

---

# 1 Marken sind wertvoll – oder doch nicht?

---

## 1.1 Marken sind in aller Munde

Wie ist es zu erklären, dass Kunden fünf Tage lang vor den Geschäften campieren, um ein iPhone von Apple zu ergattern? Wie kann die Werbekampagne von Dove den Marktanteil für eine hautstraffende Lotion um 77 Prozent steigern? Wie kommt es, dass Häagen-Dazs für eine Kugel Eis 2,10 Euro verlangen kann? Oder, dass wir bei Starbucks für einen Kaffee über 3 Euro zahlen? Mit Produktqualität sind diese Phänomene nicht zu erklären. Was diese Phänomene zeigen ist vielmehr die Wirkung erfolgreicher Marken.



**Abb. 1:** Kunden warten in New York tagelang vor dem Apple-Store auf das neue iPhone (Foto: AP).

Es verwundert deshalb nicht, dass das Thema Marke in aller Munde ist. Der Bundesverband Deutscher Marktforscher etwa stellt seinen Jahreskongress 2007 unter das Motto „Starke Marken – nie werden sie so wertvoll sein wie morgen“. Marke und Markenführung sind schon lange wichtig, gewinnen aber durch verschiedene Ent-

wicklungen eine noch höhere Priorität im Marketing. Die Qualität der Produkte ist bei allen Anbietern, die im Markt sind, hoch. Neu vorgestellte Innovationen werden fast immer binnen kürzester Zeit kopiert. Die Anforderungen der Kunden wachsen stetig.

## 1.2 Marken erzeugen Anziehungskraft

*„Starke Marken wirken nicht durch ihre Bekanntheit, sondern durch ihre Fähigkeit, Menschen anzuziehen“*

*Klaus Dieter Koch*

Widerstand zwecklos



**Abb. 2:** Es fällt schwer, der Anziehungskraft starker Marken zu widerstehen.

Starke Marken erzeugen eine intuitive Anziehungskraft, vergleichbar mit der folgenden Situation: Wir sitzen im Flugzeug, vor uns steht das Essen inklusive Dessert. Gehen wir einmal davon aus, es handelt sich um einen sehr leckeren Schokoladenkuchen, wie in der Abbildung gezeigt. Wir bleiben aber standhaft, denn wir sind auf Diät oder haben gerade ein fülliges Geschäftsessen hinter uns und eigentlich keinen Appetit. Das Dessert bleibt also unberührt stehen. Zunächst. Wir beginnen Zeitung zu lesen oder zu arbeiten. Da wir in der vordersten Reihe sitzen,

bleibt das Dessert jedoch ziemlich lange stehen, denn die Stewardess bedient die anderen Gäste. Was passiert? Die ersten Minuten kontrollieren wir die Gedanken an den leckeren Kuchen ohne Mühe, wir können uns mit Lesen oder Arbeiten ablenken. Mit der Zeit wird das aber immer schwieriger. Und plötzlich greifen wir zu. Vielleicht sagen wir uns noch etwas wie „Ist ja nur eine kleine Portion“ oder „Dafür lasse ich morgen das Frühstück aus“ – aber wir greifen zu. Die Anziehungskraft des Kuchens ist zu stark. Ganz ähnlich wirken starke Marken. Starke Marken müssen uns nicht argumentativ überzeugen oder überreden, sie müssen sich nicht in unsere Köpfe drängen – sie ziehen uns einfach an.

---

### 1.3 **Marken sind wichtig und wertvoll**

Starke Marken üben aber nicht nur eine starke Anziehung auf uns aus, sie bieten auch Differenzierung und Schutz vor dem Wettbewerb und erfreuen sich loyaler Kunden. Sie sind deshalb bares Geld wert. Der Zigarettenkonzern Philip Morris zahlte fast 13 Milliarden Dollar für Kraft Foods, davon alleine rund 11 Milliarden für die Marke Kraft. Bei Unternehmen wie Nike besteht der Unternehmenswert zu mehr als 90 Prozent aus Marke. Die zehn wertvollsten Marken der Welt sind nach Angaben der Unternehmensberatung Interbrand 390 Milliarden Dollar wert. Der Börsenwert von Nokia liegt mit 30 Milliarden Dollar über dem Wert seiner Fabriken. Das ist der Grund, warum der Wert der Marke nun auch bilanziert werden soll. Nur so ist eine faire Bewertung von Unternehmen möglich. Und das gilt nicht nur für hippe Produkte. Eine im „Harvard Business Manager“ veröffentlichte Studie, bei der über 40 Produktkategorien im Geschäftskundenmarkt (B-to-B) analysiert wurden, kommt zu dem Schluss: „Unternehmen, die B-to-B-Geschäft betreiben, verschenken Millionen- oder gar Milliardenbeträge an Börsenwert, weil sie keine strategische Markenpflege betreiben.“ (Gregory & Sexton, Mai 2007). Marken sind also nicht „nice to have“, sie sind „key to have“. Marken sind für den Unternehmenswert und eine erfolgreiche Produktstrategie also wichtig. Jeder Marketer unterschreibt deshalb ohne zu zögern die hohe Relevanz von Marken und der Führung von Marken.

## 1.4 Die Bedeutung der Marke ist ein Lippenbekenntnis

„Markenführung ist eines der heißesten Themen des Wirtschaftslebens. Aber auch eines, das sehr oft in seiner Bedeutung nicht wirklich erkannt wird“ schrieb das „Wall Street Journal“ kürzlich. Der letzte Satz irritiert, haben wir doch gerade gesehen, wie wertvoll Marken sind. Der bekannte Marketingprofessor Franz-Rudolf Esch sagte im Juni 2007 in einem Interview:

*„In vielen Unternehmen spielen das Marketing und damit auch die Markenführung eine untergeordnete Rolle. Marketing im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung wird zurzeit weniger gelebt denn je.“*

Auf den Einwand des Interviewers, Marken seien aber wichtig und der Wert von Marken werde doch hoch gehalten, antwortete Esch: „Das sind meist Lippenbekenntnisse“. Bei aller Euphorie zum Thema Marke und Hunderten, ja Tausenden von Büchern, Konferenzen und Workshops zum Thema Marke: Wie ist das zu erklären?

---

## 1.5 Kunden bemerken die Wirkung von Marken nicht

Auch die Aussagen der Kunden über ihr Kaufverhalten zeichnen ein ernüchterndes Bild. Wir zahlen zwar lustvoll das Dreifache für eine Kugel Eis oder einen Kaffee, aber die Marke taucht bei Befragungen als Kaufgrund nur selten auf. Eine Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) aus dem Jahr 2006 geht den Gründen für den Kauf von Uhren nach. Dabei werden verschiedene Typen von Uhrenkäufern identifiziert. Als wichtigsten Käufertyp macht die Studie die „Materialfixierten“ aus. Sie werden so beschrieben:

*„Beim Kauf einer Armband- oder Taschenuhr entscheiden sich die meisten Deutschen für ein bestimmtes Stück, weil ihnen das Material gefällt.“*

Deutsche kaufen Uhren also in erster Linie, weil ihnen das Material gefällt. Von Marke ist nicht die Rede. Aber ist dieses Ergebnis wirklich plausibel? Wie variantenreich kann das Material einer Uhr sein? Metall mit Leder- oder Plastikband. Nehmen wir beim Kauf einer 200-Euro-Uhr wirklich den Schliff des Metalls unter die Lupe?

Können wir das überhaupt beurteilen und ist es wirklich kaufentscheidend? Spielt die Marke hier wirklich keine Rolle?

Man könnte es fast meinen, denn auch im Hochpreissegment taucht das Thema Marke nicht auf. Zitieren wir nochmals aus derselben Studie:

*„Im Hochpreissegment, also bei Uhren über einem Kaufpreis von 350 Euro, machen die ‚Funktionsästhetiker‘ den Löwenanteil aus: Gut 40 Prozent aller Uhren aus diesem Preissegment werden von diesem Kundentyp gekauft. Die Gruppe ist anspruchsvoll in Bezug auf das Design wie auch auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und gibt dafür aber leicht überdurchschnittlich viel Geld aus. Besonders wichtig: Die Uhr muss Zusatzaufgaben erfüllen, also zum Beispiel zum Zeit stoppen geeignet sein und das Datum anzeigen.“*

Von Marke wiederum keine Spur. Bei einer Uhr im Hochpreissegment! Soll bei einem Produkt, in dem so viel Geschichte und kulturelle Bedeutung steckt, das wie ein Kleidungsstück für alle erkennbar ist und eine Aussage über uns macht, tatsächlich die Datumsanzeige oder eine Stoppuhr den Ausschlag für den Kauf geben?

#### ÜBUNG:

Überlegen Sie selbst für Ihren Alltag – bei welchen Produkten würden Sie sagen, dass die Marke den Ausschlag für den Kauf gegeben hat? Wie steht es bei Ihrer Uhr? Bei Ihren Küchengeräten? Bei Ihren Möbeln? Bei der Zahnpasta? Beim Kaffee?



#### WICHTIG

Der Wert starker Marken ist unumstritten, aber im Marketingalltag und aus Sicht der Kunden ist die Marke oft zweitrangig.

## 1.6 Produkteigenschaften stehen im Vordergrund

Das Thema Marke spielt bei Investitionsgütern (z. B. Kränen, Motoren oder Turbinen), unsichtbaren Produkten (z. B. Energie) oder Produkten (z. B. Schrauben oder Beton) scheinbar erst recht keine Rolle bei der Kaufentscheidung. Nicht selten hört man Aussagen wie „Marke mag ja bei Lifestyle-Produkten wichtig sein, aber bei uns ist das ganz anders!“ In einer Umfrage unter Geschäftsführern von Unternehmen, die technische Produkte und Software einkaufen, wurde folgende Frage gestellt: „Welches Kriterium war Ihnen bei der Wahl des Lieferanten/Anbieters am wichtigs-

ten, welches am zweitwichtigsten, usw.?“. Die Marke landete weit abgeschlagen auf dem letzten Platz. Auf den ersten Rängen waren, in dieser Reihenfolge, „Qualität der Produkte/Leistungen“, „Preis/Konditionen“ und „Service“ platziert.

Glauben wir der Studie zu den Kaufgründen bei Uhren, scheint offensichtlich, was zur erfolgreichen Vermarktung einer Uhr nötig ist: Funktionalitäten und tolle Features bieten, Stoppuhren einbauen, vielleicht noch ein kleines Licht zum Lesen oder einen Internetzugang. Aber wie lange dauert es, bis der Wettbewerber in seine Uhr auch eine Stoppuhr integriert hat? Und was dann? Folgt darauf eine noch genauere Stoppuhr?

---

## 1.7 Fallbeispiel Stabilo Boss: 120 Stunden Cap-Off-Time

Der Hersteller des bekannten Textmarkers Stabilo Boss war vor einigen Jahren in genau so einen Strudel geraten. Als der neue Marketingverantwortliche Horst Brinkmann ins Unternehmen kam, waren die Ingenieure gerade dabei, einen Marker zu entwickeln, der 120 Stunden offen liegen kann („Cap-Off-Time“), ohne einzutrocknen. 120 Stunden — das sind fünf Tage! Aber wer braucht das? Wir konzentrieren uns nur zu gerne auf ganz konkrete Produkthanforderungen der Kunden oder technisch mögliche Entwicklungen, weil hier scheinbar klar ist, was zu tun ist, statt uns mit etwas so Diffusem wie einer Marke auseinanderzusetzen. „Wir hatten verlernt, unsere Kunden zu verführen“, beschreibt Brinkmann die damalige Erkenntnis. „Dabei sehnen die sich geradezu nach einer lustvollen Vereinfachung ihrer Kaufentscheidung.“



### WICHTIG

Immer wieder drängen sich die Produkteigenschaften in den Mittelpunkt, da sie im Unterschied zur Marke direkt wahrnehmbar und greifbar sind.

---

## 1.8 Das „Was“ der Markenführung ist bekannt

Warum besteht eine so große Kluft zwischen dem so oft nachgewiesenen Wert einer starken Marke auf der einen Seite und den Aussagen der Kunden und dem Umgang mit Marken im Alltag vieler Unternehmen auf der anderen Seite? Warum übersehen wir in der Praxis so häufig die Bedeutung von Marken?

Am Wissen über das „Was“ der Markenführung kann es erstmal nicht liegen. Hundertschaften von Marketingbüchern haben hinlänglich beschrieben, dass eine Marke nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie einen

- attraktiven,
- relevanten,
- nachhaltigen,
- differenzierenden, sowie
- funktionalen *und* emotionalen Mehrwert

bietet und die Markenführung konsistent und über alle Kontaktpunkte hinweg mit der Marke integriert ist. Es gibt kein Buch, in dem nicht betont wird, dass man die Zielgruppe verstehen und gezielt ansprechen muss, dass der Köder dem Fisch und nicht dem Angler schmecken muss. Und in jedem Buch steht geschrieben, dass es einer klaren Marken-Positionierung bedarf, Marken Orientierung geben müssen, und dass sie Sinn stiften sollen. An Ratschlägen und Anforderungen an die Markenführung mangelt es nicht. Das „Was“ wir erreichen müssen ist eindeutig und hinlänglich bekannt.

In den Zielen der Markenführung sind sich also alle einig. Und das zu Recht. All diese Anforderungen und Sichtweisen sind richtig. Diese Erkenntnis möchten wir vorweg nehmen, denn dieses Buch hat nicht den Anspruch, bereits Bekanntes zu wiederholen. Bei näherem Hinsehen ist es jedoch verwunderlich, dass Einigkeit bei den Zielen besteht und trotzdem so viel diskutiert wird. Dass so viel Unsicherheit besteht und bei der Umsetzung der Ziele so viele Chancen vergeben werden. Es gibt in Deutschland alleine über 100 gut etablierte Markenmodelle, aber das Geheimnis starker Marken scheint noch immer nicht gelüftet. Selbst die Verantwortlichen erfolgreicher Marken kommen bei der Frage nach dem Geheimnis ihres Erfolgs oftmals über Allgemeinplätze wie integrierte Kommunikation und Differenzierung oder allgemeine Metaphern wie „die Marke muss ein Leuchtturm sein und Orientierung geben“ nicht hinaus.

## 1.9 Das „Wie“ und „Warum“ der Markenführung fehlt

Das „Was“ ist nicht das Problem der Markenführung, sondern das „Wie“ und das „Warum“. Denn der Teufel steckt im Detail. Wie wirken Marken überhaupt? Was ist überhaupt eine Marke? Schauen wir uns die folgenden Anzeigen an. Was darin genau ist die Marke — über das Offensichtliche wie Produkt und Markenlogo hinaus? Was könnten wir verändern und was müsste gleich bleiben, damit das Wesentliche der Marke erhalten bleibt?



**Abb. 3:** Es ist schwer fassbar, was in diesen Anzeigen die Marke ist, was hier die Anziehungskraft auslöst. Das Markenlogo kann es nicht sein.

Wie entsteht die Anziehungskraft von Marken? Warum sind bestimmte Marken erfolgreicher als andere, obwohl die Produkte und Leistungsversprechen scheinbar so gleich sind? Was unterscheidet meine Marke wirklich vom Wettbewerb? Warum wechseln meine Kunden, obwohl der andere Anbieter objektiv nicht wirklich günstiger oder besser ist? Wie muss ich meine Positionierung umsetzen? Welche Markensignale darf ich ändern und welche nicht? Warum war dieser Spot erfolgreich und der andere nicht? Was ist der rote Faden für die Inszenierung der Marke in allen Kontaktpunkten? Das sind die Fragen, die uns in diesem Buch beschäftigen.

So klar und richtig die bekannten Ziele der Markenführung sind: Wenn es darum geht, „Wie“ diese Ziele zu erreichen sind und „Warum“ sie erreicht bzw. verfehlt wurden, dominieren häufig wilde Diskussionen und Unsicherheit. Das „Was“ der Markenführung ist bekannt. Das „Wie“ und „Warum“ ist der Fokus dieses Buches. Den Schlüssel dafür liefert die Neuropsychologie.



**!** **WICHTIG**

Die gängigen Markenmodelle erklären „Was“ die Markenführung erreichen muss, aber lassen das „Wie“ und „Warum“ offen.

## 1.10 Marken wirken indirekt

Warum tun wir uns so schwer mit der Führung von Marken? Die Antwort: Eine Marke ist etwas Psychologisches, etwas „Weiches“, das sich nicht oder nur schwerlich in Formeln fassen lässt. In der von Kennzahlen und Controlling bestimmten Welt der Wirtschaft fällt uns deshalb der Umgang mit Marken nicht leicht. Eine Marke ist keine quantitative, sondern eine psychologische Größe. Marken wirken indirekt!

**ÜBUNG:**

Sehen Sie sich die folgenden drei Augenpaare an. Daneben stehen verschiedene Begriffe zur Auswahl. Versuchen Sie den Augenpaaren den richtigen Begriff zuzuordnen.

Was sagt dieser Blick?

	<input type="radio"/> dankbar <input type="radio"/> kokett	<input type="radio"/> feindseelig <input type="radio"/> enttäuscht
	<input type="radio"/> beschämt <input type="radio"/> entmutigt	<input type="radio"/> scherzend <input type="radio"/> zuversichtlich
	<input type="radio"/> ernst <input type="radio"/> verwirrt	<input type="radio"/> beschämt <input type="radio"/> beunruhigt

kokett, zuversichtlich, ernst

**Abb. 4:** Wahrscheinlich haben Sie dem zweiten Augenpaar den Begriff „zuversichtlich“ zugeordnet. Zumindest nehmen über 95 Prozent der Befragten diese Zuordnung vor. Wie kommt das? Warum ist das zweite Augenpaar „zuversichtlich“ und nicht „scherzend“ oder „beschämt“? Versuchen Sie einmal zu beschreiben, was es ist, das an den Augen diese Bedeutung ausmacht? Die Beschreibung der Wirkung fällt uns sehr schwer. Genauso ist es auch häufig bei Marken. Wir haben ein Gefühl dafür, aber die Analyse und damit das Management dieser indirekten Wirkung fallen uns schwer.

Wegen dieser indirekten Wirkung fallen Marken im Alltag gerne unter den Tisch. Deshalb berichten die Kunden, dass Marke eine untergeordnete Rolle spielt. Wer würde schon sagen oder glauben, dass er ein Putzmittel wegen dem netten Mann mit der Glatze kauft? Oder den Schokoriegel wegen der in der Werbung gezeigten drei Musketiere isst? Marken sind uns kräftige Aufpreise wert, obwohl wir ihre Wirkung auf und in uns nicht direkt wahrnehmen.

Dazu kommt: In unserem Kulturkreis und im Alltag von Unternehmen und ihren Prozessen ist weiterhin das Bild des reflektiert und bewusst entscheidenden Menschen vorherrschend. Wie ist dieses Menschenbild aber mit einem Phänomen wie Marke zu vereinbaren? Nur sehr schwer. So sehr wir auch sicher sind, dass es mehr gibt, als unser Verstand uns glauben machen will: Dieses Menschenbild holt uns im Alltag immer wieder ein und lässt uns zurückfallen auf konkrete, anfassbare und direkt steuerbare Aspekte wie Produktnutzen, Qualität oder Preis-Leistungs-Verhältnis. Also die sogenannten „rationalen“ Dinge wie die Materialbeschaffenheit einer Uhr, die Putzkraft eines Putzmittels oder der Geschmack eines Schokoriegels, die man auch in Kundenbefragungen immer wieder hört.

---

## 1.11 **Warum Neuropsychologie in der Markenführung weiterhilft**

Ohne die indirekte Wirkung von Marken zu verstehen, kann das Potenzial einer starken Marke nicht systematisch ausgeschöpft werden. Den Zugang zu diesen indirekten Wirkungsvorgängen gewährt uns die Neuropsychologie. Die Hirnforschung und die moderne Psychologie haben in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht, das Verhalten von Menschen und ihre Entscheidungen besser zu verstehen. Aufgrund bahnbrechender Erkenntnisse darüber, wie Menschen wirklich entscheiden, wurde im Jahr 2002 erstmals ein Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften an einen Psychologen vergeben. Wie dieses faszinierende Wissen auf die Markenführung übertragen werden kann, zeigen wir in diesem Buch. Dabei helfen uns die Fortschritte in der neuropsychologischen Grundlagenforschung.

In den vergangenen zehn Jahren hat die Forschung mehr über das Gehirn und seine Funktionsweise gelernt als in den hundert Jahren davor. Von den letzten 15 Nobelpreisen in Medizin sind elf Neurowissenschaftlern zugesprochen worden. Alleine zwischen 1990 und 2000, der Dekade des Gehirns in den USA, wurde fast eine Milliarde US-Dollar in die Hirnforschung investiert. Mit dem so gewonnenen Wissen der Hirnforschung, der Psychologie und angrenzenden Gebieten wie der

Neuroökonomie, ist es erstmals möglich, diese indirekte Wirkung von Marken zu fassen und auf ein objektiviertes, analytisches Fundament zu stellen.

Es geht dabei um weit mehr als die aktuell häufig diskutierten Emotionen und die Emotionalisierung von Marken. Denn dass Marken einen emotionalen Mehrwert bieten müssen, ist ja seit langem bekannt. Wir werden sehen, dass der Begriff der Emotion wenig hilfreich ist und durch andere, aus Sicht der Neuropsychologie relevantere Begriffe, ergänzt werden muss, wenn wir die Wirkung von Marken wirklich entschlüsseln und steuern wollen. Es geht auch nicht darum, Kunden in einen Hirnscanner zu legen, um das Geheimnis erfolgreicher Marken zu lüften. Unser Ziel ist vielmehr, das neue Wissen über die indirekten Vorgänge im Gehirn systematisch zu nutzen, in Form neuer Konzepte und Tools für die Markenführung. Der Fokus liegt dabei auf der konkreten Marketingpraxis, denn genau hier bereitet uns das Thema Marke ja Schwierigkeiten.

Die Neuropsychologie legt offen, wie das Gehirn funktioniert und wofür es eigentlich gemacht ist. Das Gehirn hat sich nicht verändert, seit es Marken gibt, und es nutzt keine extra entwickelten Mechanismen, um mit dem Phänomen Marke umzugehen. Es nutzt seine vorhandenen Strukturen und Funktionen. Das Wissen um diese Funktionsweise unseres Gehirns macht es möglich, das „Wie“ und „Warum“ der mächtigen Wirkung starker Marken zu entschlüsseln.



#### WICHTIG

Die indirekte Wirkung von Marken wird durch die neuropsychologischen Erkenntnisse entschlüsselt. Diese Erkenntnisse sind der Schlüssel zum „Wie“ und „Warum“ erfolgreicher Markenführung.

---