

Marken: Fragile und sensible Vertrauenssysteme

Kleinste Unstimmigkeiten können das Vertrauen der Kunden in eine Marke nachhaltig erschüttern oder gar für immer zerstören. Auch in diesem Bereich braucht es ein Risk Management. — VON WOLFGANG SCHILLER UND ROLAND FRANZ ERBEN

overview Für die meisten Unternehmen ist die Marke der **originäre Werttreiber**. Dieser Werttreiber ist allerdings durch vielfältige Gefahren bedroht, die oft nicht oder zu spät erkannt werden. Das klassische Risikomanagement beschäftigt sich im Wesentlichen mit dem Schutz vor technischen und finanziellen Risiken. Ein Umdenken hin zu einem **ganzheitlichen Risikomanagement** ist dringend gefordert. Brand Risk Management schliesst diese Sicherheitslücke und leistet eine **vollständige Analyse** des Markensystems in den Gefahrenfeldern Produkt/Sortiment/Service, Preis, Distribution, Werbung und Kundschaft.



WOLFGANG SCHILLER ist Strategic Brand Consultant und Inhaber der Schiller Brand Company, Freiburg i. Br. und Zürich. w.schiller@schiller.de



DR. ROLAND FRANZ ERBEN, Dipl.-Kaufmann, ist Strategic Brand Consultant und Leiter der Unit Brand Risk Management der Schiller Brand Company, Freiburg i. Br. und Zürich sowie Chefredaktor des Fachmagazins Risknews. r.erben@schiller.de

Die meisten Risikomanagementsysteme haben eine eklatante Sicherheitslücke: die Marke. Trotz der überragenden Bedeutung dieses Vermögensgegenstandes analysiert kaum ein Unternehmen die vielfältigen Risiken, denen das Markensystem ausgesetzt ist. Um Markenrisikofaktoren zu erkennen, ist eine systematische, ganzheitliche und vorausschauende Risikoanalyse aller relevanten Gefahrenfelder nötig.

Dieser Umdenkprozess bringt die Einsicht, dass im Rahmen des Risikomanagements den so genannten «weichen» Faktoren und immateriellen Vermögensgegenständen eine wesentlich grössere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, als dies bisher der Fall war. Der künftige wirtschaftliche Erfolg (und damit auch der aktuelle Wert) eines Unternehmens hängen heute entscheidend von so genannten «intangible assets» ab.

Leider hat sich dieser Paradigmenwechsel bisher kaum im Risikomanagement niedergeschlagen. Während die Methoden zur Analyse von technischen und finanziellen Risiken (z. B. Werkschutz, IT- und Umweltrisiken bzw. Kredit-, Wechselkurs- oder Zinsrisiken) immer ausgefeilter und komplizierter werden, bleiben die vielfältigen Gefahren für immaterielle Vermögensgegenstände weitgehend unbeachtet. Wenn

überhaupt, finden hier nur sporadische Risikoanalysen statt, die sich primär auf die Bereiche Humankapital oder Innovationsfähigkeit richten. Dabei scheint gerade der wichtigste Werttreiber eines Unternehmens am wenigsten beachtet zu werden: die Marke.

Vernachlässigung von Markenrisiken

Da der Vermögensgegenstand Marke bei vielen Unternehmen einen erheblichen Teil des Gesamtvermögens ausmacht (siehe Tabelle), ist diese stiefmütterliche Behandlung mehr als unverständlich.

Dass die ökonomischen Potenziale der Marke und die vielfältigen Gefahren für ihre Entwicklung systematisch geringgeschätzt werden, dürfte mit einem Markenverständnis zu tun haben, das ebenso weit verbreitet wie falsch ist: Zunächst einmal ist Marke weitaus mehr als nur ein Produkt mit einem Logo. Marke ist ein vernetztes lebendes System, das durch die Idee und das Konzept, das hinter dem Produkt oder aber Unternehmen steht, charakterisiert und differenziert wird. Das System Marke schöpft seine Energie aus dem Markenkern und den darin verankerten Werten. Durch dieses Wertangebot, das sich idealtypisch in allen Bereichen des Markensystems (vom Produkt/Sortiment

Verhältnis von Markenwerten und Bilanzvermögen ausgewählter Unternehmen

Unternehmen	Markenwert (MW)	Bilanzvermögen	MW in % des Bilanzvermögens
Coca-Cola	70 Mrd. US-Dollar	28 Mrd. US-Dollar	250
Microsoft	65 Mrd. US-Dollar	68 Mrd. US-Dollar	96
IBM	52 Mrd. US-Dollar	97 Mrd. US-Dollar	54
General Electric	42 Mrd. US-Dollar	135 Mrd. US-Dollar	31
Intel	31 Mrd. US-Dollar	44 Mrd. US-Dollar	70

Die geschätzten Markenwerte machen einen substantziellen Teil des Bilanzvermögens aus bzw. übersteigen es sogar.

Quellen: Interbrand 2003, Jahresabschlüsse der jeweiligen Unternehmen

über den Preis und über die Distribution bis hin zu Design und Werbung) in einem einzigartigen Stil kultiviert, bindet die Marke Menschen, die sich mit diesen Werten identifizieren. Diese verbünden sich als fester Kundschaftskörper vertrauensvoll mit der Marke und werden zu Teilen des Systems. Wird die Marke konsistent und risikoarm geführt, kann dieses System wertschöpfend wachsen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite).

Mit ihren einzigartigen Werte- und Stilangeboten leisten Marken also weit mehr als nur die Befriedigung materieller Bedürfnisse. Sehr treffend wird dies z. B. von Jeffrey L. Bleustein, dem Chairman und CEO von Harley-Davidson, formuliert: «Wir haben aufgehört, Motorräder zu verkaufen, wir verkaufen jetzt eine Lebensphilosophie.» (Deysom 2002) Erst durch die Vermittlung derartiger Werte als Sinnangebote wird es möglich, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden und ein entsprechendes Preispremium zu erzielen: Nicht der Markt macht den Preis, sondern die Marke.

Allerdings sind Marken auch äusserst fragile und sensible Vertrauenssysteme. Oftmals reichen schon kleinste Unstimmigkeiten, um das Vertrauen des Kunden nachhaltig zu erschüttern oder gar für immer zu zerstören. Dabei wird die Wahrnehmung einer Marke und somit deren Kundenbindungskraft zu einem ganz wesentlichen Teil durch die Kommunikation geformt und beein-

flusst, die ausserhalb der unternehmensseitig kontrollierbaren Kanäle läuft – sei es die Mund-zu-Mund-Propaganda innerhalb des Bekanntenkreises, die Berichterstattung in den Medien oder schlicht das freundliche Lächeln der Verkäuferin. Marke kommuniziert immer ganzheitlich – Unstimmigkeiten, die in einem einzelnen Element des Markensystems auftreten, strahlen unweigerlich auf die anderen Elemente ab, führen zu Irritationen und bedrohen im schlimmsten Fall die Existenz des gesamten Systems (siehe Abbildung auf der nächsten Seite).

Es muss die oberste Maxime der Markenführung sein, Irritationen in der bestehenden Kundschaft von vornherein zu vermeiden bzw. möglichst frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Dieses Ziel lässt sich nur verwirklichen, wenn die Marke stets dem Prinzip der Selbstähnlichkeit folgt. Starke Marken sind sich selbst ähnlich: Jedes Teil widerspiegelt das Ganze vollgültig und bleibt dadurch erkennbar. Neben der Anforderung, dass ein Markensystem zu einem bestimmten Zeitpunkt konsistent und in sich stimmig sein muss, weist dieses Prinzip auch einen ausgeprägten dynamischen Aspekt auf. Nur durch langfristige Kontinuität gewöhnen sich die Menschen an Formen, Farben, Klänge, Düfte, Gestus, Botschaften und Persönlichkeit einer Marke. Ein einmal praktiziertes Erfolgsmuster muss deshalb wieder und wieder bespielt werden. Diese Art der Beständigkeit ist

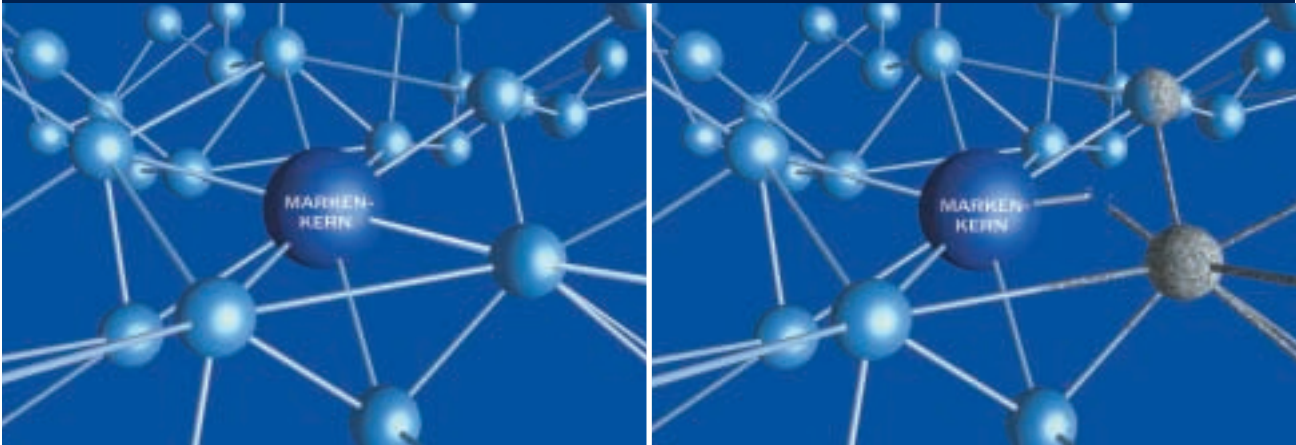
jedoch nicht mit Starrheit gleichzusetzen. Veränderungen sind möglich und nötig. Ein Wert wie «Sportlichkeit» manifestiert sich heute mit Sicherheit auf andere Weise als noch vor fünfzig Jahren, dennoch ist es z. B. der Marke Porsche gelungen, diesen Wert zu besetzen und immer wieder neu zu definieren.

Interne Risiken grösser als externe

Genauso wie die Wahrung des Prinzips der Selbstähnlichkeit quasi der Garant für die erfolgreiche Entwicklung einer Marke ist, stellt eine Verletzung dieser Maxime das zentrale Risiko dar. Die heutigen Risikomanagementsysteme sind aber praktisch nicht in der Lage, die relevanten Gefahrenpotenziale frühzeitig zu identifizieren, systematisch zu analysieren und entsprechend zu minimieren. Falls markenrelevante Aspekte überhaupt im Rahmen der Risikoanalyse auftauchen, richtet sich das Augenmerk fast ausschliesslich auf externe Bedrohungen, wie z. B. mögliche wirtschaftliche Einbussen durch Plagiate aus Fernost.

Erfahrungsgemäss sind die Gefährdungen, die von diesen externen Faktoren ausgehen, jedoch weitaus weniger gravierend als die vielfältigen internen Risiken: Marken werden oftmals von innen zerstört. Entsprechend sollte sich das Risikomanagement auch vordringlich mit den Gefahrenfeldern Produkt, Sortiment und Service; Preis; Distribu-

Markenwachstum und Bruch des Markensystems



Wird eine Marke konsistent und risikoarm geführt, kann sie durch systemische Vernetzung wachsen. Kleinste Unstimmigkeiten können zu Brüchen im Marken-System führen und es in sich zusammenfallen lassen.

tion sowie Design und Werbung beschäftigen.

1. Gefahrenfeld: Produkt, Sortiment und Service

Marke bedeutet Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit. Kultiviert ein Unternehmen einen typischen Markenstil, der die Werte und das dahinter stehende innovative Leistungskonzept der Marke fortlaufend reflektieren muss, wird das einmal erworbene Kundenvertrauen immer wieder aufs Neue bestätigt und wächst dadurch. In Bezug auf die Produkt-, Sortiment- und Servicegestaltung bedeutet dies, dass alle Produkte und Leistungen den ursprünglichen Leistungssinn der Marke kommunizieren müssen. Der Kunde sollte an der besonderen Beschaffenheit und Leistungsstärke des Produkts die dahinter stehende Marke unmittelbar erkennen können. In der gesamten Produkt- und Servicegestaltung gilt es deshalb, jede Gefahr, die zum Mee-too führen könnte, von vornherein auszuschließen. Die Einlösung des wertorientierten Marken-Versprechens ist natürlich um so schwieriger, je mehr unterschiedliche Produkte und Services unter demselben Markennamen versammelt sind. Mit der höheren Kom-

plexität des Sortiments, der zunehmenden Abhängigkeit von Lieferanten und dem dadurch entstehenden Kontrollverlust steigt auch das Risiko, dass eine einzelne negative Verbrauchererfahrung auf das gesamte Leistungsportfolio übertragen wird und damit die Marke insgesamt beschädigt. Diese Aussage gilt im Übrigen nicht nur für materielle Produkte, sondern kann ohne weiteres auch auf Dienstleistungen übertragen werden. Häufig überlagern Erfahrungen mit den Serviceleistungen, die als Lücke zur ursprünglichen Marken-Stilistik wahrgenommen werden, das positive Erlebnis des «eentlichen» Produkts. Dieser Zusammenhang ist natürlich gerade für Unternehmen relevant, deren Kernleistungen immaterieller Natur sind, wie etwa Banken, Versicherungen oder Handelsunternehmen.

Welch negative Wirkungen ein Produkt entfalten kann, das als unstimmg, unglaubwürdig und nicht ins Markensystem passend wahrgenommen wird, musste u. a. Mercedes-Benz schmerzvoll erfahren: Das spektakuläre Umkippen der neu entwickelten A-Klasse beim sogenannten «Elchtest» war wochenlang in aller Munde. Wie konnte sich eine Marke, die auf der Kompetenz «Sicherheit» aufgebaut war, einen derartigen

Fauxpas leisten? Das Leistungsversprechen der Marke wurde ganz offensichtlich nicht eingelöst. Glücklicherweise war der «Mercedes-»Vertrauenskredit hoch genug – die Verkaufszahlen erholten sich relativ schnell wieder. Für die meisten anderen Marken hätte solch eine Katastrophe mit Sicherheit das Ende bedeutet. Auf jeden Fall illustriert dieses Beispiel, dass mit einem Abdriften in eigentlich markenfremde Bereiche hohe Risiken verbunden sind.

2. Gefahrenfeld: Preis

Getreu dem Motto «Was nichts kostet, ist auch nichts wert» stellt der Preis einen Indikator für die Qualität des Produkts dar. Ein Markenartikel muss – im Wortsinn – preiswert sein. Die Verpflichtung zu absoluter Preisdisziplin stellt momentan wohl die grösste Herausforderung für die Markenführung dar. Die Verlockung, sich dem Preisdiktat der Discounter unterzuordnen und durch Rabatte, Fabrikverkäufe, Sonderaktionen etc. Umsatzsteigerungen zu erzielen, war noch nie so gross wie heute. Der für den Preiskrieg häufig verantwortlich gemachte Schnäppchenjäger erweist sich aber bei genauerer Betrachtung als (zumindest teilweise) hausgemacht. Schliesslich waren und

sind es vor allem die Händler, die derartige Instinkte – etwa durch plakative Werbeslogans wie «Geiz ist geil» (Multi-Mediakette Saturn) – unverblümt adressieren.

Weitere Risiken im Gefahrenfeld Preis lauern beim Abverkauf von Produktionsüberhängen als nicht gekennzeichnete «Weisse Ware»: Erfahrungsgemäss spricht es sich schnell herum, wenn ein Billigprodukt mit einem hochpreisigen Markenartikel identisch ist. Das kurzfristige Umsatzplus kann die langfristigen Prestige- und Gewinneinbussen nicht einmal ansatzweise ausgleichen.

3. Gefahrenfeld: Distribution

Ein Hersteller, der seine Produkte an diverse Händler verteilt, verliert dadurch unmittelbar an Einfluss. Denn nicht in jedem Fall ist gewährleistet, dass die eigenen Produkte vom Händler auch gut behandelt – d. h. zur Marke passend und entsprechend ihrer Kultur aussage präsentiert – werden. Unautorisierte Preisnachlässe, die Einrichtung von «Ramsch-Ecken», ungepflegte Räume und Regale etc. sind im Einzelhandel leider keine Seltenheit. Auf Grund der ganzheitlichen Kommunikation des Systems Marke färben derartige Unstimmigkeiten wiederum auf die präsentierten Produkte ab.

Als zentrale Risikoquelle im Distributionsbereich ist also der Kontrollverlust über den Vertrieb zu sehen. Diese Gefahr lässt sich durch eine intelligente Auswahl und Ausgestaltung der Distribution jedoch weit gehend reduzieren. Bei den Unternehmen Vorwerk oder Tupperware stellt z. B. der Direktvertrieb ein entscheidendes Alleinstellungsmerkmal dar. Der Direktvertrieb scheint zwar dem herrschenden Marketing-Postulat zu widersprechen, wonach grösstmögliche Verfügbarkeit ein zentraler Erfolgsfaktor von Marken ist. Offensichtlich wird dieser Nachteil aber

「*«Eine sporadische Analyse von Markenrisiken ist keinesfalls ausreichend.»*」

durch die vielfältigen Vorteile einer selbstständig gestaltbaren und streng kontrollierten Distribution überkompensiert. Oft braucht es dafür nicht einmal den Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation. In etwas abgeschwächter Form lässt sich dieses Ziel auch durch andere Strategien erreichen, z. B. im Rahmen eines Franchisekonzepts (McDonalds, Starbucks, Body Shop etc.) oder der Etablierung von Shop-in-Shop-Systemen.

Obwohl sich mit derartigen Distributionsstrategien die entsprechenden Risiken reduzieren lassen, tritt diese Wirkung nicht zwangsläufig ein. Auch bei eigenen Shops oder Franchisenehmern ist mithilfe geeigneter Kontrollmechanismen unbedingt sicher zu stellen, dass die stilstrengen Vorgaben konsequent umgesetzt und dauerhaft befolgt werden.

4. Gefahrenfeld: Design und Werbung

Nur 17 Prozent der Geschäftsführer betrachten Markenpflege als ihre Aufgabe; 60 Prozent der Entscheider lassen sich ihre Markenstrategie von Werbeagenturen erarbeiten (Puls 2001). Diese strategische Kernaktivität an selbsternannte Marken-«Spezialisten» zu delegieren, erweist sich allzu oft als gefährlicher Boomerang. Werbe- und Designagenturen leben von der Erneuerung. Marke hingegen ist Verpflichtung zur Kontinuität. Die konsequente Orientie-

rung am Prinzip der Selbstständigkeit begrenzt zwar die Schaffenskraft der Kreativen. Das ist allerdings immer noch besser, als die Markenführung einer Branche zu überlassen, die eher von kurzfristigem Kampagnendenken als von langfristiger Wertorientierung geprägt ist.

In diesem Zusammenhang sei nur an die provozierende Benetton-Kampagne von Star-Fotograf Oliviero Toscani erinnert. Sie zeigte u. a. einen Aids-Kranken, einen ölverschmierten Vogel und die blutgetränkte Kleidung eines im Krieg getöteten Soldaten. Die drastischen Bilder hatten nichts mit der Wirklichkeit in den Benetton-Läden gemein, in denen hochmodische «United Colors»-Pullover präsentiert wurden. Die Schock-Kampagne entfaltete daher eine fatale Wirkung: Sie verschreckte die Kundschaft. Der Marktanteil von Benetton brach ein.

Systematisches Brand Risk Management nötig

Eine sporadische Analyse von Markenrisiken ist angesichts der vielfältigen Risiken in den oben genannten Gefahrenfeldern keinesfalls ausreichend. Die frühzeitige Identifikation der relevanten Risiken kann nur durch ein systematisches, ganzheitliches und vernetztes Brand Risk Management erreicht werden. Da Risiken prinzipiell aus einer

Verletzung des Prinzips der Selbstähnlichkeit entstehen, muss überprüft werden, ob sich alle Elemente nahtlos in das Markensystem einfügen oder ob es in bestimmten Bereichen zu Friktionen kommt. Zu diesem Zweck sind so genannte «Stilfilter» zu definieren, die aus der Identität der Marke entwickelt werden und mit deren Hilfe das unscharfe Konstrukt «Selbstähnlichkeit» verfügbar gemacht wird. Treten Diskrepanzen zwischen den in den Stilfiltern definierten Charakteristika einer Marke und dem Status quo beim aktuellen Marken-Auftritt in irgendeinem Subsystem der Marke auf, gibt dies bereits Hinweise auf eventuell bestehende Risiken und lässt erkennen, wo vordringlicher Handlungsbedarf besteht.

Die oben skizzierte Methodik ist allerdings nicht nur für regelmässige

Beurteilungen des aktuellen Risikostatus einsetzbar. Vielmehr eröffnet sie auch den Weg zu einem proaktiven Risikomanagement. Beispielsweise können anstehende Entscheidungen des Markenmanagements anhand der definierten Stilfilter bereits im Vorfeld auf ihre «Kompatibilität» mit der Markenidentität und dem bereits existierenden Markensystem überprüft und allenfalls korrigiert werden. Somit geht dieser präventive Ansatz weit über die üblichen, rein imageorientierten Controlling-Instrumente der Marktforschung hinaus, mit denen sich lediglich die Spätfolgen bereits umgesetzter Massnahmen feststellen lassen.

Das Unternehmen kann so eventuelle Zielabweichungen von vornherein vermeiden oder zumindest rechtzeitig genug entdecken und adäquate Gegenmassnahmen einleiten. Durch

den kontinuierlichen Einsatz der Stilfilter als Kontroll-Parameter in der Markenführung werden die weichen, immateriellen Faktoren, die das Wesen einer Marke ausmachen, zu operationellen «hard facts» für das Marken-Management im Tagesgeschäft.

Literatur

Deysom, C. (2002): *Die Magie im Maggi*. In: *Wirtschaftswoche vom 13. Juni 2002*, S. 85.

Interbrand Corp (2003) (Hrsg.): *The Top 100 Brands*. In: *BusinessWeek vom 04. August 2003*, S. 72.

Puls GmbH (2001) (Hrsg.): *Studie Markenführung 2001*. Schwaig.

Schiller, W.; Quell, M. (2003): *Brand Risk Management. Marke als Gegenstand des ganzheitlichen Risiko-Managements*. In: *Romeike, F.; Finke, R. B.* (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Risiko-Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden.



Berner Fachhochschule
Hochschule für
Wirtschaft und Verwaltung HWS Bern

Nachdiplomstudium/ Executive Master of Human Resources Management

Studiendauer	1 1/2 Jahre plus Diplomarbeit	Informationsveranstaltung Mittwoch, 17. März 2004, 18.30 bis ca. 20.00 Uhr HWS Bern, Ostermundigenstrasse 81, Bern Anmeldung erwünscht vor 10. März 2004
Unterrichtszeit	14-tägig (Donnerstag Nachmittag, Freitag, Samstag)	
Studienort	Bern	
Beginn	Oktober 2004	
Informationen	www.hsw.bfh.ch	
Kontakt	031 336 85 85, hsm@hsw.bfh.ch	