

Kundenbedürfnisse erkennen und bedienen

Ist eine Marke gut geführt, können ihr Wirtschaftskrisen kaum etwas anhaben. Ist die Marke jedoch bereits ausgehöhlt und versteht es nicht mehr richtig, ihre Kunden zu bedienen, ist eine solche Krise oft der letzte Auslöser für ihren Untergang.

SCHON IM ALERTUM wurden von Handwerkern oder in Manufakturen hergestellte Waren mit einem Zeichen des Absenders markiert. Weitere berühmte Warenzeichen haben ihren Ursprung im 18. und 19. Jahrhundert. In dieser Zeit wurden die Märkte mit einem neuen Phänomen konfrontiert: Die Entfernungen zwischen Produktionsort und Konsumort wurden zunehmend größer. Nicht mehr der Erzeuger in seiner Person, sondern ein zunächst anonymer Absender verbürgte sich für die Qualität der Ware. Traditionsmarken wie Meissener Porzellan, Maggi, Odol oder Persil entstanden damals, überdauerten Weltkriege, Wirtschaftskrisen und wechselnde Eigentümer.

Marke ist essentiell für Unternehmenswert

Eine Marke zu haben, wurde wichtig. Diese Erkenntnis hat nicht zuletzt in Krisenzeiten mehr denn je Bestand. Der Fortbestand des Unternehmens, mithin sein Wert, ist an die Wertschätzung der Marke gekoppelt und ihrer Fähigkeit, diese dauerhaft zu erhalten.

Das Ansehen und das Vertrauen der Nachfrager in die Marke bestimmen das Ertragspotenzial eines Unternehmens und rechtfertigen letztlich dessen Unternehmenswert. Damit wird der Gegenwert eines Unternehmens losgelöst von Produktionskapazitäten. Diese können global akquiriert und bereitgestellt werden. Starke Marken sichern so das Unternehmen, denn sie erlauben es, höhere Preise zu verlangen als der Wettbewerb, stabilisieren die Nachfrage und nutzen die bisherigen Marketing-Investitionen für die Zukunft.

Herausfordernde technologische Veränderung

Starke Marken können aber plötzlich ihre Wertschätzung bei den Nachfragern verlieren, wenn sie die Bedürfnisse ihrer Kundschaft nicht mehr treffen. Oftmals verursachen technologische Sprünge eine schnell nachlassende Bindung zur Marke, insbesondere dann, wenn das sie produzierende Unternehmen nicht mehr Schritt halten kann. Markeni-

konen wie Nokia geraten ins Wanken, wenn sie es nicht schaffen, ihre führende Position auch in neuen Technologien erfolgreich zu behaupten.

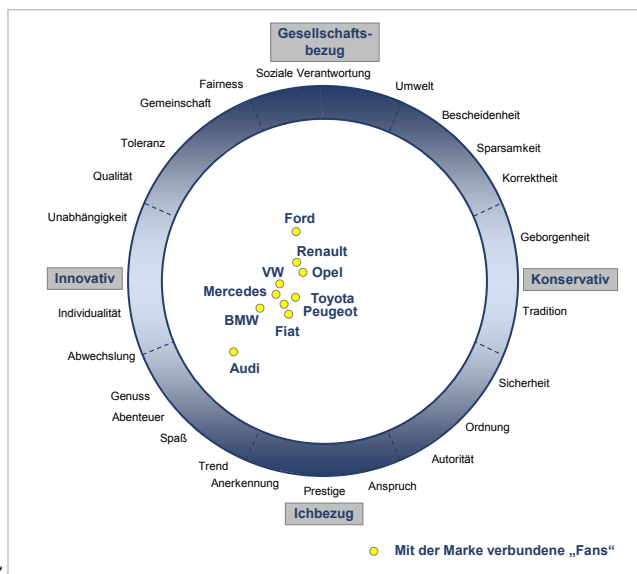
Ende der 60er-Jahre war Opel die erfolgreichste Marke im deutschen Automarkt, weil sie mit immer neuen und innovativen Produkten wie mit einem Opel GT oder einem PS-starken Commodore neue Bedürfnisse bediente. Der Opel Commodore setzte einen Trend, denn es wurde das unauffällige Design des Opel Rekord mit einem kräftigen Sechszylinder-Motor verknüpft. Damit war etwas völlig Neues möglich: Understatement. Volkswagen hatte damals mit dem technischen Einheitskonzept Käfer und dem Boxer-Heckmotor bei schwächerer Motorisierung das Nachsehen. Eine bedenkliche, ja existenzbedrohende Krise war für die Wolfsburger in den frühen 70er-Jahren die Folge.

Marken geraten also in Krisen, wenn sie nicht Schritt halten mit den Bedürfnissen ihrer Kunden. Erfolgreiche Marken wie Mercedes, Maggi oder Nivea haben mehrere Wirtschaftskrisen und Weltkriege überstanden. Andere ehemalige Marktführer wie Grundig, NSU oder Dortmunder Union gerieten dahingegen – meist selbst verursacht – ins Trudeln und sind dabei (fast) untergegangen.

Gesellschaftliche Mitte oder spitze Positionierung?

Für das langfristige Überdauern einer Marke ist demnach weniger ihre Stärke bedeutsam, sondern vielmehr eine klare Positionierung und ein eindeutiges Bekenntnis zum Kundennutzen. Wer nicht auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden reagiert, verliert. Kodak ist hier ein gutes Beispiel. Der Hersteller ist eigentlich der Erfinder der digitalen Fotografie, hat aber die Wechselbereitschaft der Anwender auf diese neue Technologie unterschätzt. Als Folge wurde ein boomender Markt zu spät adäquat bedient. Und vielleicht wollte man auch nicht dem angestammten Geschäft mit konventionellen Filmen schaden, in dem man ja der Marktführer war.

Quelle: »Markenatlas 2011«



Audi besetzt periphere Positionierungen im Wertesystem der Gesellschaft und spricht spezifische, eher hedonistisch geprägte Wertetypen an.

Kodak ist ein typisches Beispiel für eine breit verortete Marke, die alle Schichten in der Bevölkerung sowie gewerbliche und private Nachfrager gleichermaßen angesprochen hat, sich im Zuge des technologischen Wandels aber nicht rechtzeitig angepasst hat. Die Bedürfnisse der gesellschaftlichen Mitte haben sich verändert. Marken müssen also insbesondere technolo-

gisch mithalten, wenn sie dauerhaft Erfolg haben und Krisen überstehen wollen. Nach wie vor gilt: »The product is the hero.«

Ähnlich verhält es sich im Automobilmarkt. Aktuell ist Opel eine breit verortete Marke, trifft aber dennoch auf eine rückläufige Nachfrage, weil die Markenleistung offenbar weniger überzeugt als die der Wettbewerber.

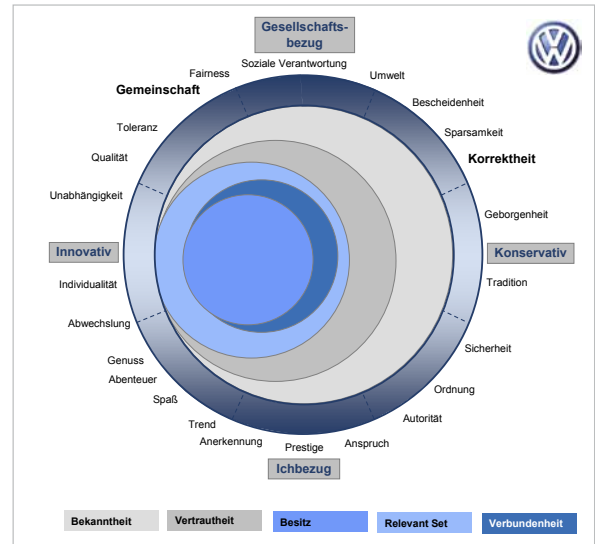
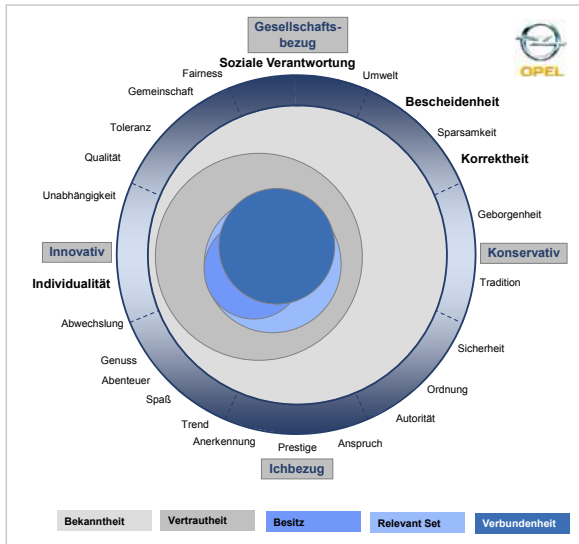
www.domainexperten.de



DOMAINCHAOS?
WIR RÄUMEN AUF!

DOMAIN WEG?
WIR BRINGEN SIE WIEDER!

域名.中国?
EXOTISCHE DOMAINS -
FÜR UNS KEIN PROBLEM!



Quelle: »Markenatlas 2011«

Opel (l.) ist eine breit verortete Marke, trifft aber dennoch auf eine rückläufige Nachfrage, weil die Markenleistung offenbar weniger überzeugt als die der Wettbewerber. Ein Blick auf die Verortung im Wertesystem der Nachfrager zeigt: Die Position von Opel ist typisch für eine Marke, die von der Historie lebt. Der Anteil der mit dem Autobauer verbundenen Personen ist viel größer als der der Besitzer. Volkswagen (r.) ist ebenfalls eine breit verortete Marke, schafft es aber besser innovativ orientierte Käuferschichten anzusprechen. Entsprechend wird ein größerer Anteil von Verbundenen zu Käufern gemacht.

Ein Blick auf die Verortung von Marken im Wertesystem der Nachfrager bringt hier Klarheit. Die Position von Opel im *Markenatlas 2011* ist typisch für eine Marke, die von der Historie lebt. Der Anteil der mit dem Autobauer verbundenen Personen ist viel größer als der der Besitzer. Ein Sympathiebonus ist also noch da, führt aber aktuell nicht zu Käufen.

Volkswagen ist ebenfalls eine breit verortete Marke, schafft es aber besser als Opel innovativ orientierte Käuferschichten anzusprechen. Entsprechend wird ein viel größerer Anteil von Verbundenen zu Käufern gemacht. Eine breite Zielgruppenansprache bei gleichzeitiger optimaler Umsetzung der Kundenbedürfnisse lässt Marken also zu Garanten in der Krise werden. Einen anderen Weg beschreitet die Marke Audi mit der Besetzung von peripheren Positionierungen im Wertesystem der Gesellschaft. Die Ingolstädter sind aber dennoch nicht nur die profitabelste Automarke in Deutschland, sondern auch die beliebteste Automarke der Bundesbürger – und die zweitbeliebteste Marke in Deutschland überhaupt! Dieser Erfolg ist umso bemerkenswerter, als dass Audi ganz spezifische, eher hedonistisch geprägte Wertetypen anspricht.

Markenstärke allein ist kein Garant

Krisen ereilen starke wie schwache Marken demnach gleichermaßen und sind meist selbstverursacht. Kodak und Opel waren Marktführer in ihren Bereichen und starke Marken – zu ihrer besten Zeit. Insofern kann Markenstärke allein kein Erfolgsgarant für die Ewigkeit sein. Ein hoher Markenwert ist nicht auf alle Zeiten beständig, sondern er muss stets neu erarbeitet werden.

Unternehmen müssen analysieren, warum eine Marke erfolgreich ist. Was macht sie attraktiv für den Käufer

und was treibt die Wertschätzung in der Öffentlichkeit? Das Markenmanagement muss stets wissen, wer kauft und warum er kauft. Hierzu ist es wichtig, das Wertesystem und das Milieu zu verstehen, in dem der potenzielle Käufer lebt. Außerdem muss herausgearbeitet werden, welches die Treiber für den Markenerfolg sind. Hierfür hat die Marketingwissenschaft zahlreiche Instrumente entwickelt, die Markenerfolg gut planbar und managebar machen – sie müssen nur genutzt werden!

Nur Marken, die ihre Kunden dauerhaft verstehen und die Möglichkeit haben, einen höheren individuellen Nutzen als die Wettbewerber zu stiften, können Krisen erfolgreich meistern. Dabei gilt es nicht allein, die Kunden im Auge zu behalten. Auch Mitarbeiter, Shareholder und die Öffentlichkeit sind zentral für den Erfolg einer Marke. Werden sie alle gleichermaßen überzeugt, können auch wirtschaftliche Turbulenzen einer Marke nichts anhaben.

Dr. Ottmar Franzen



Dr. Ottmar Franzen ist geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt GmbH, Wiesbaden. Er ist zudem stellvertretender Obmann des DIN-Normungsausschusses NA 159-01-03 AA Markenwertmessung.