu analysieren, wer die Zielgruppe ist: Sind es allein die „End-Konsumenten“? Wie konstituiert sich die Marktstruktur psychografisch und soziodemografisch? Wer gehört zur potenziellen Zielgruppe? Wer sind Verwender? Wer sind die Verwender der Konkurrenz? Anschließend ist es von großer Bedeutung möglichst genau herauszufinden, wie ihre Einstellung ist und wie sie sich verhalten. Nutzen sie die Marke? Warum? Warum nicht? Wie sieht die typische Verwendungssituation aus? Wie läuft der Kaufprozess ab? Wo kommen sie in Kontakt mit der Marke?
- *Das Unternehmen:* Bei der Analyse des Unternehmens-Kontexts werden die Historie des Unternehmens, seine Philosophie, Vision und Kultur analysiert. Dies ist besonders in Dienstleistungsunternehmen von besonderer Bedeutung, da hier die Mitarbeiter die Marke direkt repräsentieren. Auch der Business-Plan, Unternehmensziele und die generelle Unternehmensstrategie sind von Interesse. Wie sind die Ressourcen des Unternehmens einzuschätzen? Weiterhin ist die Einordnung der betreffenden Marke in das Markenportfolio, die Markenarchitektur und das Branding genauer zu betrachten.
- *Die Marke:* Hinsichtlich des Marken-Kontexts, gilt es, sich intensiv mit der Vergangenheit der Marke vertraut zu machen. Ihre Historie und ihren Ursprung, sowie ihre Entwicklung zu verstehen. Gleichzeitig ist der aktuelle Status Quo zu analysieren: In welchem Segment bewegt sich die Marke? Wie ist sie positioniert? Wie wurde und wird diese Positionierung in Marketing und Kommunikation umgesetzt? Darüber hinaus ist der Wettbewerb zu erforschen und die Performance und Position der Marke relativ zum Wettbewerb zu bewerten. Besonderer Augenmerk liegt dabei natürlich auf der ausführlichen Exploration des Markenwesens intern wie extern.

Der aktuelle Status der Brand Context Analysis basiert auf primären und sekundären Daten und hat zum Ziel die wichtigsten Entwicklungen hinsichtlich des Marktes, der Zielgruppe, des Unternehmens und der Marke zu analysieren und die wesentlichen Insights, die direkten oder indirekten Einfluss auf die Markenentwicklung haben können zu identifizieren. Mit besonderer Sorgfalt ist dabei der aktuelle Status des Markenwesens aus interner wie externer Sicht sowie die Markenwesen der Wettbewerber zu explorieren. Formuliert wird das Markenwesen auf der Basis von Research (Markenwesen-Forschung), bei dem die drei Dimensionen (Leistungen und Eigenschaften, Werte und Charakter, Manifestationen) sowie Stärken und Schwächen bzgl. der vier Markenwesen-Parameter gezielt exploriert werden. Darüber hinaus können zusätzlich auch die Ausprägungen der einzelnen Merkmale bestimmt werden (essentiell vs. akzidentiell). Dabei ist es zentral, die wichtigsten Zielgruppen, deren Wahrnehmung in die Bestimmung des Markenwesen-Status eingehen muss, zu identifizieren. Generell sollte jedoch immer auch die interne Unternehmenssicht in die Analyse miteinbezogen werden. Zentraler Bestandteil der Markenwesen-Forschung ist i.d.R. qualitativer Research, dieser sollte idealerweise jedoch mittels quantitativen Daten abgesichert bzw. ergänzt werden.

Brand Strategy: Das Markenwesen stellt das Leitbild für die Markenentwicklung dar, daher steht die Definition des Ziel-Markenwesens im Zentrum der Strategieentwicklung, d.h.

auf Basis des MarkenWesen-Status sowie der unternehmensinterne Ziele und der Erkenntnisse bzgl. Markt, Menschen, Unternehmen und Marke werden die Dimensionen des Ziel-MarkenWesens definiert und die Entwicklungsziele bzgl. der MarkenWesen-Parameter festgelegt. Dabei gibt es zunächst meist unterschiedliche strategische Optionen, die ggf. erneut intern und extern zu überprüfen sind. So wurde bspw. bei der Entwicklung einer internationalen Network-Brand für einen globalen Medienkonzern auf Basis der Ergebnisse der Brand Context Analysis in 22 Ländern, einschließlich qualitativem Research in vier ausgewählten Märkten sowie unternehmensinternen Workshops ein einheitliches Ziel-MarkenWesen definiert. Aus diesem wurden unterschiedliche strategische Optionen abgeleitet, die dann in den betreffenden Ländern noch einmal quantitativ evaluiert wurden, so dass in der finalen Markenstrategie letztlich ein globales MarkenWesen und eine daraus abgeleitete Brand Proposition definiert werden konnte.

Neben international unterschiedlichen Status-MarkenWesen, kommt es häufig vor, dass auch hinsichtlich verschiedener Zielgruppen das MarkenWesen einer Marke durchaus unterschiedlich wahrgenommen wird. Ziel der ganzheitlichen Markenführung ist jedoch, dass ein MarkenWesen als Führungsinstanz für alle Zielgruppen fungiert und multiple Zielgruppen vereint (s. nachfolgende Abbildung). Es ist davon auszugehen, dass in der Wahrnehmung der unterschiedlichen Zielgruppen letztlich nur selten ein völlig identisches MarkenWesen existieren wird, allerdings sollten die zentralen Merkmale des MarkenWesens für alle Zielgruppen gelten, auch wenn sie ggf. zielgruppenspezifisch unterschiedlich interpretiert bzw. durch wenige zusätzliche Merkmale komplettiert werden sollten. So ist die aus dem MarkenWesen der Marke BMW abgeleitete Brand Proposition „Freude am Fahren“ in der Konsequenz für alle Zielgruppen relevant, ganz gleich, ob für die Financial Community, die Fahrer oder Angestellte.

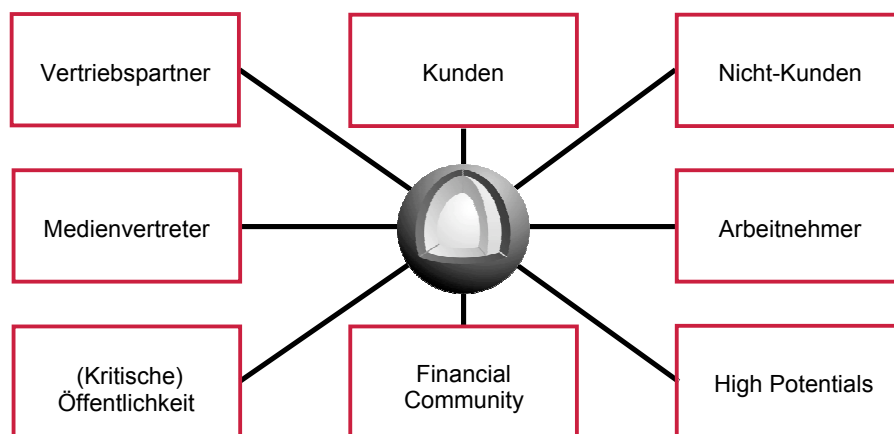


Abbildung 4 Das MarkenWesen vereint multiple Zielgruppen.

Wie bereits angedeutet, wird neben der Formulierung des Ziel-MarkenWesens dessen kondensierte Kernbotschaft zusätzlich als Brand Proposition definiert. Hierzu gehört auch die Formulierung des übergeordneten Benefits, der den Nutzen der Marke (nicht der einzelnen Produkte!) beschreibt und des Supports, der erklärt, warum die Marke diesen Nutzen bieten kann. Der MarkenWesen-Status (also der Ist-Zustand) sowie das definierte Ziel-MarkenWesen mit entsprechender Brand Proposition (also das anvisierte Ziel) bilden die grundlegende Plattform von der aus dann im Rahmen der finalen Markenstrategie (und je nach Problemstellung) jegliche „Maßnahmen“ zur Zielerreichung abgeleitet werden.

Brand Experience Communication: In diesem Prozessschritt geht es um die Operationalisierung der Markenstrategie, d.h. der Entwicklung eines ganzheitlichen Markenkonzepts, aus dem sich je nach Problem- und Aufgabenstellung konkrete Handlungsimplicationen ergeben. Die zentrale Brand Proposition, die sich, wie bereits beschrieben, aus dem Ziel-MarkenWesen ableitet, steht im Zentrum aller Maßnahmen. Zunächst werden die unterschiedlichen Zielgruppen der Maßnahmen bestimmt und die jeweils spezifischen Ziele definiert. Daraufhin werden die entsprechenden Markenkontaktpunkte festgelegt, um diese letztlich mit entsprechenden Kontaktpunktbotschaften zu adressieren. Da sich alle Maßnahmen konsistent von „Innen“ nach „Außen“ ableiten, ist gewährleistet, dass ein ganzheitliches MarkenWesen entwickelt wird. Hierbei ist es wichtig noch einmal darauf hinzuweisen, dass dies, wie auch die folgende Abbildung zeigt, wirklich den gesamten „Marketing-Mix“ betrifft, denn wie der immer wieder gerne zitierte Watzlawick so schön formulierte, kann man nicht nicht kommunizieren (Watzlawick et al., 2000). Dementsprechend wird jede Wesensäußerung der Marke von den Menschen wahrgenommen und zu einem Bild zusammengesetzt. Im Sinne der ganzheitlichen Markenführung werden dementsprechend alle Äußerungen der Marke gezielt eingesetzt und in ihrer Entwicklung hinsichtlich Effektivität zur Erreichung der definierten Ziele überprüft. Jede Maßnahme muss dabei auf das MarkenWesen einzahlen. Wir bewegen uns somit in einem zielorientierten Prozess, der Kreativität mit Effektivität verbindet.



Abbildung 5 Alles kommuniziert

Brand Tracking: Die Realität der Markenentwicklung zeigt, dass sehr viel Zeit, Geld und Aufwand in die Entwicklung und Durchsetzung der Marke gesteckt wird, die meisten Unternehmen sich aber nicht wirklich mit der kontinuierlichen Kontrolle dieser auseinandersetzen. Die Kontrolle der Maßnahmen bezieht sich in den meisten Fällen rein auf betriebswirtschaftliche Faktoren oder die isolierte Überprüfung einzelner Maßnahmen in einzelnen Kommunikationskanälen wie das klassische Werbetracking, nicht aber auf die Marke an sich. Zur Messung der markenbildenden Maßnahmen legen wir die gleichen Parameter an, wie in den vorhergehenden Stufen. Das MarkenWesen steht im Zentrum der Betrachtung. Veränderungen hinsichtlich der deskriptiven Dimensionen müssen ebenso wie die vier Markenstärke-Parameter gemessen werden. Dabei hat sich eine Kombination aus quantitativem und qualitativem Tracking sehr gut bewährt. So können Veränderungen, die sich auf quantitativer Ebene zeigen, direkt qualitativ auf deren Ursächlichkeit exploriert sowie eventuelle Veränderungen im Umfeld der Marke leichter im Vorfeld aufgespürt werden. Gleichzeitig werden die im Rahmen der Markenstrategie definierten Zielgrößen betrachtet. Durch die kontinuierliche Beobachtung der Marke und ihres Umfeldes kann gewährleistet werden, dass die Marke sich in ihrer Ganzheit in die intendierte Richtung entwickelt und den definierten betriebswirtschaftlichen Erfolg erzielt.

Diese vier Stufen beschreiben den Prozess der ganzheitlichen Markenführung und –entwicklung. In der Realität verlaufen diese Stufen häufig nicht derart linear. Zudem ist Markenführung nicht mit dem einmaligen „Abarbeiten“ dieser vier Prozessphasen beendet, vielmehr wird dieser Prozess endlose Schleifen durchlaufen, denn die Ergebnisse des Brand Trackings fließen in die kontinuierlich zu betreibende Brand Context Analysis ein, woraufhin die Brand Strategy optimiert wird, was wiederum zur Ableitung bestimmter Maßnahmen im Rahmen der Brand Experience Communication führen wird usw. Im Folgenden soll nur anhand eines konkreten Beispiels der Prozess der ganzheitlichen Markenführung mit dem MarkenWesen-Modell verdeutlicht werden.

Abschließende Bemerkungen

Die Anwendbarkeit der ganzheitlichen Markenführung mit dem MarkenWesen-Modell hat sich in der Praxis bei den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen aus den Bereichen Markenberatung, Research, Planning und Corporate Development erfolgreich bewährt. Aufbauend auf diesem Modell wurden teil-standardisierte Tools entwickelt, die sich mit konkreten Einzelaspekten der Markenentwicklung auseinandersetzen. So ermöglicht bspw. das Tool Brand Extender die Ausnutzung des Markenpotenzials durch die Interpretationen des MarkenWesens in neue Bereiche. Die Basis bildet dabei das MarkenWesen, dessen mögliche Ausdehnung in verwandte Kategorien durch Neuprodukte oder mögliche neue Produktfelder überprüft wird. Mit dem Brand Partner Matcher wurde ein System zur Analyse des Markenbedarfs an Partnerschaften entwickelt, das die strukturierte Entwicklung sowie eine datenbankgestützte Evaluation strategischer horizontaler und vertikaler Partnerschaften er-

möglich. Der Brand Portfolio Positioner dient, auf der Basis eines mehrstufigen empirischen Prozesses, der Optimierung des Markenportfolios, so dass Redundanzen im Portfolio vermieden und Strategien der Umpositionierung auf relevante Bedürfnisfelder und Implikationen für die Neuproduktentwicklung abgeleitet werden können.

In der Vergangenheit wurde das Modell bei Marken der unterschiedlichsten Produktkategorien angewendet, u.a. Marken aus dem Bereich der FMCGs, aber auch bei Dienstleistungsmarken, Medien- und Handelsmarken. Der Einsatzbereich war dabei national wie international und für eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen (während im Rahmen der ganzheitlichen Markenführung i.d.R. sämtliche Zielgruppen einer Marke betrachtet werden, wurde projektabhängig der Fokus auch auf spezifische Zielgruppen wie bspw. Arbeitnehmer/High Potentials oder Medienvertreter gelegt). Die Bandbreite der konkreten Anwendungen des Modells reichte dabei von der Entwicklung von Markenstrategien (wie auch das im vorigen Kapitel dargestellte Beispiel der Marke Kneipp zeigt), über die Entwicklung von Portfoliostrategien, der Entwicklung ganzheitlicher Kommunikationsstrategien, dem Aufbau von Markenkontrollsystemen bis hin zur Prozessoptimierung.

Abschließend ist zu bemerken, dass Modelle und strukturierte Prozesse immer nur die Basis für die Markenentwicklung darstellen. Wirklichen Markenerfolg können nur Menschen entstehen lassen. Menschen, die ganzheitlich Marken und Menschen, sowie deren Beziehung zueinander verstehen. Menschen, die analytisch und gleichzeitig schöpferisch sind. Menschen, die mit Verantwortungsgefühl und Leidenschaft mit den ihnen anvertrauten Marken umgehen.

Literatur

Asch, S. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41,258-290.

Buss, D. M. (1994). *Die Evolution des Begehrens. Geheimnisse der Partnerwahl*. Hamburg: Kabel.

Domizlaff, H. (1992; Original 1939). *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens*. Hamburg: Marketing Journal.

Pepels, W. (1997). Die Leistungen des Markenartikels. In: *Planung und Analyse*, 42. Jahrgang, Heft 1 S. 28-42.

Phares, E. J., & Chaplin, W. F. (1997). *Introduction to Personality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Snyder, M., Tanke, E., & Berscheid, E. (1977). Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of social stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, S. 656-666.

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2000): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber. S. 51 ff