

1

Einführung – Warum Sie dieses Buch lesen sollten

Deutschland ist im Schnäppchenfieber. Mit dem Schlachtruf »Geiz ist geil« stürzen sich die Kunden auf alles, was billig ist. Offenbar unterliegen immer mehr Unternehmen der irrigen Annahme, dass Produkte heute nur noch über den Preis verkauft werden können. Sie verstricken sich tiefer und tiefer in aussichtslose Preiskämpfe gegen Billigkonkurrenten und beklagen sich anschließend über sinkende Marktanteile und Margenerosion. Doch beweisen zahlreiche Beispiele nicht eindrucksvoll, dass sich mit starken Marken auch beziehungsweise gerade in der Rezession blendende Geschäfte machen lassen? Wenn Produkte immer austauschbarer werden, bleibt als letzter originärer Werttreiber einzig und allein die Marke. Und offensichtlich gilt nach wie vor, dass nicht der Markt den Preis macht, sondern die Marke.

Eine konsequent markenzentrierte Unternehmensstrategie eröffnet allerdings nicht nur immense Chancen, sondern birgt auch erhebliche Risiken. Schließlich steht und fällt die Kraft der Marke mit dem Vertrauen, das der Kunde ihr entgegenbringt. Gerade dieses Kundenvertrauen ist jedoch ein äußerst zerbrechliches Gut. Umso wichtiger wäre es deshalb, die Marke wirksamer als bisher vor Gefahren zu schützen. Doch die Praxis sieht oft ganz anders aus: Während in den letzten Jahren Unsummen in den Aufbau von Risikomanagement-Abteilungen, Versicherungen, Brandschutz, IT-Security et cetera investiert wurden, klafft beim Thema Marke nach wie vor eine eklatante Sicherheitslücke – die vielfältigen Gefahren, die eine Marke bedrohen, werden von kaum einem Unternehmen wahrgenommen, geschweige denn systematisch analysiert und gesteuert.

Diese mangelnde Sensibilität gegenüber den immensen Werten, die ein Unternehmen mit seiner Marke in Händen hält, führt allzu oft dazu, dass auch die vielfältigen Markenrisiken ignoriert werden – viele Unternehmen zerstören durch Unachtsamkeit ihr wertvollstes Gut. Wenn die Marke ihren entscheidenden Beitrag zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes leisten soll, muss sie gehegt und gepflegt werden. Der Schutz vor den vielfältigen Risiken, die das komplexe und fragile Vertrauenssystem

Marke bedrohen, stellt in diesem Zusammenhang einen zentralen Baustein innerhalb einer wertorientierten Markenführung dar.

Aus diesem Grund besteht die Zielsetzung des vorliegenden Buches auch vor allem darin, dem Leser aufzuzeigen, wie er die eigene Marke selbst führen und die damit verbundenen Risiken optimal steuern kann. Hierbei erweisen sich die zitierten konfuzianischen Wege des Nachdenkens, des Nachahmens und der Erfahrung für aktuelle Fragestellungen im Bereich der Markenführung und des Markenrisikomanagements als höchst relevant, sie stellen dementsprechend auch wichtige Grundpfeiler der folgenden Ausführungen dar. Die von Konfuzius genannten Alternativen des klugen Handelns sind keinesfalls Strategien, die sich gegenseitig ausschließen. Sie müssen vielmehr sinnvoll miteinander vernetzt werden, um ihr volles Potenzial entfalten zu können.

Nachdenken

Erfahrungsgemäß besteht ein Kardinalfehler der Markenführung – und damit gleichzeitig auch die Ursache praktisch aller relevanten Markenrisiken – in einem fehlgeleiteten Markenverständnis. Die Risiken, die das Vertrauenssystem Marke bedrohen, können erst erkannt, bewertet und gesteuert werden, wenn die Marke auch als ein einzigartiges vernetztes System erkannt und respektiert wird. Daher werden im zweiten Kapitel des vorliegenden Buches zunächst die Grundlagen eines ganzheitlichen und systemischen Markenverständnisses beschrieben. Hierbei wird deutlich, dass die Ergründung der charakteristischen Identität einer Marke die Basis für alle folgenden Schritte bildet, da diese nur auf den einzigartigen Erfolgsmustern der Marke aufsetzen können.

Darauf aufbauend erfolgt eine Beschreibung der Risiken, denen die Marke ausgesetzt ist (vgl. hierzu insbesondere das vierte und fünfte Kapitel). Die Vermittlung eines ganzheitlichen und systemischen Markenverständnisses sowie die Identifikation zentraler Gefährdungspotenziale stellen zweifellos bereits einen wertvollen Erkenntnisgewinn dar, führen jedoch nicht automatisch zu einem effizienten und effektiven Management. Um dieses Ziel erreichen zu können, ist also ein weiteres Nachdenken über geeignete Methoden, Prozesse und Instrumente sowie deren Implementierung und Anwendung im Tagesgeschäft erforderlich. Hierzu werden im dritten Kapitel mit dem Brand Radar[®] sowie dem Brand Style Filter[®] geeignete Instrumente vorgestellt, die dies zu leisten vermögen.

Nachahmen

Nachahmung stellt im Hinblick auf eine selbstbestimmte und selbstbewusste Markenführung das größte Risiko, aber gleichzeitig auch die größte Chance dar. Sie ist das größte Risiko, wenn sie bedeutet, sich am Wettbewerb zu orientieren und andere unreflektiert zu kopieren – dies würde eine Marke ihrer individuellen und ganz spezifischen Identität berauben und daher unweigerlich in der Me-too-Falle enden. Nachahmung ist allerdings auch die größte Chance, wenn sie bedeutet, sich selbst nachzuahmen. Das heißt nichts anderes, als die in der Markenidentität verankerten Charakteristika und das einmal praktizierte Erfolgsmuster der Marke kontinuierlich zu bestätigen. Systemstörende Einflüsse sind demgegenüber unbedingt zu vermeiden und neue Entwicklungen dürfen nur behutsam, unter strenger Kontrolle und auf der Grundlage genau definierter Parameter integriert werden. Daher orientieren sich die im Folgenden dargestellten Markenrisiken wie auch die Instrumente des Brand Risk Management (vgl. drittes und viertes Kapitel) klar am Prinzip der stringenten selbstähnlichen Markenentwicklung.

Erfahrung

Dass selbst bei konsequenter Verfolgung der vorgestellten Prinzipien die eine oder andere bittere Erfahrung nicht ausgeschlossen werden kann, liegt in der Natur der Sache. Trotzdem muss – um an dieser Stelle Konfuzius zu widersprechen – der Weg des klugen Handelns auf der Basis von Erfahrungen nicht zwangsläufig auch ein bitterer Weg sein. Aus Erfahrungen zu lernen heißt schließlich nicht unbedingt, nur aus den eigenen Erfahrungen lernen zu müssen – vielmehr besteht durchaus die Möglichkeit, aus den Fehlern anderer zu lernen, ohne diese gleich selbst zu machen. Nicht zuletzt aus diesem Grund sind in dem vorliegenden Buch zahlreiche Beispiele zu finden, wie Marken durch Unachtsamkeit schwer beschädigt oder vielleicht sogar ganz zugrunde gerichtet wurden. Getreu dem Motto »Jede Krise stellt eine Chance dar« mag auf diese Weise die Krise des einen zur Chance des anderen werden.

Marken sind zutiefst individuelle Geschöpfe – jede Marke hat ihre ganz spezifischen und charakteristischen Eigenschaften und Bedürfnisse. Wie beim Menschen gilt daher auch bei der Marke: Was für den einen gut ist,

muss für den anderen noch lange nicht gut sein. Diejenigen Aktivitäten, mit denen die eine Marke zu ihrer vollen Blüte gebracht wird, können sich für die andere als tödlich erweisen. Insofern sind die präsentierten Ansätze keinesfalls als Patentrezept zu verstehen, dessen checklistenartige Abarbeitung automatisch in einer starken Marke und in steigenden Umsätzen und Gewinnen resultieren würde. Vielmehr soll aufgezeigt werden, wie durch die intelligente Kombination von Nachdenken, Nachahmen und Erfahrung die Risiken für die Marke minimiert werden können, um sie selbst zu führen und auf diese Weise ihre immensen wirtschaftlichen Potenziale auch tatsächlich auszuschöpfen.