

**Arnd Zschiesche  
Oliver Errichiello**

**30 Minuten**

# **Markenführung**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Vorsorglich wird darauf hingewiesen, dass verwendete Bezeichnungen und Titel, die einem marken- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen, hier nur zu informatorischen Zwecken genannt werden.

Printed in Germany

978-3-86936-352-3

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Was ist eine Marke?</b>	<b>9</b>
Eine Marke ist ein Positives Vorurteil	10
Eine Marke lebt von Wiederholung	13
Die Marke ist der „Hard fact“	16
<b>2. Prinzipien der Markenführung</b>	<b>21</b>
Jede Marke ist einmalig	22
Marken ziehen Grenzen	27
Selbstähnlichkeit als Erfolgsbasis	30
<b>3. Marke und Produkt</b>	<b>37</b>
Erst die Marke gibt Produkten Sinn	38
Produkte sind Leistungsbeweise der Marke	40
Markenkompetenz zeigt sich in Produktdetails	43
<b>4. Marke und Kundenschaft</b>	<b>47</b>
Die Kundenschaft als Träger der	
Markeninformation	48
Die 4 Dichteformen von Markenbindung	51
Der Markenkreislauf	57

<b>5. Marke und Werbung</b>	<b>61</b>
Das (Un-)Wesen der Werbung	62
Wie Werbung wirbt	66
Gute Überzeugungsstrategien	76
<b>Die 10 Regeln für Ihre erfolgreiche Markenführung</b>	<b>84</b>
<b>Abschlussbemerkung: Marke ohne Mythos</b>	<b>88</b>
<b>Fast Reader</b>	<b>89</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>95</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

Das Erfreuliche am Thema „Marke“ ist, dass „Marke“ ständig Thema ist. Viele Menschen reden gern von Marke(n), Sätze wie „Die Marke ist unser wichtigstes Gut“ oder „Wir wollen die Marke pflegen“ sind zu allgegenwärtigen Phrasen geworden, weit über die Wirtschaftswelt hinaus. „Marke“ ist im 21. Jahrhundert überall: Einzelne Menschen, Parteien, Städte, Regionen oder Sportvereine sind inzwischen Marken, selbst Kirchenvertreter sprechen ohne mit der Wimper zu zucken von Markenkern und Markenidentität. Der Begriff „Marke“ ist zu einem Synonym für Erfolg, Einfluss, Professionalität und Bedeutung aufgestiegen. Bei aufmerksamer Betrachtung der sozialen Umwelt könnte der Eindruck entstehen, dass einige Personen sogar ihre eigene Identität aus Markenidentitäten beziehen.

Das Ärgerliche am Thema „Marke“ ist, dass die wenigen Menschen wissen, was „Marke“ wirklich bedeutet. Ähnliche Phänomene gibt es sonst nur bei Themen wie „Politik“ oder „Schule“: Weil wir irgendwann einmal eine Schule von innen gesehen haben, glauben wir Lehrer, Schule und Pädagogik bewerten zu können. Ähnlich ist es mit dem Thema „Marke“: Weil jeder von uns täglich mit Markenprodukten und Markenwerbung konfrontiert wird, liegt der Rückschluss nahe, dass wir wissen, was eine Marke ist – Nivea, Haribo, Rolex und VW. Eventuell noch Aldi. Aber da wird es bereits schwierig, weil eine Marke doch irgendwas mit Exklu-

sivität oder zumindest mit viel Werbung zu tun hat ... Eine Marke ist jedoch mehr als Popularität, Werbung oder ein paar hell erleuchtete Buchstaben auf dem Dach des Firmensitzes: Eine Marke ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil hinter jeder langfristig erfolgreichen Unternehmung. Dieses Buch will die Grauzone „Marke“ erhellen und zu einem sowohl sachgerechten als auch sachlichen Umgang mit der Thematik aufrufen. Hinter dem Wirtschaftskörper „Marke“ steckt ein komplexer sozialer Vorgang, bei dem es um die Gewinnung von Vertrauen geht: zum Wohle der Ertragskraft. Eine Marke ist nie Selbstzweck, sondern maximiert die Wertschöpfung und bringt Menschen in Lohn und Brot. Doch keine Sorge: Der Mythos „Marke“ wird nicht entzaubert – aber die Gründe für die mythische Anziehungskraft vieler Marken sind Ihnen im Anschluss an die Lektüre bewusst.

Mythen bilden keine seriöse Arbeitsgrundlage. Aus diesem Grund werden die universellen Mechanismen hinter dem Phänomen „Marke“ offengelegt – Sie können diese anschließend sofort für Ihre eigenen unternehmerischen Ziele nutzen. Ob Tagesgeschäft oder Gesamtstrategie, Sie erhalten Handlungsoptionen, die sowohl für den gezielten Aufbau einer neuen Marke als auch für die Führung und Stärkung einer bestehenden Marke direkt einsetzbar sind: „Machen“ Sie Marke! Es lohnt sich – denn wie schon Ludwig Erhard erkannte: „Nichts ist für eine Volkswirtschaft ärgerlicher als ein missratener Markenartikel.“

*Arnd Zschiesche und Oliver Errichiello*



**Warum sind Vorurteile für Marken  
das A und O?**

**Seite 10**

**Wie funktioniert eine Marke?**

**Seite 13**

**Warum ist die Marke entschei-  
dend?**

**Seite 16**

# 1. Was ist eine Marke?

Es gibt unzählige Marken auf der Welt. Einige kennt jedes Kind, andere kennen nur wenige Eingeweihte. Eines haben alle Unternehmen, die **langfristig erfolgreich im Markt agieren** und so zur Marke geworden sind, gemeinsam: Sie verfügen über eine Kundschaft, die regelmäßig ihre **Markenleistung** in Anspruch nimmt. Der einzige Grund dafür ist, dass Menschen die Leistung für gut befunden haben und anfingen, ohne Abwägen das Produkt regelmäßig zu kaufen. Eine „einfache“ Erfolgsstruktur, die grundlegend für jede Unternehmung ist und oft in Vergessenheit gerät. Doch genau so startet jede Marke.

## 1.1 Eine Marke ist ein Positives Vorurteil\*

Über den regelmäßigen Verkauf von Ware entsteht wirtschaftliche Sicherheit beim Anbieter. Mit der Existenz von Wiederkäufern erhält der Kaufmann eine Berechnungsgrundlage für das Geschäft. Erst die **Stammkundschaft ermöglicht vorausschauendes Steuern und Handeln**: Ob Eckkneipe im Dorf, solider Mittelständler oder globaler Konzern – eine Marke wird nicht ab einem prozentual festgelegten Popularitätsgrad wirksam. Sie wirkt ab dem Moment, an dem eine bestimmte Personengruppe zu Wiederkäufern wird, weil diese Menschen ein **Positives Vor-Urteil** über eine spezifische Leistung besitzen. Sie geben dem Unternehmen ihr teuer verdientes Geld (im Voraus!), weil sie Vor-Vertrauen in eine Leistung entwickelt haben.

### **Gute Leistungen schaffen Positive Vorurteile**

Dieser soziale Vorgang ist entscheidend für die Markenbildung: Eine gute Markenleistung sorgt dafür, dass sich ein Positives Vorurteil bildet. Menschen haben ein Produkt gekauft oder einen Service in Anspruch genommen und waren mit der Leistung zufrieden. So zufrieden, dass sie wiederholt zugegriffen haben und wiederholt nicht enttäuscht wurden. Die Folge: Eine Anzahl Menschen redet positiv über eine Leistung und

---

\* Das „Positive Vorurteil“ wird im markensoziologischen Jargon als eigenständiger Begriff verwendet.

tätigt voller Erwartung den nächsten Kauf. Jede Marke funktioniert über ein solches Voraus-Urteil. Auch ein Zwischenhändler, der öffentlich gar nicht in Erscheinung tritt, existiert nur, weil seine Handelspartner ein Positives Vorurteil über seine Leistung besitzen.

### **Positive Vorurteile lenken den Alltag**

Jeden Tag können wir **Einfluss und Lenkkraft der Marken-Vorurteile** an uns selbst überprüfen: Auch wenn wir weder Dermatologe noch Chemiker sind, gehen wir fest davon aus, dass in der blauen Niveadose keine bösartigen Stoffe darauf warten, unsere Haut zu zersetzen. Unbedenklich konsumieren wir Produkte, greifen im Supermarkt nach Danone-Joghurt oder dem Saft von hohes C. Marken schenken Vertrauen und reduzieren somit die Komplexität des modernen Alltags. Eine dankbare Aufgabe: Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Auto kaufen, wissen aber rein gar nichts über Automarken. Rolls-Royce, Peugeot oder Dacia? Die Recherche wäre so umfangreich, dass bis zur Kaufentscheidung nur noch Raumgleiter über dem Boden schweben.

### **Positive Vorurteile als Fundament der Marke**

Die Tatsache, dass **negative Vorurteile extrem widerstandsfähig** sind, hat unzählige Tragödien begünstigt. Oft wird daher die schiere Unüberwindbarkeit von negativen Vorurteilen beklagt. Kostspielige Aufklärungskampagnen verlaufen im Sand, weil Vorurteile kulturell tief verankert sein können. Albert Einstein stellt dazu

fest: „Ein Vorurteil ist schwerer zu spalten als ein Atom.“ Für Marken ist die Widerstandskraft von Vorurteilen dagegen ein wirtschaftlicher Segen: Denn **Positive Vorurteile sind ebenso schwer spaltbar und langlebig wie negative**. Das bedeutet, dass eine Marke, der es gelungen ist, ein Positives Vorurteil zu etablieren, schon einiges „leisten“ muss, um das gute Urteil zu attackieren: Es braucht einen medial ausgeschlachteten Schleudertest, um das Positive Vorurteil über die Sicherheit eines Mercedes-Pkw zum Wackeln zu bringen. Der Begriff „Elchtest“ wird noch über Jahrzehnte hinweg negativ mit Mercedes in Verbindung gebracht werden – egal wie akkurat danach gearbeitet wurde. Die Kompetenz des ältesten Autobauers der Welt im Bereich Pkw-Sicherheit besitzt seit 1997 einen Kratzer im Markenlack. Bedenken Sie: Auch wenn Ihre Firma deutlich kleiner und jünger als der Stuttgarter Konzern ist, der Mechanismus wirkt immer auf die gleiche Weise!

### **Marke bedeutet Verpflichtung**

Es ist deutlich erkennbar, warum sämtliche Energien eines Unternehmens darauf gerichtet werden müssen, das Positive Vorurteil zu erhalten und es jeden Tag neu zu bestätigen: Vorurteile sind der Beton, auf dem Marken stehen, und dürfen nie ins Wanken geraten. Ihre Existenz schränkt jedoch die Optionen der Verantwortlichen ein: Von dem Moment an, in dem ein Positives Vorurteil über die Marke existiert, ist das Unternehmen dahinter in seinem Handeln nicht mehr frei. Ab diesem

Zeitpunkt hat es die Verpflichtung, immer genau so zu agieren, dass die **Erwartungshaltung der Kundschaft** bestätigt wird. Juristisch gesehen besitzt ein Unternehmen „seine“ Marke. Doch sobald ein solides Vorurteil existiert, gehört sie der Kundschaft: Diese trägt das Wissen und das Bild von der Marke – und sie zahlt dafür.

*Eine Marke ist ein Positives Vorurteil über eine Leistung. Menschen haben über ihre gute Erfahrung mit einer Leistung Vertrauen aufgebaut: Kundschaft ist entstanden. Wichtigste Aufgabe des Unternehmens ist es, dieses Vorurteil und damit das Vertrauen in die Markenleistung konsequent zu bestätigen.*



## 1.2 Eine Marke lebt von Wiederholung

Vertrauen kann nur entstehen, wenn das Gegenüber **verlässliche Signale** sendet. Grundlage für den Aufbau eines Positiven Vorurteils ist die regelmäßige Wiederholung eines Vorgangs. Jemand, den ich am Montag mit Punkfrisur und Fetzenjeans antreffe, der mir am Dienstag glatt gegelt im Anzug entgegentritt, ergibt kein klares Bild. Solch radikaler Wechsel mag für Privatmenschen spannend sein, für eine Marke bedeutet es die Gefährdung ihrer Integrität und somit der monetären Existenzgrundlage. Selbst die flippigste Modemarke

besitzt bei genauer Analyse **Strukturen, die sich wiederholen** – keine wirtschaftliche Unternehmung kommt ohne feste Elemente aus. Auch eine „wilde“ Hardrockmarke wie die Gruppe AC/DC verfügt über Strukturen, die sich bei jedem Auftritt wiederholen müssen: Wenn z. B. Lead-Gitarrist Angus Young, der seit den 70er-Jahren Konzerte nur in Schuluniform bestreitet, dieses **markentypische Element** nicht mehr tragen würde, wäre die „Fankundschaft“ bitter enttäuscht.

### ***Erst Kontinuität gibt Orientierung***

Entscheidendes Charakteristikum einer Marke ist, dass sie in einer scheinbar unüberschaubaren Welt Kontinuität verspricht. Eine Marke ist das Gegenteil von Wandel, sonst ist sie nicht(s): Daher besitzt eine Marke die **Pflicht zur Kontinuität**, um als Marke überhaupt erkennbar zu sein, d. h., sie muss immer und überall typisch auftreten. Nur auf diese Weise kann sie Orientierung schaffen und erfüllt die Ankerfunktion für ihre Kundschaft: Das **Positive Vorurteil muss ständig und an jedem Kontaktpunkt zur Marke Bestätigung erfahren**; dies geschieht in starkem Maße über Wiederholung.

### ***Wiederholung ist nicht Stillstand***

Wiederholung gilt heutzutage als Synonym für Stagnation und Erstarrung. All dies sind Begrifflichkeiten, welche direkt mit langweilig, altmodisch, unzeitgemäß assoziiert werden und daher im Geschäftsleben umgehend ins verbale Aus führen. Dahinter steckt ein großes

Missverständnis: Wiederholung bedeutet für eine Marke in keiner Weise Stillstand – auch die innovativste Technikmarke braucht Wiederholung: Egal welche Erfindung den Markt erobert oder vom Unternehmen selbst vorgestellt wird, es ist die **Pflicht der Marke, jede Neuerung markentypisch zu integrieren**. Oder, wenn sie nicht ins Markenportfolio passt, sie möglichst früh auszusortieren. Eine anspruchsvolle Aufgabe, der sich jede Firma tagtäglich stellen muss, wenn sie ein Positives Vorurteil etablieren möchte. Bei jeder Neuheit gilt es abzuwägen, ob und wie diese integriert werden kann. Das funktioniert am effizientesten, wenn zuvor definiert wurde, welche **konkreten Erfolgsfaktoren konstituierend für die Marke** sind.

### ***Der höchste Lohn: das Vertrauen der Kundschaft***

Als Dank für die konstante Wiederholung und typische Interpretation von Leistung erhält das Unternehmen die nachhaltigste Belohnung überhaupt: das **Vertrauen der Kundschaft** und die entscheidende Auswirkung davon – einen quasi automatisierten Einkaufsvorgang. Der Kunde weiß, er kann sich blind auf „seine“ Marke verlassen, sein Alltag wird an einem Punkt entlastet, er dankt es mit **Treue**. Solange die Marke ihm alles in gewohnter Qualität und Form zur Verfügung stellt, wird er über kein Konkurrenzangebot nachdenken. Der gern als Angstgespenst konstruierte Kunde, der jeden Tag alle Anbieter vergleicht, um sich minütlich neu für den

billigsten zu entscheiden, ist ein Hirngespinst: Ein durchschnittlicher deutscher Haushalt kauft pro Jahr 466 verschiedene Artikel – 80 Prozent davon befanden sich bereits im Vorjahr im Einkaufswagen. Der Mensch ist immer ein Gewohnheitstier gewesen und wird es immer sein – Ausnahmen bestätigen zwar die Regel, aber von Ausnahmen kann keine Firma leben. Das mag der aufgeklärte Einzelne bedauern, aber es ist der Grund, warum eine Marke funktioniert und existiert. Und es ist ein Grund, warum die Marke in erster Linie ein soziologisches Phänomen ist.

30

*Marke bedeutet Vertrauen in eine Leistung. Dieses Vertrauen kann nur über Konstanz in Handlung und Stil aufgebaut und vertieft werden. Egal wie antiquiert es klingt: Eine Marke benötigt ein hohes Maß an Wiederholung, sonst existiert sie nicht.*

## 1.3 Die Marke ist der „Hard fact“

Warum Menschen bereit sind, für qualitativ vergleichbare Produkte völlig unterschiedliche Preise zu bezahlen, ist mit betriebswirtschaftlichen Kennziffern nicht zu erklären. Für eine Jeans bezahlen wir 39 Euro, für eine andere 69 Euro oder 149 Euro, bei gleichwertig ausgestatteten Fahrzeugen werden Tausende Euro mehr bezahlt, damit den Kühler ein spezielles Symbol krönt. Die Preisdifferenz ist Markenkraft. Wenn Sie bei Sixt ein