

decode Research Update 01_09

Marken-Management nachhaltig implementieren

Neues Kapitel 25 aus der 2. Auflage des Bestsellers *Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenführung*, Haufe 2009

JANUAR 2009

25. Marken-Management nachhaltig implementieren

Was Sie in diesem Kapitel erwartet: Wir berichten über Erfahrungen, die wir mit dem neuropsychologischen Marken-Management in der Praxis gemacht haben. Dabei erfahren Sie, wie Sie in Ihrem Unternehmen ein nachhaltiges Marken-Management in der praktischen Arbeit umsetzen können. In diesem Kapitel konzentrieren wir uns also weniger auf die inhaltliche Ebene, sondern beleuchten die Tools und Prozesse, welche für das nachhaltige Management von Marken erforderlich sind.

Marke – der unsichtbare Unternehmenswert

„In vielen Unternehmen spielen das Marketing und damit auch die Markenführung eine untergeordnete Rolle.“

Dieses Zitat von Professor Esch haben wir zu Beginn dieses Buches genutzt, um zu erklären, warum auf Seiten der Konsumenten Marken und der Wert der Marke nicht explizit wahrgenommen werden.

Dies ist auch für die Marketingpraxis typisch. Geht es um das Thema Marke, richtet sich der Fokus meist auf den Konsumenten. „Wir müssen den Konsumenten besser verstehen“ – mit diesem Ansatz und ausgerichtet auf die Frage, wie wir noch tiefer in „die Köpfe der Kunden“ vordringen können, werden sehr viele Studien durchgeführt. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass die Marke trotz all dieser Studien meist ein bloßes Lippenbekenntnis bleibt. Woran liegt es, dass die Markenführung in vielen Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielt?

Der Erfolg von Marken hängt vom Unternehmen, nicht vom Wissen über den Konsumenten ab

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches konnten wir die beschriebenen neuropsychologischen Konzepte in dutzenden Projekten gemeinsam mit namhaften Markenartiklern und DAX-Unternehmen in die Marketingpraxis umsetzen, sowohl in Deutschland als auch international. Unsere Erfahrung in all diesen Projekten hat gezeigt, dass es in erster Linie die unternehmensinternen Gegebenheiten sind, die der nachhaltigen Mar-

kenführung entgegenstehen. Das notwendige Wissen über den Konsumenten und die Marken ist in vielen Fällen längst ausreichend vorhanden!

Die folgende Liste zeigt die Situation, wie wir sie in vielen Unternehmen antreffen:

Tipp: *Überlegen Sie für Ihr Marketing: Wie sieht es hinsichtlich der folgenden Aspekte in Ihrem Unternehmen aus? Inwieweit finden Sie in Ihrem Unternehmen eine ähnliche Situation vor?*

Stärken:

- Produkt-Kompetenz und Produkt-Exzellenz. Das Unternehmen stellt qualitativ hervorragende Produkte her.

Schwächen:

- Kein gemeinsames mentales Positionierungsmodell: Jede Marke oder jedes Land arbeitet mit einem anderen Markenmodell. In vielen Unternehmen existiert kein übergeordnetes Markenmodell, an das alle Verantwortlichen glauben. Die Konsequenz ist, dass man aneinander vorbeiredet und kein übergeordneter Markenführungsprozess vorhanden ist.
- Keine gemeinsame Plattform zwischen Marketing und Agenturen bzw. zwischen Marketing und Produktentwicklung: Der Austausch zwischen der Produktentwicklung und dem Marketing wird erschwert, weil man keine gemeinsame Sprache spricht. In der Produktentwicklung wird sehr selten von der Marke her gedacht. Wenn überhaupt, wird die Marke erst sehr spät im Entwicklungsprozess berücksichtigt.
- Kein gemeinsames mentales Modell zur Umsetzung der Markenstrategie: Es gibt oft keine klare Vorstellung darüber, was wirksame Werbung ausmacht oder wie eine Markeneigenschaft, zum Beispiel „Frische“, in Signale umgesetzt werden muss.
- Glaube an funktionale Kauftreiber: Obwohl gerne und viel über Emotionen und Psychologie gesprochen wird, glaubt man am Ende doch nicht wirklich daran, dass diese weichen Faktoren den Verkauf der Produkte steigern. Letztlich gehen die meisten doch davon aus, dass Konsumenten über die funktionalen Produkteigenschaften, also mit Argumenten zur Qualität und Nutzbarkeit des Produktes, überzeugt werden. Deswegen tauchen emotionale und psychologische Faktoren nur selten in den Strategiepapieren auf.

Diese Begebenheiten in den Unternehmen führen sehr häufig zu den nachfolgend genannten Konsequenzen, die letztlich in der von Esch beklagten Situation münden, dass Marken oft nur ein Lippenbekenntnis bleiben:

- *Lücke zwischen Strategie und Umsetzung.* Weil ein mentales Markenmodell fehlt, das klare Leitlinien für die Umsetzung vorgibt, klafft eine erhebliche und teure Lücke zwischen Strategie und Umsetzung. Wie können Marken-Eigenschaften wie z.B. Kompetenz, Zuverlässigkeit oder das gute Preis-Leistungsverhältnis und der gute Service konkret in der Kommunikation dargestellt werden? Und was genau definiert meine spezifische Art der Kompetenz oder der Zuverlässigkeit? Inwieweit ist dies also differenzierend und nicht austauschbar bzw. ähnlich wie bei meinen Wettbewerbern, die sich auch als kompetent oder zuverlässig beschreiben? Was genau ist mit Emotionalisierung gemeint? Welche Emotionen genau sollen im Werbemittel oder auf der Verpackung dargestellt werden und vor allem wie genau sehen diese Emotionen aus? Nur allzu oft münden die vagen Vorgaben vieler Strategiepapiere darin, lachende, sympathische Menschen zu zeigen.
- *Keine Brücke zwischen Positionierung und Marketingmix.* Damit eine Umsetzung möglich wird, müssen alle Marketingmix-Faktoren integrierbar sein – von sensorischen Eigenschaften (z.B. Duft), über Verpackung bis hin zum Programmumfeld bei der Mediaplanung. Ist dies nicht möglich, wird es einen Bruch bei der Umsetzung geben.
- *Lange Diskussionen zwischen Abteilungen, Ländern und mit den Agenturen.* Da viele Markenmodelle nicht umsetzungsnah formuliert sind oder ein gemeinsames Markenmodell fehlt, gibt es lange (und teure) Diskussionen etwa darüber, welche Umsetzung von „Frische“ die richtige ist. Nicht selten entscheidet am Ende der Geschmack, z.B. des Entscheiders, oder man einigt sich auf eine Kompromisslösung.
- *Kein nachhaltiges Vertrauen in die Marke und in die Wirkung von Werbung.* Da ein gemeinsames Verständnis fehlt und oft lange diskutiert wird, fehlt das Vertrauen in die Marke und die Überzeugung für die richtige kommunikative Umsetzung. Dies ist auch ein Grund, warum in Krisenzeiten das Marketingbudget oft als Erstes gekürzt wird: Es fehlt die Gewissheit in den verkaufsfördernden Erfolg von Marken und Kommunikation.

Wir sehen an dieser Beschreibung, dass es bei der Etablierung eines nachhaltigen Marken-Managements nicht so sehr um das Wissen über den Konsumenten geht. Vielmehr müssen wir den Fokus auf das Unternehmen selbst richten, um wirkliche Fortschritte zu erzielen. Wir werden in diesem Kapitel sehen, dass der neuropsychologische Ansatz hierfür sehr hilfreich ist.

Die Gründe für die häufig nur halbherzig betriebene Markenführung in Unternehmen hat oft weniger mit fehlendem Wissen über Konsumenten und Marken zu tun, als vielmehr mit der Schwierigkeit, dieses Wissen konsequent im Unternehmen umzusetzen.

Expertenwissen setzt sich oft nicht durch

Wenn neue Projekte geplant sind, sei es ein Produktrelaunch oder eine Line Extension, hört man in Unternehmen häufig den Satz: „Das passt doch nicht zur Marke!“. Meist wird dieser Einwand von den Personen im Unternehmen eingebracht, die durch jahrelange Erfahrung mit einer Marke eine gute Intuition für die Marke entwickelt haben. Sie haben meist mehr als 10.000 Stunden Erfahrung mit einer Marke und sind zum Markenexperten geworden. Bei vielen Unternehmen sind das zum Beispiel erfahrene Marktforscher, welche seit zehn, manchmal zwanzig Jahren im Unternehmen arbeiten. Anders als viele Marketingentscheider, die häufig schon nach ein bis zwei Jahren die Marke oder das Unternehmen wechseln, haben diese erfahrenen Marktforscher jahrelange Erfahrung mit einer Marke. Auch Unternehmensgründer wie Erich Sixt oder Steve Jobs tragen solches Expertenwissen zu ihren Marken in sich. Das Problem ist aber, dass es sich bei dem Wissen dieser Markenexperten um implizites Wissen handelt. Wie wir aber im letzten Kapitel gesehen haben, ist implizites Wissen nur schwer explizierbar und eignet sich somit nicht für ein nachhaltiges Marken-Management. Erst recht nicht, wenn sich das „Bauchgefühl“ dieser Experten gegen harte Fakten wie zum Beispiel Marktzahlen, Segmentgröße, Supply Chain, Kosten, allgemeine Trends oder Manöver der Wettbewerber durchsetzen muss. Marken-Management muss deshalb auf ebenso harten Fakten beruhen, ohne jedoch die für Marken entscheidende implizite Ebene zu „opfern“. Das ist die Herausforderung.

Wie nachhaltiges Marken-Management funktioniert

Es gibt kaum ein Unternehmen, das in seinen Strategiepapieren die Steigerung des Markenwerts (Brand Equity) nicht als Ziel definiert. Wie aber kann das gelingen, da wir doch wissen, dass Marke ein immaterielles, implizites Gut ist? Es gibt zwei Ansätze, nach denen nachhaltig konsistentes Marken-Management funktioniert. Der erste Ansatz: Die Top-Entscheider haben mehr als 10.000 Stunden Erfahrung mit der Marke und damit eine fundierte Intuition, wie man die Marke umsetzen muss. Der zweite Ansatz: Die Marke wird über Tools, die wir in diesem Kapitel genauer beleuchten, anfassbar gemacht. Der erste Ansatz ist in nicht wenigen Unternehmen vorhanden. Man findet dies zum Beispiel bei Entscheidern, die auch die Gründer der Unternehmen waren, etwa bei Erich Sixt oder Steve Jobs. Aber Marken und Unternehmen werden gekauft, die Markenführung wird internationaler, die Anzahl von Marken und Produkten steigt, die Märkte verändern sich schneller. All das macht es zunehmend schwieriger, für jede Marke und jedes Produkt eine differenzierte Intuition zu entwickeln. Erschwerend kommt hinzu, dass Entscheider häufig wechseln und eine Nachhaltigkeit aus diesem Grund nicht gegeben sein kann. Man stelle sich nur Apple ohne Steve Jobs vor. Realistisch gesehen, ist also nur der zweite Ansatz – die Marke transparent und anfassbar zu machen – für ein konsistentes Marken-Management Erfolg versprechend.

Abverkauf und Marke widersprechen sich nicht

Ein häufig gehörter Vorbehalt gegenüber dem Thema Marke – insbesondere in den Abteilungen, die nach Absatzzahlen gemessen bzw. belohnt werden – ist, dass Marken-Management und Verkauf widersprechende Ziele sind, dass also Marken letztlich doch nur „schöne Bilder“ sind und nicht wirklich beim Verkauf von Produkten helfen. Das dürfte mit ein Grund dafür sein, dass in Krisenzeiten die Marketingbudgets gerne früh gekürzt werden. Wir haben aber gesehen, dass Marken den Verkauf von Produkten fördern, indem sie ein Produkt mit psychologischen Belohnungen aufladen. Preise aktivieren das Schmerzareal im Gehirn, Marken wirken dagegen wie ein Schmerzmittel. Sie erhöhen die Profitabilität, denn sie bewirken, dass Kunden höhere Preise (= Schmerzen) in Kauf nehmen. Um ein nachhaltiges Marken-Management im Unternehmen zu implementieren, muss das Vorurteil, dass Marken „nur schöne Bilder“ sind und keinen bedeutenden Einfluss auf die Verkaufsziele haben, aufgelöst werden.

Das Thema Marke wird zudem oft als etwas angesehen, das nur den Status erhält, aber Wachstum im Wege steht. In Zeiten, in denen kurz- und mittelfristige Profitabilität und Wachstum die höchste Priorität haben, hat Marke eine oft begrenzende Anmutung. Denn Markenführung bedeutet auch, nicht jedes Produkt erfolgreich ins Portfolio integrieren zu können und nicht jede Business-Chance profitabel nutzen zu können. Dieses Vorurteil muss vor allem im Top-Management ausgeräumt werden, denn die viel entscheidendere Frage ist nicht ob, sondern wie die Chancen im Rahmen der Marke genutzt werden können.

Auch Entscheider sind nicht frei von der impliziten Wirkung von Belohnungen. Für Entscheider sind vor allem Macht und Kontrolle belohnend und damit verhaltenssteuernd. Deshalb wollen und brauchen Entscheider harte Fakten als Grundlage für strategische Entscheidungen. Dass Marke als Entscheidungskriterium aber immateriell und schwer greifbar ist, steht diesen Anforderungen diametral entgegen. Marke kann also nur dann als Aspekt im Entscheidungsprozess Bestand haben, wenn das Marken-Management transparent, kontrollierbar und damit systematisch steuerbar wird.

Tipp: Eine hilfreiche Frage ist: Was belohnt das Top-Management und wie kann man das Richtige für die Marke an diese Belohnungen anknüpfen?

Marken-Management ist Change Management

Die eigentliche Perspektive für die Implementierung einer systematischen Markenführung ist *Change Management*: Wir müssen den Autopiloten des Unternehmens ändern, denn nur dann ändert sich das Entscheidungsverhalten und der Umgang mit dem immateriellen Gut Marke nachhaltig. Das ist leichter gesagt als getan. Trotz vielfältiger Informations- und Wissensangebote (Broschüren, Intranet, Workshops usw.) scheitern 80 Prozent aller Change-Management-Prozesse. Dazu gehören auch Markenprojekte, bei denen ein neues Markenmodell oder eine neue Positionierung im Unternehmen oder bei externen Dienstleistern implementiert werden müssen. Wer kennt nicht die Erfahrung, dass trotz aller Bemühungen, die Mitarbeiter zu informieren und von der neuen Strategie zu überzeugen, am Ende doch alles beim Alten bleibt? Wer hat nicht schon diese oder ähnliche Aussagen gehört:

- „Das haben wir schon immer so gemacht, wieso sollen wir das jetzt verändern!“ (Widerstand)
- „In zwei Monaten kommt sowieso wieder eine neue Strategie.“ (Resignation)
- „Marke – das sind doch eh nur schöne Bilder!“ (Abwertung)
- „Ja, das habe ich mal gelesen – was stand da noch mal genau drin?“ (Desinteresse)
- „Ich kenne / verstehe die Strategie nicht!“ (Hilflosigkeit)
- „Bei uns (z.B. Länder, Abteilungen) ist alles anders!“ (Ablehnung)

Es ist schwer, Menschen (und sich selbst!) nachhaltig zu ändern. Mit Informationen und Argumenten, die sich an den Piloten richten, erreichen wir das Ziel nicht. Tatsächlich müssen wir mit dem Autopiloten kommunizieren. Nur wenn der Autopilot überzeugt ist, kann nachhaltige Veränderung und damit ein systematisches Marken-Management entstehen.

Nur mit der Entwicklung von Positionierungspapieren ist es nicht getan. Auch wenn diese auf einem tiefen Verständnis der Zielgruppe basieren, sind diese Papiere nicht in der Lage, den Autopiloten zu verändern. Dazu kommt: Spätestens beim nächsten Wechsel des Markenmanagers beginnt das Spiel von vorne. Warum? Weil im Marketing Konsistenz nicht belohnend ist: Mit der Weiterführung der Strategie des Vorgängers hat noch selten jemand Karriere gemacht. Wie gut wird die Strategie eines Markenmanagers empfunden, der alles beim Alten lässt und aus Gründen der Effizienz das ganze Jahr denselben Spot schalten will? In wie vielen Unternehmen würde dieses Verhalten belohnt werden?

Das Unsichtbare in den Griff bekommen

Im Folgenden beschreiben wir einen typischen Prozess, den wir mit unseren Kunden durchlaufen, um trotz aller Vorurteile und Widerstände ein nachhaltiges Marken-Management im Unternehmen umzusetzen. Auch wenn jedes Unternehmen anders ist, kann es doch helfen, diesen typischen Prozess zu kennen. Die einzelnen Schritte und Aspekte konnten wir in zahlreichen Projekten überprüfen und optimieren. Im Kern geht es dabei um zwei grundlegende Stufen:

Stufe 1: Erarbeiten der Markenplattform

Stufe 2: Umsetzen der Markenplattform: Anpassen von Strategie, unternehmensinternen Strukturen, Prozessen und Tools sowie das Entwickeln von Fähigkeiten (Skills).

Das Fundament: die Markenplattform

Die Markenplattform enthält alle relevanten Inhalte und Analysen zur Produktkategorie, zur Marke und zum Wettbewerb. Aus den eingangs zu diesem Kapitel beschriebenen Schwächen im Marken-Management ergeben sich direkt die Anforderungen an eine nachhaltig wirksame Markenplattform:

- *Leitlinien für die Umsetzung:* Die Markenplattform muss vor allem helfen, die Markenstrategie konkret umzusetzen, in Werbung, Verpackung, Website usw. Ein Markenmodell, das nicht klar zeigt, wie die Markennwerte aussehen sollen und umgesetzt werden müssen, ist wenig zielführend und mündet in die schon beschriebene Umsetzungslücke. Damit eine Umsetzung möglich wird, muss der gesamte Marketingmix integrierbar sein – etwa die physischen Produkteigenschaften (z.B. Duft, Haptik), Produkt-Benefits, Zielgruppen, Kommunikation oder Media-Planung (z.B. in welchem Programmumfeld eine Werbung geschaltet werden soll).
- *Wissenschaftliche Fundierung und einfache Verstehbarkeit:* Das zugrunde liegende Markenmodell muss wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig intuitiv verstehbar sein, damit es für alle Verantwortlichen im Unternehmen nachvollziehbar und akzeptierbar ist. Es müssen viele Abteilungen mit dem Modell arbeiten, die oft nicht so tief im Thema Marke drin sind und auch externe Dienstleister, allen voran die Agenturen, müssen das

Modell intuitiv verstehen und danach handeln können. Ziel muss es also sein, dass das Markenmodell von allen Beteiligten verstanden, akzeptiert und umgesetzt wird. Nach unserer Erfahrung eignet sich das in diesem Buch beschriebene neuropsychologische Markenmodell sehr gut, denn es ist wissenschaftlich valide und intuitiv verständlich.

- *Die implizite Markenebene muss im Fokus stehen:* Emotionen und Psychologie als Treiber von Marken sind schon lange bekannt. Warum fand dieses Wissen bisher nicht wirklich Eingang in die praktische Markenführung? Ein Grund ist, dass sich die explizite Markenebene gut messen lässt, die implizite Ebene aber sehr abstrakt schien. Die neuen impliziten Verfahren und Modelle bieten heute die Möglichkeit, auch die implizite Markenebene zu messen und transparent zu machen. So können Marken heute in der Tiefe verstanden und quantifiziert werden. Und nur was quantifizierbar ist, ist steuerbar, kontrollierbar und damit kompatibel zum Belohnungsprofil der Entscheider.

Übung: Legen Sie diese Anforderungen Ihrem Positionierungsmodell oder Ihrer Markenplattform als Checkliste gegenüber und evaluieren Sie, ob alle Anforderungen gegeben sind.

Die Markenplattform muss einzigartig sein

In der Arbeit mit unseren Kunden haben sich die folgenden Schritte zur Erstellung einer Markenplattform bewährt. Im ersten Schritt wird die implizite Markenebene der Kategorie, der Marke und der Wettbewerber analysiert. Konkret nutzen wir hier das in Kapitel 15 beschriebene Belohnungsmodell mit den sechs Grundbelohnungen Sicherheit, Genuss, Erregung, Abenteuer, Autonomie und Disziplin. In dieses Grundmodell verorten wir Produktkategorie, Marke und Wettbewerber. Sofern nötig werden an dieser Stelle auch Marktforschungsprojekte aufgesetzt, in denen implizite Messverfahren wie zum Beispiel die Reaktionszeit-Messung zum Einsatz kommen. Aber auch bestehende Studien und Erkenntnisse, beispielsweise aus tiefenpsychologischen Analysen, werden den Grundbelohnungen zugeordnet. Mit diesem Belohnungsmodell werden auch Potential-Analysen durchgeführt, die sich in den einzelnen relevanten Belohnungsräumen ergeben.

Die sechs Belohnungsdimensionen sind sowohl allgemein als auch generisch und können für alle Märkte und Marken angewendet werden. Entscheidend ist es daher, dass das Belohnungsmodell mit den sechs Grunddimensionen nur als Sprungbrett für die Entwicklung der künftigen Markenstrategie dienen kann. Es würde zu Austauschbarkeit führen, wenn wir uns für alle Marken auf das gleiche Grundmodell beschränken würden. Ein zentraler Grund für die Austauschbarkeit vieler Markenstrategien ist, dass die zugrunde liegenden Markenmodelle generisch sind und für nahezu alle Marken gelten. Es ist deshalb sehr wichtig, dass allgemeine und generische Markenmodelle, seien das implizite Belohnungsmodelle oder explizite Markenmodelle, nur zur Vorbereitung einer spezifischen und einzigartigen Markenpositionierung genutzt werden können. Die Verortung ist nur der erste Schritt hin zu einer wirklich nachhaltigen Markenstrategie.

Generische Markenmodelle dürfen nur als Sprungbrett für eine spezifische, einzigartige Markenpositionierung dienen. Die Markenpositionierung ist nur der erste Schritt hin zu einer wirklich nachhaltigen Markenstrategie.

Das übergeordnete Ziel beim Entwickeln einer Markenplattform ist es, Marktanteile zu erhöhen. Dazu ist es notwendig, das bestehende Belohnungsprofil zu erweitern. Dies geschieht, indem auf Basis von Ist-Zustand und Marktpotential, das Belohnungsprofil für die Zukunft festgelegt wird. Dieses Soll-Belohnungsprofil wird auf Basis der sechs Grundbelohnungen entwickelt, enthält aber für jede Marke spezifische und differenzierende Belohnungen. So wird sichergestellt, dass die Soll-Positionierung einer Marke einzigartig und nicht generisch ist. Werte wie „Sympathie“, „Qualität“ oder „Kompetenz“ genügen diesen Anforderungen nicht. Vielmehr müssen wir spezifische Belohnungen definieren und diese Belohnungen in das Gesamtgefüge, den Marken-Frame, integrieren.

Eigenschaftslisten sind nicht hilfreich: der Marken-Frame

Oft werden Markenstrategien in Form von Eigenschaftslisten definiert, z.B. „sympathisch“, „kompetent“, „modern“. Dabei stellt sich sofort die Frage, welches Attribut das wichtigste ist und auf welche Eigenschaft etwa ein Werbespot sich fokussieren soll. Nicht selten landen alle Attribute in einem Briefing. Was ist die Alternative zu diesen „Einkaufslisten“, bei denen sich jeder das raussucht, was ihn gerade am meisten anspricht? Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, mit dem Unternehmen und den Agentu-

ren gemeinsam einen Marken-Frame zu erarbeiten, der das gewünschte Belohnungsprofil in einem Wort, einem Satz oder einem Konzept zusammenfasst. Zum Beispiel „Kurzurlaub“ (Starbucks) oder „Tischschmuck“ (Voss).

Der Marken-Frame ist der Referenzrahmen für die Umsetzung der Markenstrategie.

Mit Hilfe des Marken-Frames wird bestimmt, ob ein Werbekonzept, eine Verpackung, ein Produktname oder ein funktionaler Produktbenefit markenkonform („on brand“) ist oder nicht („off brand“). Ist der Marken-Frame einmal definiert, hilft er auch bei der Umsetzung der Markenstrategie im Unternehmen. Denn die meisten Mitarbeiter, zumal außerhalb der Marketingabteilung (z.B. in den Call Centern, den Vertriebsstellen oder in der Produktentwicklung) können mit den üblichen Eigenschaftslisten wenig anfangen. Sie sind oft zu abstrakt und zeigen nicht wirklich, für was die Marke stehen soll. Ein Marken-Frame wie „Kurzurlaub“ jedoch zeigt auf eine intuitive Art und Weise den Charakter der Marke und ermöglicht jedem Mitarbeiter, sich mit der Marke zu identifizieren. Auch den Marketingexperten hilft ein klarer Marken-Frame in der Beurteilung von Maßnahmen. Nach unserer Erfahrung sind Diskussionen, etwa zu einem Werbekonzept oder einer Verpackung, sehr viel zielführender, konkreter und kürzer, wenn ein Marken-Frame vorliegt.

Der erste Schritt zur Umsetzung: das Brand Code Book

Wir haben gesehen, dass eine Markenplattform klare Leitlinien für die Umsetzung geben muss. Der Marken-Frame ist hierfür der erste Schritt, reicht aber noch nicht aus. Nach unserer Erfahrung hat sich ein weiteres Werkzeug bewährt, welches ebenfalls auf neuropsychologischen Erkenntnissen beruht: das Brand Code Book. In ihm werden die einzelnen Belohnungswerte der Marke beschrieben, zum Beispiel was unter dem Begriff „Kurzurlaub“ zu verstehen ist, und es wird dargelegt, was nicht unter dem Belohnungswert zu verstehen ist und nicht zur Marke passt. Diese Beschreibung definiert die „Tone & Manner“ der Marke, ihren Wesenskern. Darüber hinaus nutzen wir die in Kapitel 10 beschriebenen vier Code-Arten Sprache, Symbole, Episoden und Sensorik, um konkrete Signale bzw. Codes für die Belohnungswerte zu definieren. So werden hier zum Beispiel für eine Marke konkrete Geschichten festgelegt, die zum Frame passen und die die Marke erzählen kann und solche, die nicht passend sind. Ebenso

werden Symbole gezeigt, also beispielsweise Menschen, Orte oder Situationen, die für die Marke und ihre Strategie passend oder nicht passend sind.

Das Brand Code Book ist kein übliches Markenhandbuch, das irgendwann im Regal verstaubt. Das Brand Code Book ist ein hilfreiches und praktisches Werkzeug für die tägliche Arbeit mit einer Marke. Hier werden auch Erkenntnisse aus Marktforschungen abgelegt, zum Beispiel wenn eine bestimmte Umsetzung besonders wirksam oder besonders ineffektiv ist. Das Brand Code Book ist ein lebendes Dokument, das sich kontinuierlich weiterentwickelt und alle zentralen Erkenntnisse bei der Umsetzung der Marke in Signale zusammenfasst. In einigen Unternehmen wird das Brand Code Book in Form eines Ringbuchs umgesetzt, das bei den Verantwortlichen auf dem Tisch steht und als Inspiration bei Diskussionen dient. Die dort niedergeschriebenen Leitplanken können für alle Marketingmix-Faktoren adaptiert werden: Geruch, Verpackung, Signale in der Werbung bis hin zum Produktportfolio.

Generell muss die Marke als Entscheidungskriterium explizit in den Marketingprozess integriert werden und sich als Thema in allen Marketingdiskussionen manifestieren. Die Grundvoraussetzung, damit dies effizient gelingen kann, ist mit der Markenplattform geschaffen: Die Marke ist über die Belohnungswerte, den Marken-Frame und das Brand Code Book anfassbar geworden.

Die Marke zum Leben bringen

Aber selbst die beste Markenplattform ist noch kein Selbstläufer. Um den Autopiloten im Unternehmen an der Markenplattform auszurichten, müssen wir einen weiteren Schritt gehen. Wir müssen die Marke in Prozesse, Strategien, Strukturen und Tools integrieren und die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Lernprozess schaffen. Diese zweite Stufe ist entscheidend, deshalb wollen wir uns ihre Umsetzung genauer anschauen und wiederum unsere Erkenntnisse aus der täglichen Arbeit mit Marken zusammenfassen.

Marke in die Unternehmensziele integrieren

Am Ende des Tages geht es darum, Umsatz, Penetration, Loyalität und Gewinn zu erhöhen. Die Marke muss also zu diesen Unternehmenszielen in Beziehung gesetzt werden. Geschieht dies nicht, gibt es weiterhin einen Zielkonflikt zwischen Unternehmenszielen und Markenstrategie. Im direk-

ten Vergleich wird die Marke dann immer niedriger priorisiert. Bei Unternehmen mit einem Mehrmarkenportfolio in einer Kategorie, ist zu definieren, wie dieses Portfolio optimal den Markt bedient, wie sich die Marken voneinander abgrenzen und wer welchen Wettbewerber angreift.

Marke im Top-Management verankern: Marken-KPIs

Hier ist die Regel: keine Implementierung ohne Verantwortlichkeit im Top-Management. Wenn das Thema Markenwert keinen Verantwortlichen im Top-Management hat, wird Markenführung nicht stattfinden. Markenführung belohnt dann die Entscheider nicht und warum soll jemand auf Marke achten, wenn er oder sie nur an „harten Fakten“ (z.B. Verkaufszahlen) gemessen wird? Genau hier setzen auch die so genannten Key Performance Indikatoren (KPIs) an. Über solche Kennzahlen bzw. KPIs wird der Erfolg des Managements bestimmt. Es ist zwingend erforderlich, dass auch für die Marke bzw. ihre impliziten Belohnungswerte, KPIs definiert und gemessen werden. Nur wenn Markenarbeit beim Markenmanager auch wirklich belohnt wird, also positive wie negative Konsequenzen nach sich zieht, wird ein markenorientiertes Verhalten und die Ausrichtung an der Markenplattform nachhaltig stattfinden. Warum soll sich ein neuer Markenmanager mit der existierenden Markenplattform beschäftigen, wenn er die Konsequenzen für einen Verstoß dagegen nicht tragen muss oder er für die Erfüllung ihrer Anforderungen keine Belohnung erhält? Die Markenplattform bildet eine solide Basis für implizite Marken-KPIs und durch die impliziten Messverfahren können diese KPIs auch objektiv und quantitativ gemessen werden – die Voraussetzungen für relevante Kennzahlen für das Marken-Management sind also gegeben.

Marketingprozess anpassen: Produkt und Marke integrieren

Allzu oft finden wir bei unseren Kunden Positionierungspapiere, Manifeste, Markenhandbücher und andere Absichtserklärungen, die nicht oder nicht systematisch in die Tat umgesetzt wurden. Ein Grund dafür ist, dass solche Strategiedokumente keine Konsequenzen im Prozess nach sich ziehen. Alles läuft weiter wie bisher. Allgemeiner stellt sich also die Frage, welche Konsequenzen hat die Markenführung auf die Schritte Innovation, Produktkonzept, Produktentwicklung, Kommunikationsentwicklung und Evaluation?

In der Arbeit mit unseren Kunden stellt sich dabei ein Schritt als besonders tückisch heraus: der Übergang vom Produktkonzept zur Umsetzung, etwa in Kommunikation. Hier liegt der Kern der meisten Umsetzungsprobleme.

Der Grund: Das Produktkonzept ist auf der expliziten Ebene definiert und spricht, da hier Fakten und Argumente zum Produkt beschrieben sind, den Piloten an. Das ist auch richtig so, denn Menschen kaufen Problemlösungen, sie kaufen zuerst Kategorien und Produkte und erst dann Marken. Wenn Starbucks nicht mehr existiert, holen sie sich ihren Kaffee eben woanders. Das Produktkonzept ist also, und das ist richtig so, explizit und enthält die implizite Markenebene nicht. Häufig passiert es jedoch, dass das Produktkonzept der Kerninhalt für die Agentur-Briefings und für die Umsetzung ist. Damit wird aber die implizite Markenebene nicht eingebrieft und geht an dieser Stelle im Prozess verloren. Hinter diesem Vorgehen steht die Angst, dass die Umsetzung „rein emotional ist“ und „nur schöne Bilder“ enthält, wenn man den Fokus auf die implizite und emotionale Ebene legt. Und tatsächlich besteht diese Gefahr. Wie aber kann man hier Abhilfe schaffen?

Der Befreiungsschlag ist das so genannte Kommunikationskonzept. Es hat die Aufgabe, den expliziten Produktnutzen auf markentypische Art (implizit) erlebbar zu machen. Es integriert also das „Was“ (Botschaft, Produkteigenschaft, Produkt-Benefit) und das „Wie“ (die implizite Markenebene). Erst durch diesen Schritt löst man intern die Entweder-oder-Diskussion - entweder Produkt oder Marke - endgültig auf. Ohne diesen Schritt ist eine konsistente Markenführung nicht möglich. Es ist bekannt, dass nicht jedes Produkt unter jeder Marke gut funktioniert. Aber wie soll man das merken, wenn nur das Produkt alleine, ohne Integration mit der Marke, auf Attraktivität hin getestet wird? Bleibt man nur beim Produktkonzept, ohne Produkt und Marke zu integrieren, merkt man erst die mangelnde Passung von Produkt und Marke, wenn das Geld ausgegeben und das Projekt gescheitert ist. Dieser Schritt erhöht den Gewinn und steigert die Effizienz, weil durch ihn Fehlentscheidungen vermieden werden.

Tools anpassen

Viele Unternehmen entledigen sich des Themas der Integration der impliziten Markenebene, indem sie diese an die Marktforschung auslagern. Gemäß dem Motto „Wir müssen jetzt nur implizite Marktforschungsverfahren nutzen“. Damit ist es aber nicht getan. Die Konsequenzen für die Marktforschung und das Portfolio an Testverfahren ist überschaubar. Meist reichen punktuelle Ergänzungen und Anpassungen aus, um die Implementierung einer Markenstrategie zu ermöglichen. Zentral ist dabei, dass die Passung zur Marke nicht nur explizit abgefragt wird („Passt das zur Marke?“), sondern auch ein Abgleich zur Markenplattform erfolgt. Die

Implementierung scheitert, wenn die Markenplattform Vorgaben macht, die Bewertung beispielsweise in einem Werbemitteltest aber mit anderem Maß gemessen wird. Überspitzt gesagt bekommt ein Unternehmen Umsetzungen, die sich nach den Tests richten. Der Grund dafür ist einfach: Für die Agentur sind gute Testergebnisse belohnend, schlechte Ergebnisse in einem Test dagegen sind eine Bestrafung. Wenn die Passung mit der impliziten Markenebene als Kriterium nicht existiert, wird die Umsetzung der Markenstrategie nicht gelingen.

Lernprozess ermöglichen und Fähigkeiten entwickeln

In einem Prozess-Chart bei einem unserer Kunden endete der Implementierungsprozess mit Workshops, in denen die Markenplattform vorgestellt werden sollte. Dahinter steht die implizite Annahme, dass Wissen auch zu Handlung führt. Wie wir im ersten Abschnitt des Buches gesehen haben, ist aber der Autopilot für Handlung zuständig. Das in Workshops oder Dokumenten vermittelte Wissen richtet sich aber an den Piloten und führt deshalb noch lange nicht zum Tun. Es gilt im Unternehmen und bei Dienstleistern eine nachhaltige Intuition für die Marke zu entwickeln. Um Verhalten zu verändern, gibt es im Change Management die sehr hilfreiche „Sweet & Sour“-Strategie. Die Marken-KPIs für konsistente Markenführung sorgen für den notwendigen Druck bzw. die notwendige Belohnung. Das ist der Sour-Teil. Der Sweet-Teil besteht darin, den Verantwortlichen Hilfestellungen bei der Umsetzung zu geben. Zentral dabei sind der

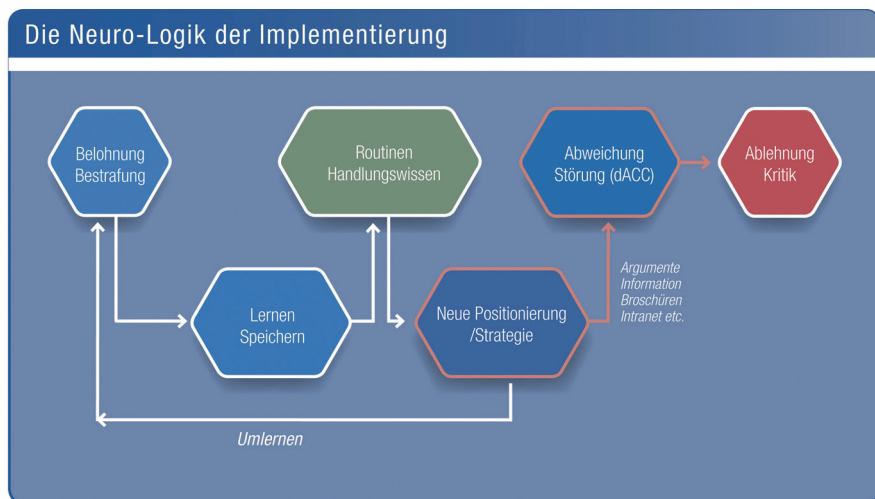


Abb. 79: Nur Belohnung und Bestrafung führen zu einem neuen Verhalten.

Marken-Frame und das Brand Code Book, in dem die Leitplanken für die Umsetzung intuitiv und eindeutig definiert sind.

Aber, der Autopilot lernt leider nur sehr schwer über rein kognitives Lernen. Menschen entwickeln keine Intuition für eine Marke durch bloßes Lesen der Markenplattform und des Brand Code Books. Handlungswissen entsteht nur durch Handeln. Die in der Lernpsychologie effizienteste Art zu lernen, ist das so genannte supervisierte Lernen. Hier kriegt der Lernende ein klares Feedback zum Ergebnis seiner Handlung, er weiß also, was gut und was nicht gut war. Wir haben in der Praxis sehr gute Erfahrung mit einem speziell für diesen Lernprozess gestalteten Brand Fit Test gemacht. Ein solcher Test basiert auf impliziten Messverfahren und gibt effizient und vor allem objektiv Rückmeldungen, ob eine Umsetzung kompatibel mit der Markenstrategie („on brand“) ist oder nicht. Vor allem erläutert er auch, *warum* dies der Fall ist. Ohne das „*Warum*“ ist ein Lerneffekt nicht zu erreichen, und das Ergebnis ist Frustration. Wie motiviert ist ein Markenmanager, die Marke gemäß Markenplattform zu führen, wenn er ein paar Mal negatives Feedback bekommt, ohne zu verstehen, was er denn konkret ändern muss?

Nachhaltige Implementierung von Marke als Entscheidungskriterium erfordert die Anpassung der Ebenen Strategie, Struktur, Prozess, Tools und Skills.

Den Change Management-Prozess im Unternehmen initiieren

Wie kann dieser Change-Management-Prozess initiiert werden? Hier gibt es zwei Ansätze: Von „oben nach unten“ (Top-down) oder „von unten nach oben“ (Bottom-Up). Welcher der richtige Ansatz ist, hängt von der Unternehmensstruktur und -kultur ab. Für hierarchisch geführte und komplexe Unternehmen ist nur ein Top-down-Ansatz gangbar. Das Top-Management muss dabei eine für die Markenführung verantwortliche Person bestimmen und mit ausreichend Durchgriff auf die Organisation ausstatten. Am Durchgriff der verantwortlichen Instanz kann man erkennen, ob das Thema Marke ernst gemeint ist oder nicht. Bei diesem Ansatz sind Marken-KPIs unumgänglich und das optimale Steuerungsinstrument.

Der Bottom-up-Ansatz verläuft dagegen idealerweise so: Ein kleines, klar abgegrenztes Pilotprojekt wird gestartet, bei dem man zeigen und beweisen kann, dass der neue Ansatz für das Marken-Management zu mehr Effizienz führt. Die sich einstellenden Erfolge werden dem Markenführungsprozess im Unternehmen Auftrieb geben, denn Erfolg ist belohnend und führt zu Pull. Diese kleinen, aber konkreten Erfolge sind die Basis für Akzeptanz und Commitment bei den Entscheidern und damit Voraussetzung für die nachhaltige Implementierung.

Auch wenn vieles vielleicht radikal klingt oder stark irritiert: Das Implizite Marketing zeigt einen neuen Blickwinkel für das Management von Marken. Und kann helfen, so hoffen wir, die eigene Marke mit einer anderen Brille zu betrachten und mehr Licht in die Blackbox zu werfen. Damit wäre schon viel erreicht.

Zum Schluss noch der Hinweis, dass wir für Sie eine Webseite zum Buch eingerichtet haben, mit vielen spannenden und weiterführenden Experimenten und Informationen:

www.decode-online.de/markenbuch/

Für alle, die sich über dieses Buch hinaus für das Implizite Marketing und die zugrunde liegenden neuropsychologischen Erkenntnisse interessieren, haben wir einen elektronischen Service entwickelt. Mehr dazu finden Sie über diesen Link:

www.decode-online.de/research-update/

Grundsätze des Impliziten Marketings – Teil 4

- Markenführung hat zwei Ebenen: die bereits bekannte und etablierte explizite Ebene (das „Was“) der Markenführung und die neue, entscheidende implizite Ebene der Markenführung (das „Wie“ und „Warum“).
- Der erste Schritt der impliziten Markenführung ist die Definition des Referenzrahmens (Frame).
- Noch vor der Differenzierung muss zuerst der Frame bedient werden.
- Die expliziten Markenebenen sind wenig differenzierend und geben keine Leitplanken für die Umsetzung. Eine Positionierung auf der impliziten Markenebene bietet eine nachhaltige Differenzierung und ermöglicht klare Ableitungen für die Implementierung.
- Die implizite Markenebene liefert eine konsistente Plattform von der Strategie bis zur Umsetzung und schließt die Implementierungslücke.
- Marke ist die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde. Auch im Unternehmen gibt es einen kollektiven Autopiloten: die Unternehmenskultur. Diese muss bei der Positionierung der Marke mitgedacht werden, da sonst das Leistungsversprechen der Marke nicht eingehalten wird. Das Implizite im Unternehmen sucht sich immer einen Weg.
- Die Intuition von Experten führt meist zu guten Entscheidungen. Intuition ist nichts anderes als erlebtes implizites Wissen. Experten haben aber auf ihr implizites Wissen keinen expliziten Zugriff.
- Intuition setzt 10.000 Stunden implizites Musterlernen voraus. Nur dann führt Intuition zum Erfolg.
- Die Gründe für die häufig nur halbherzig betriebene Markenführung in Unternehmen hat oft weniger mit fehlendem Wissen über Konsumenten und Marken zu tun, als vielmehr mit der Schwierigkeit, dieses Wissen konsequent im Unternehmen umzusetzen.
- Nachhaltige Implementierung von Marke als Entscheidungskriterium erfordert die Anpassung der Ebenen Strategie, Struktur, Prozess, Tools und Skills.

WILLKOMMEN IM DIALOG



Dr. Christian Scheier, Geschäftsführung



Dirk Held, Geschäftsführung



Dr. Martin Scarabis, Partner



Johannes Schneider, Partner

WILLKOMMEN IM DIALOG



Cornelia Bruns, CRM / PR

decode Marketingberatung GmbH
Graumannsweg 19
D-22087 Hamburg
Telefon: 040 / 227 59 208
info@decode-online.de

www.decode-online.de