

## Mehr als ein Produkt

MARKEN SIND WERTVOLL. IHRE GLAUBWÜRDIGKEIT HÄNGT ABER NICHT VON DER WERBUNG AB, SAGEN DIE BERATER HORST KERN UND MICHAEL COENEN.

Marken existieren nur in den Köpfen der Verbraucher – ihr Wert bemisst sich also an dem, was Kunden für wertvoll halten. Und das ist – auch wenn es die Hersteller nicht gern hören – nur selten eine herausragende Produkteigenschaft. Über andere erhebt sich eine Marke erst dann, wenn sie eine bedeutende Rolle im Leben des Konsumenten spielt.

Eine starke Marke ist glaubwürdiger Ratgeber, fürsorglicher Helfer oder verlässlicher Freund des Verbrauchers. Das geht weit über die reine Produktleistung hinaus. Ein Kunde der Hypo Vereinsbank kauft nicht nur eine Bankdienstleistung, sondern das gute Gefühl, dass er sich um das kümmern kann, was ihm im Leben wichtig ist – weil ihm das Geldinstitut verspricht, die lästigen Finanzen für ihn zu regeln. Ein Käufer

der Marke Montblanc unterstreicht seinen Sinn für Ästhetik. Ein gutes Schreibgerät hätte er auch von einem anderen Hersteller, sogar zu einem niedrigeren Preis, erstehen können. The Body Shop hat mit allen Regeln des „hard selling“ gebrochen und ethische Prinzipien zur Grundlage seines Konzepts gemacht: Umweltschutz und der Verzicht auf Tierversuche sind tragende Säulen in der Kommunikation.

Das Entscheidende an diesem Verständnis ist der Bonus der Marke bei künftigen Kaufentscheidungen. Beim Markenwert geht es um die Fähigkeit, dauerhafte Kundenbeziehungen einzugehen. Erst der psychologische Mehrwert liefert ein Motiv dafür, ein Gut aus einem anderen Grund als dem rationalen Preis-Leistungs-Vergleich heraus zu kaufen. Hat sich erst einmal eine



**PRODUKTLEISTUNG ist nicht alles.** The Body Shop hat eine eigene Art der Verkauft entwickelt; ethische Prinzipien wie Umweltschutz und Verzicht auf Tierversuche bestimmen die Kommunikation.

solche Beziehung entwickelt, spart sich der Kunde im günstigsten Fall die Mühe, vor jedem Kauf zu vergleichen und abzuwägen – er hat ja „seine“ Marke bereits gefunden.

Das Vertrauensverhältnis zwischen Marke und Verbraucher führt also zu einer geringeren Auseinandersetzung mit anderen Angeboten. Doch Vorsicht: Dafür wird alles, was die Marke macht, sensibel auf Widersprüche abgeklopft. Glaubwürdigkeit gründet sich auf das Vertrauen in den Absender und nicht in die Werbebotschaft. Denn der Verbraucher von heute sucht nach der „Wahrheit“ dahinter, nach der Bestätigung, dass die Marke glaubhafte Prinzipien verfolgt: Wie wahr sind die werblichen Behauptungen? Wie umweltbewusst ist die Produktion? Wie geht man mit Mitarbeitern um?

In der Praxis werden diese Überlegungen nur selten umgesetzt. Nach wie vor delegieren die meisten Unternehmen die Verantwortung für Markenwert an die Marketingabteilung – ungeachtet der Tatsache, dass dort weder Kapazität noch Durchgriffsmöglichkeiten gegeben sind, um diese Aufgabe zu bewältigen. Marken müssen aber ihre gesamte Energie auf einen Punkt

konzentrieren. Nur wenn eine Marke mit allen Botschaften ein stimmiges Gesamtbild erzeugt, kann sie ihren Wert optimal zur Geltung bringen. Divergierende Signale führen zu einem Verlust an Vertrauen.

Die Steigerung des Markenwerts ist eine strategische Aufgabe. Sie umfasst alle Wertschöpfungsebenen und ist Chelnsache. Damit wäre so etwas wie ein Brand Value Manager vomnöten. Er muss von der Geschäftsleitung eingesetzt werden und frei sein vom operativen Geschäft. Die wichtigste Aufgabe eines Brand Value Managers ist es, dafür zu sorgen, dass die Markenvision von der obersten Führungsebene gesteuert und überwacht werden kann. Dazu übersetzt er die generelle Vision für alle Unternehmensbereiche in konkrete operative Ziele. Das größte Hindernis ist dabei das Controlling alter Schule, weil dessen Zahlen lediglich Auskunft über die Vergangenheit geben. Für den Markenwert ist aber die künftige Entwicklung von entscheidender Bedeutung. Deshalb müssen zusätzlich wertorientierte Größen – über Kundenzufriedenheit, Innovationsfähigkeit und Qualität der Mitarbeiter – berücksichtigt werden.

Der höhere Markenwert stellt einen Nutzen dar, der den personellen und finanziellen Mehraufwand bei weitem übersteigt: Er ermöglicht dem Unternehmen eine größere Nähe zum Kunden. Marktchancen werden frühzeitig erkannt, die Wert-Treiber gezielt gefördert, die gesamte Leistungserstellung wird homogener und schlagkräftiger. Auf diese Weise hat zum Beispiel Nivea innerhalb der vergangenen zwei Jahrzehnte seinem Markenwert auf 7,5 Milliarden Mark gesteuert. Das Beispiel zeigt, wie sich eine Beziehungsstrategie in echte Währung ummünzen lässt.



**DIE AUTOREN** Horst Kern (l.) und Michael Coenen sind geschäftsführende Gesellschafter der Octopus Markenberatung, München/Düsseldorf.