



Erfolgspfad zur Brand Excellence

Autoren: Rainer Balensiefer, Christoph Berdi und André Pohlkamp

Welche fundamentalen Regeln bestimmen den Markenerfolg? Roland Berger ging dieser Frage auf Basis von 36 Siegerstories nach, die von „absatzwirtschaft“ und Deutschem Marketing-Verband mit dem Marken-Award ausgezeichnet wurden. Das Ergebnis: Zwölf Thesen für erfolgreiche Markenführung.

In den vergangenen elf Jahren wurde der Marken-Award in den drei Kategorien „Beste neue Marke“, „Bester Marken-Relaunch“ und „Beste Markendehnung“ an bisher 36 Unternehmen vergeben (inklusive dreier Sonderpreise). Zu ihrer jeweiligen Zeit hat ihr besonderer Erfolg diese Gewinnermarken ausgezeichnet: Sie haben Kunden in besonderer Weise an sich binden können, sich im Wettbewerb erfolgreich gegen ihre jeweiligen Konkurrenten durchgesetzt und damit nicht zuletzt einen überdurchschnittlichen ökonomischen Erfolg erreicht. Die Analyse der Siegerstories lässt erkennen, dass Brand Excellence von drei Bereichen determiniert wird. Als erster Bereich konnten strategische Voraussetzungen einer exzellenten Markenführung identifiziert werden, welche die ersten vier Thesen umfassen. Als zweiter Erfolgsbereich schälte sich die Markensteuerung heraus. Dieser spiegelt sich in den Thesen fünf bis acht wider. Um letztlich zur Brand Excellence zu gelangen, bedarf es einer ganzheitlichen Umsetzung des Marketingmix. Diesem Bereich lassen sich die Thesen neun bis zwölf zuordnen.

These 1: Eine ganzheitliche Zielgruppenorientierung ist der Nukleus des Markenkerns und der abgeleiteten Markenkernwerte.

In einer differenzierten Welt mit vielfältigem Produktangebot und zahlreichen Marketingkanälen müssen Bedürfnisse und Motivation von Konsumenten systematisch und im Einzelnen verstanden werden. Nur so können die Kunden gezielt ins Visier genommen und alle kundengerichteten Aktivitäten der Marke entsprechend ausgerichtet werden. Bei der Beiersdorf AG kommt das tiefgreifende Kunden- und Zielgruppenverständnis in den „Nivea-Häusern“ sichtbar zum Ausdruck und macht den Markenkern erlebbar. Der Kosmetikerhersteller reagiert mit dem Angebot auf die verstärkte Nachfrage nach „Kurzzeit-Wellness“ und orientiert sich an den Werten seiner Konsumenten, die nach Ruhe, Sicherheit und Erholung streben.

These 2: Die Differenzierung der Marke wird authentisch erreicht.

Die tatsächliche Ausrichtung der Marke an den Kundenwerten und -bedürfnissen bietet nur dann die Grundlage für

einen echten Erfolg, wenn damit auch eine Differenzierung zu den relevanten Wettbewerbern verbunden ist – also ein echter „Brand USP“ gegeben ist. Dieser USP ist von Marke zu Marke unterschiedlich gelagert und basiert bei erfolgreichen Marken auf mehreren Dimensionen. So hebt sich beispielsweise die Marke Syoss von Henkel grundsätzlich von der Masse der Anbieter durch eine einzigartige Positionierung als demokratisierte Profi-Marke ab und schafft ein völlig neues Marktsegment und damit eine neue Art der Nachfrage.

These 3: Die Markenpositionierung wird inhaltlich und visuell mit hoher zeitlicher Kontinuität umgesetzt.

Beharrlichkeit in der Markenführung zeigt Erfolge: Der Markenwert von Nivea wurde konsequent erhöht. Allein im Jahr 2008 stieg der Markenwert um 24 Prozent, 2009 wurde die Marke zum neunten Mal hintereinander zur „Most Trusted Brand“ gewählt. Auch für Tui zahlt sich eine Markenführung aus, die sich durch eine hohe inhaltliche und visuelle Kontinuität auszeichnet. Dies vor allem wegen der starken Marktpräsenz und dem erstklassigen Image.

These 4: Die Marke wird evolutionär, nicht revolutionär entwickelt und Innovationen werden beständig, aber nur bei Fit zum Markenkern realisiert.

Marken müssen mit der Zeit gehen, also mit ihren Zielgruppen. Aber diese verändern sich auch evolutionär, denn Konsumenten wechseln Grundeinstellungen und Werte selten kurzfristig.



Top-Event der Markenbranche: Wer werden die Award-Nachfolger von Deutsche Telekom AG, True Fruits und Air Berlin? Die Antwort gibt es am 13. März 2012 im Düsseldorfer Capitol-Theater im Rahmen der „Night of the Brands“.

Bei dem Spielzeughersteller Lego bildete ein strukturierter sowie internationaler Innovationsprozess die Grundlage für eine Markendehnung. Lego schaffte es, den Eintritt in den Markt für Gesellschaftsspiele überaus erfolgreich umzusetzen und somit die Basis der Geschäftstätigkeit durch die eigenen Kernkompetenzen sinnvoll zu erweitern. Ein weiteres Beispiel ist die Marke Frosch von Erdal-Rex, die von den ökologischen Reinigungsmitteln in den Markt für Duftkonzepte gedehnt wurde. Der Marke wurden von den Verbrauchern auch „leichte Wohlfühlelemente“ und eine gewisse Kompetenz für Duftkonzepte zugeschrieben.

These 5: Markenführung ist Chefsache und nachhaltig in der Organisation sowie in allen Prozessen verankert.

Jede Markenführung kann dauerhaft nur so stark sein, wie ihr dies die eigene Organisation zubilligt. Grundsätzlich muss die Marke dabei zur Chefsache erklärt werden, um in allen wesentlichen Prozessen verankert zu sein. So ist das Markenmanagement direkt am Vorstand, der Marketingleitung oder auch am Markenmanagement angehängt. Entscheidend ist der Einfluss auf die Kernprozesse eines Unternehmens wie Produktentwicklung, Kampagnenentwicklung oder Mitarbeiterauswahl. Ein Beispiel, wie Markenführung erfolgreich zur Chefsache erklärt werden kann, ist Hipp. Hier ist der Unternehmensgründer selbst Bestandteil der Markenpersönlichkeit.

These 6: Markenziele sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensziele – überschneidungsfrei und messbar formuliert.

Entscheidend ist die Einbettung der Markenziele in die strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens. Ein möglichst ganzheitliches, in sich konsistentes Zielsystem bietet eine klare Ausrichtung und Orientierung für alle Bereiche des Unternehmens und unterstützt somit auch wesentliche Prozesse und Aktivitäten für den Markenerfolg.

These 7: Markencontrolling ist als kontinuierlicher Prozess und in Form eines mehrdimensionalen Key-Performance-Indicator(KPI)-Systems organisiert.

Nur jene Markenführung, welche kontinuierlich die Entwicklung wesentlicher Marken-Key-Performance-Indikatoren misst, bekommt relevante Hinweise zur weiteren Evolution der Marke und zur Anpassung von Marketingmaßnahmen. Diese Indikatoren können marktforschungsbasierte Kennzahlen (Markenattribute, Einstellungsmerkmale, Conversion Rates usw.) als auch ökonomische Kennzahlen (Marktanteil, Umsatzentwicklung usw.) sein. Entscheidend ist die Ableitung von angemessenen Maßnahmen aus diesen Erkenntnissen. So stützt die Deutsche Telekom ihre Markenführung auf ein ganzes Set an Kennziffern, die in einem holistischen System den Gesamtertrag der Marke abbilden. Da-

↘ **Brand Excellence**

In dieser Studie werden die Fallstudien aller 36 Gewinner des Marken Awards wie Ebay, Nivea oder Jägermeister untersucht und evaluiert. Zusätzlich hat Roland Berger Strategy Consultants mit Unterstützung der GfK die fundamentalen Erfolgsfaktoren der Markenführung herausgearbeitet. Die 2. überarbeitete und erweiterte Auflage beinhaltet eine weitere Vertiefung der Leitlinien zur Markenführung sowie neue Case Studies zu den sieben Gewinner-Marken der Jahre 2010 und 2011 (unter anderem Syoss, Lego, True Fruits). „Brand Excellence“ dokumentiert den State of the Art der Markenführung und ist eine Quelle der Inspiration für Produktmanager, Markenentscheider und Mitarbeiter in Agenturen. Die Studie erscheint Ende November 2011. Sichern Sie sich Ihr Exemplar zum Subskriptionspreis von 72 Euro unter www.fachverlag-shop.de/studien



zu zählen vertriebliche Leistungsdaten wie die Neukundengewinnung und die Kundengewinnungsrate ebenso wie die Messung der Markenwerte wie Einfachheit, Kompetenz, Innovation und Authentizität. Auch die Relevanz im Anbieterset wird untersucht.

These 8: Die Marke wird konsistent über alle Marken-Touchpoints und damit mittels der gesamten Bandbreite der

einem.

These 9: Kommunikationsinstrumente werden nach ihrer Zielgruppenrelevanz (Effektivität) ausgewählt sowie zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt (Effizienz).

Prototypisch hierfür sind die Relaunch-Kampagnen von Mast-Jägermeister mit Event-Marketing in Kombination mit Online-Marketing sowie klassischer Werbung mit den kultigen Hirschen

nehmen distanziert sich bewusst vom Preiswettbewerb, indem es die Strategie verfolgt, Umweltschutz erleb- und vermarktbar zu machen. Hierfür werden die Produkte derart gestaltet, dass Konsumenten bereit sind, mehr für das Frosch-Produkt auszugeben.

These 11: Klassische wie innovative Vertriebswege werden nach ihrer Bedeutung für die Zielgruppen aufein-

»Gewinnermarken haben Kunden in besonderer Weise an sich binden können und einen überdurchschnittlichen ökonomischen Erfolg erreicht.«

Marketingmixinstrumente umgesetzt. Ziel ist es, den Markenkern zielgerichtet in allen Marketingmixelementen zu transportieren. Nur so entsteht in der Wahrnehmung des Konsumenten ein einheitliches und scharfes Profil der Marke. Wie sehr ein starkes Key-Visual die einheitliche Inszenierung einer Marke erleichtert, zeigt das Beispiel O₂. Rund um das starke Markenzeichen mit dem großen O und der tiefgestellten 2 entstand eine in Blau getauchte Markenwelt mit den Sauerstoffblasen. Die so genannten Bubbles erwiesen sich als unverwechselbar, signalisieren sie doch Leichtigkeit, Bewegung und Leben in

„Rudi und Ralph“. Der Aufstieg von Jägermeister von einer deutschen Traditionsmarke zu einer internationalen Kultmarke ist einzig der Kommunikation zuzuschreiben. Der Claim „Achtung, wild“ beherrschte den gesamten Mediamix.

These 10: Das Pricing unterstützt ihre Kernpositionierung und widersteht kurzfristigen Absatzopportunitäten.

Frosch Oase zum Beispiel gelingt es, durch Hervorhebung von Produkteigenschaften wie Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein, den Preis als kaufentscheidendes Kriterium in den Hintergrund zu drängen. Das Unter-

ander abgestimmt.

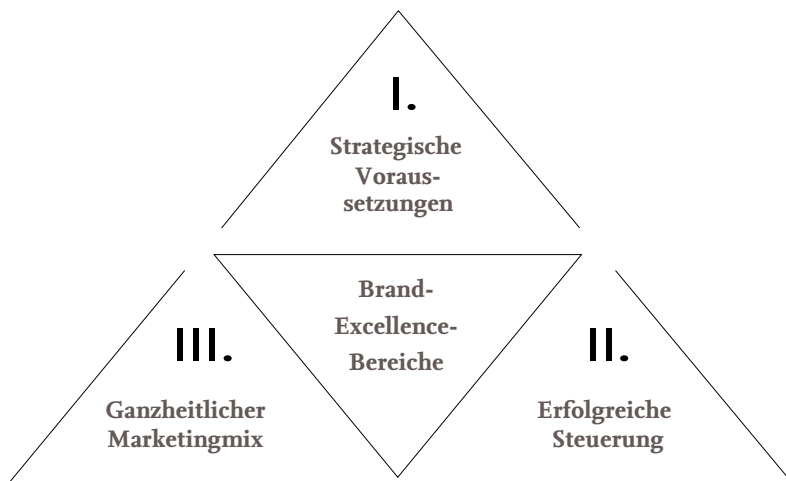
Wie entscheidend das Vertriebskonzept sein kann, zeigt die Marke Em-eukal aus dem Hause Soldan. Die neue Vertriebsstrategie der Marke war explizites Element des Relaunchs. Der Einstieg der „Apotheken-Marke“ in den Vertrieb über den Lebensmitteleinzelhandel und Tankstellen entsprach der Strategie, aus dem Erkältungsbonbon ein Ganzjahresprodukt zu machen und dort verfügbar zu sein, wo der Konsument unterwegs ist.

These 12: Die Marke wirkt von innen nach außen.

Um ein konsistentes Außenbild der Marke zu unterstützen, muss jeder Mitarbeiter ein Markenbotschafter sein. Dies gilt für die Dienstleistungsbranchen noch mehr als für die produzierende Industrie. Um die Markenkultur auf die Mitarbeiter zu übertragen, entwickelte Mobilfunkanbieter O₂ das Programm „O₂ People Promise“: „Can-do-Stories“ im Intranet sowie Anekdoten und Episoden machen die Markenbotschaft greifbar. ←

Wie es beim Marken-Award weitergeht erfahren Sie auf www.marken-award.de.

DAS FUNDAMENT ERFOLGREICHER MARKENFÜHRUNG



Ganzheitlicher Erfolg: Exzellente Markenführung ist niemals alleine das Ergebnis eines Erfolgsfaktors. Vielmehr ist die Orchestrierung und ganzheitliche Steuerung einer Reihe von unterschiedlichen markenspezifischen Kompetenzen erforderlich.

RAINER BALENSIEFER UND **DR. ANDRÉ POHLKAMP** sind Principal beziehungsweise Senior Consultant von Roland Berger Strategy Consultants. Rainer Balensiefer ist zudem Mitglied der Jury des Marken-Awards.
Mail: Rainer_Balensiefer@de.rolandberger.com