

Ulrich Görg (Hrsg.)

Erfolgreiche Markendifferenzierung

Ulrich Görg (Hrsg.)

Erfolgreiche Markendifferenzierung

Strategie und Praxis
professioneller Markenprofilierung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Manuela Eckstein / Gabi Staupe

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: workformedia, Mainz, www.workformedia.com

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1722-5

Wer heutzutage eine Marke nachhaltig erfolgreich führen will, muss sich permanent mit einer Fülle von Veränderungen auseinandersetzen. Das Phänomen der Fragmentierung und Segmentierung sowohl auf Anbieter- wie auch auf Nachfragerseite und deren Dynamik hat gravierende Auswirkungen und konfrontiert die Markenverantwortlichen häufiger denn je mit folgenden Fragen:

- ▶ Wie gut kenne ich meine relevanten Kunden und deren Bedürfnisse?
- ▶ Mit welchen Leistungsangeboten sind diese Zielgruppen idealerweise zu bedienen?
- ▶ Wie ist der fortschreitenden funktionalen Angleichung der Produkte zu begegnen, die eine Schaffung von Wettbewerbsvorteilen immer mehr erschwert?
- ▶ Warum bevorzugen Konsumenten die eine Marke, obwohl die andere objektiv besser erscheint?
- ▶ Welches ist der optimale Marketingmix, um in der Wahrnehmung der Käufer relevante Präferenzen auszulösen?
- ▶ Welche Kernwerte und Attribute charakterisieren „meine“ Marke und verleihen ihr die angestrebte Unverwechselbarkeit?
- ▶ Sind auch meine Kunden in der Lage, diesen zentralen Punkt kurz und prägnant zu formulieren?

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – diese Weisheit von Heraklit erscheint aktueller denn je. Flexibilität ist das Gebot unserer Zeit. Kaufprozessorientierte Modelle der Markenführung, früher die handwerkliche Basis des Markenmanagers, werden von einem ganzheitlichen und primär verhaltenswissenschaftlichen Verständnis der Markenführung abgelöst. Nicht zuletzt der wachsende Erlebnishunger einer in materieller Hinsicht vielfach gesättigt wirkenden Gesellschaft führt zu einer bewussten Schaffung emotional fokussierter Konsumerlebnisse. Auf der Suche nach produkt- bzw. markenpsychologischen Wettbewerbsvorteilen gewinnt das Neuromarketing an Bedeutung. Denn wir wollen wissen, warum und wodurch in unserem Unterbewusstsein Entscheidungen und Kaufmotive beeinflusst werden. „Total Customer Satisfaction“ ist aber im Sinne des langfristigen Markenerfolgs nur dann erfüllt, wenn alle im Unternehmen mit der Marke tangierten Mitarbeiter kompromisslos und konsequent für die Erbringung der Markenleistung gemäß deren Wertephilosophie eintreten.

Auch in Zeiten von One-to-One Marketing und Brand Communities bleibt die Identifikation und Kommunikation echter Differenzierungsmerkmale die ultima-

tive Herausforderung für das Markenmanagement. Ob wir es mögen oder nicht: Der Wunsch nach Differenzierung wohnt in uns allen, denn unser Bedürfnis nach Neuem und Abwechslung ist uns angeboren, ebenso wie unser Bedürfnis nach Beständigkeit, Sicherheit und Vertrautem. Diejenigen Markenverantwortlichen, die diesen Widerstreit als „Yin“ und „Yang“ begreifen, als Balanceprozess zwischen Bewahren und Erneuern, und sich mit Empathie ihren Kunden widmen, werden die anspruchsvollen Aufgaben besser meistern.

In diesem Buch wird das Wissen zu einem der Schlüsselthemen der Markenführung in einer Art und Weise zusammengetragen, die es so bislang nicht gab. Die Mischung aus theoretischem Hintergrundwissen und praktischen Fallstudien erfahrener Experten sowie die Verknüpfung mit aktuellen Trends machen dieses Werk zu einem wertvollen Leitfaden für jeden verantwortungsvollen Markenlenker.

Düsseldorf, im November 2009

Prof. Dr. Uwe Specht

Geleitwort	5
Vorwort	11
Teil I Markendifferenzierung aus Sicht von Forschung und Wissenschaft	
Markendifferenzierung - Arten, Wege und Möglichkeiten <i>Ulrich Görg</i>	14
Grundlegende Aspekte der Markendifferenzierung - vom Marketing „to“ zum Marketing „with“ <i>Anton Meyer / Fabian Göbel / Anja Dumler</i>	32
Markendifferenzierung in der Konzeptphase - eine Handlungsempfehlung aus der Praxis <i>Hans-Willi Schroiff</i>	58
Erfolgreiche Markenpositionierung auf Basis eines echten USP <i>Siegfried Högl / Oliver Hupp</i>	80
Relevanz der Markendifferenzierung aus Konsumentensicht <i>Uwe Braun / André Petras / Hartmut Scheffler</i>	105
Machtfaktor Konsumentendemokratie - Chancen und Herausforderungen für die Markenführung im Web 2.0 <i>Nadine Walter / Kai Alexander Saldsieder</i>	127

Teil II _____ Markendifferenzierung aus Sicht der Managementpraxis

Ingredient Branding als Königsweg der Differenzierung
zwischen B2C und B2B _____ 148
Michael Gusko

Wettbewerbsdifferenzierung durch Lizenzen _____ 181
Kai Alexander Saldsieder / Nina Saldsieder

Markendifferenzierung im B2B - der Blue Ocean in der Nische _____ 207
Oliver Franz

„Vielleicht“ - erfolgreiche Eigenmarkendifferenzierung
der EDEKA Südbayern _____ 229
Hans Georg Maier

Differenzierung über die Sinne - Duftbranding in der modernen
Markenkommunikation _____ 250
Robert Müller-Grünow

Creating the Difference - Was Big Ideas für die Marke
leisten können _____ 275
Amir Kassaeei

Teil III Markendifferenzierung aus Sicht ausgewählter Marketingexperten und Meinungsmacher

Sex Sells, But Does It Differentiate? _____ 290
Bernd M. Michael

Markendifferenzierung als Disziplin _____ 320
Werner Kieser

Wahrnehmung statt Wahrheit - wie Zielgruppen Markendifferenzierung erleben _____	334
<i>Peer-Holger Stein</i>	
Dove - Demokratisierung des Schönheitsideals als Differenzierungsinstrument _____	352
<i>Tina Fehling</i>	
Guerillamarketing - Differenzierung trotz Schmalspurbudget _____	371
<i>Klaus Dörrenhaus</i>	
Mensch und Marke - Differenzierung aus Sicht eines Künstlers _____	387
<i>Samy Sorge (Samy Deluxe)</i>	
Der Herausgeber _____	400

Der Markendifferenzierung kann heute keiner mehr entgehen, weder der Hersteller noch der Handel oder der Verbraucher. Weltweit erscheinen ca. 1,5 Mio. neue Websites pro Tag, pro Woche kommen rd. 1.000 Buchneuerscheinungen auf den Markt. In einem durchschnittlichen SB-Warenhaus kann der Konsument heute rund 30.000 Artikel erwerben. Ein typischer Vier-Personen-Haushalt deckt seinen Bedarf jedoch mit weniger als 400 Produkten ab.

Die Zahl der Produkte wird weiter steigen, weil in Folge der Globalisierung auch die Güter- und Warenströme erheblich zunehmen werden. Dies beeinträchtigt auch die Unverwechselbarkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Nach einer von BBDO Consulting durchgeführten Studie (Brand Parity Studie 2009) ist die Austauschbarkeit von Marken branchenübergreifend weiter angestiegen. In der Studie wird auch kritisiert, dass im Marketingalltag auf stereotypische Klischees und Preiskämpfe statt auf differenzierende Markenführung gesetzt wird.

Kurzlebige Konsumtrends, sich weiter fragmentierende Märkte und zunehmende Rabattschlachten beschleunigen diese Entwicklung. Ob Schnäppchenjäger oder Hybrid-Shopper – die Verbraucher werden unberechenbarer und erwarten ständig Innovationen, während ihre Markentreue abnimmt. Auf Herstellerseite formieren sich durch Zusammenschlüsse bzw. Zukäufe immer größere Marken-Multis, die sich immer stärker auf globale Megamarken fokussieren. Ihnen stehen auf Handelsseite sehr selbstbewusste Verhandlungspartner gegenüber, deren Marktmacht durch den fortschreitenden Konzentrationsprozess weiter zunimmt und die mit attraktiven, preiswerten Handelsmarken längst zu einer ernsthaften Konkurrenz für den „klassischen“ Markenartikel geworden sind.

Diese Realität findet in einer weitgehend digitalisiert vernetzten Welt statt, in der Informationen und Nachrichten, Werbebotschaften und Kaufempfehlungen per Mausklick um den Globus rasen. Für das Markenmanagement, das sich in immer härter werdenden Verdrängungsmärkten durchsetzen muss, war die Notwendigkeit, seine Produkte und Marken zu differenzieren, noch nie so groß wie heute.

Mit „Erfolgreiche Markendifferenzierung“ wird zum ersten Mal ein Werk vorgelegt, das sich konsequent auf die wesentlichen Aspekte und Fragen des für die Markenführung zentralen Themas Differenzierung fokussiert. Wie kann das Markenverständnis neu sensibilisiert und stimuliert werden? Mit welchen Strategien, Methoden und Maßnahmen können überlegene Markenpositionierungen erreicht werden? Welcher Beziehungs- und Wirkungszusammenhang besteht zwischen

Markeninvolvement und Markendifferenzierung? Wie beeinflusst die Konsumentendemokratie die Markenführung im Web 2.0? Welche Instrumente eignen sich als Stellhebel und haben sich in der Praxis bewährt?

Ziel dieses Sammelbandes ist es, Markendifferenzierung aus den unterschiedlichsten Perspektiven zu betrachten, Paradigmen zu entflechten und neue Impulse für den Marketingalltag zu geben.

Ob aus Sicht von Forschung und Wissenschaft, aus Sicht der Managementpraxis oder aus Sicht ausgewählter Marketingexperten – alle 18 Beiträge in diesem Buch befassen sich mit den aktuellen Herausforderungen und Problemen der praktischen Markenführung. Sie verstehen sich als Orientierungs- und Arbeitshilfe und folgen einem ganzheitlichen und gradlinigen Verständnis, dass Marketing und Markenmanagement die Schlüsseldisziplin unternehmerischen Handelns sind.

Der herzliche Dank des Herausgebers gilt allen Autoren, die wertvolle Einblicke in ihren Praxisalltag gestatten, ihren Erfahrungsschatz mit uns teilen und ihre Kompetenzen weiterreichen.

Ihnen, verehrte Leser, wünsche ich eine informative Lektüre, die Ihnen hoffentlich diverse neue Denkanstöße und konkrete Hinweise für eine erfolgreiche Markendifferenzierung gibt.

Hamburg, im November 2009

Ulrich Görg

Teil I

Markendifferenzierung aus Sicht von Forschung und Wissenschaft

MARKENDIFFERENZIERUNG- ARTEN, WEGE UND MÖGLICHKEITEN

Ulrich Görg

1. Einleitung

Die aktuelle Finanzkrise, deren Kosten sich bis Ende 2009 weltweit auf etwa 10.500 Mrd. Dollar belaufen¹, und ihre Folgen zeigen in drastischer Weise, wie schnell aus Beständigkeit Wandel, aus Rendite Verschuldung und aus Prosperität Substanzverlust werden kann. Die Krise macht deutlich, wie intensiv die Marken und Märkte mit den Kapitalmärkten und der Finanzpolitik verflochten sind und wie notwendig ein Umdenkprozess ist, in dessen Mittelpunkt die Frage steht: Wie können und müssen die Ressourcen, also Arbeit, Boden, Kapital und Wissen, entlang der Prozesse und Funktionsbereiche zukünftig verteilt und gesteuert werden, um den gewaltigen Herausforderungen gewachsen und für weitere Konjunktur-Tsunamis gerüstet zu sein?

Dass ein Megakonzern wie General Motors einmal von der Insolvenz bedroht sein würde oder Marken wie Chrysler und Opel ernsthaft in Gefahr geraten, wäre noch vor wenigen Jahren ebenso unvorstellbar gewesen wie die Tatsache, dass sich Marken und Geschäftsmodelle wie Starbucks, Google, Skype oder Facebook in kurzer Zeit derart erfolgreich entwickeln und zum Teil sogar marktbeherrschende Positionen einnehmen.

Die zunehmende Angebots- und Informationsflut, steigende Wettbewerbskonzentration und ein sich weiter polarisierendes Konsumverhalten erschweren das Produktmanagement und die Markenführung. Die Ressourcenallokation – hier auf die simple Formel „Kosten senken, Effizienz steigern“ reduziert – hat auch in den Marketingabteilungen eine neue Dimension erhalten. Für den Brand Manager stellen sich eine Reihe von Fragen: Wie gestaltet sich der ideale Marketingmix im 21. Jahrhundert? In welcher Weise werden die Markenbotschaften in der gigantischen Medienvielfalt zukünftig verzahnt? Welche Macht wird der Konsument morgen haben, wenn er schon heute die Marke „kontrolliert“? Wie wird die Verbraucherpsychologie

¹ Vgl. „Die Welt“ vom 29.8.2009.

Rasanz und Information Overkill verarbeiten? Leben in Deutschland bald wirklich nur noch Best Ager? Welche Auswirkungen hat das auf Produktgestaltung und Werbung?

Machen wir uns nicht verrückt. Betrachten wir die Welt als Puzzle² und führen wir uns vor Augen, welche Rolle Marken als Fixstern und ständiger Begleiter in unserem Alltag spielen. Und stellen wir uns dabei besser nicht vor, wir müssten beim Frühstück ohne Actimel, Golden Toast, Nutella und Tchibo auskommen.

Auch wenn feststehen dürfte, dass es im Marketingalltag wohl kaum leichter werden wird, so ist es nicht verkehrt, das Glas als halb voll und nicht als halb leer anzusehen. Die Vielzahl neuer Medien, Kombinations- und Einsatzmöglichkeiten, Anlässe und Consumer Touch Points bieten dem Marketingverantwortlichen gute Chancen und Lösungsoptionen, seine Marke besser zu differenzieren als sein Konkurrent und damit relevanter zu sein. In diesem Beitrag geht es darum, das Markenverständnis hierfür zu stimulieren. Deshalb werden nachfolgend Aspekte wie Unterscheidungsfunktion, Abgrenzung zwischen Marken- und Produktdifferenzierung, Relevanz und Rolle von Marken im Kaufprozess, Grundnutzen, Zusatznutzen und Unique Selling Proposition sowie einige ausgewählte Stellhebel der Markendifferenzierung und ihre Anforderungen kurz angesprochen, um den Leser auf die Vielfalt des gesamten Themenspektrums dieses Buches einzustimmen.

2. Begriffsbestimmung und -abgrenzung

2.1 Unterscheidungsfunktion

Die Unterscheidungsfunktion der Marke ist eine ihrer Grundfunktionen und in § 3 MarkenG geregelt: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“³

² Vgl. Naisbitt, J. (2009), S. 63.

³ Bundesgesetzblatt (2008), o.S.

2.2 Markendifferenzierung versus Produktdifferenzierung

Dem Verbraucher wird also durch die Markierung eine Unterscheidung von Waren und Dienstleistungen erst ermöglicht. Da jede Marke auf einem – wie auch immer gearteten – Leistungsangebot basiert, besteht also eine intensive Wechselwirkung zwischen Produktdifferenzierung und Markendifferenzierung. Ziel des Markenbildungsprozesses ist es ja, für gleichartige, also substituierbare Produkte, Präferenzen in der Wahrnehmung des Konsumenten zu erzeugen, die folglich zum Kauf führen sollen. Weil dieser Kauf in aller Regel auf die Produktleistung und ebenso die Markenleistung zurückzuführen ist, ist der Begriff Differenzierung nicht trennscharf abzugrenzen. Dies gilt insbesondere für die Vielzahl jener Leistungsangebote, bei denen der Hersteller und Absender gleichzeitig auch Namensgeber der Produktmarke ist. Entscheidend im Sinne einer nachhaltigen Unterscheidbarkeit gegenüber vergleichbaren Angeboten sind zweifellos die Assoziationen, die der Konsument von der Marke hat. Eine prägnante Definition hierzu hat Werberlegende Ogilvy bereits 1951 formuliert: „A brand is the consumer’s idea of a product.“⁴ Meffert zufolge kann die Marke als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“⁵ verstanden werden. Die Assoziationen des Verbrauchers sind folglich die entscheidende Determinante für Differenzierung und Wertschätzung der Marke. Nachstehend erfolgt eine Abgrenzung zur Markenpositionierung, die in der Praxis häufig mit der Markendifferenzierung gleichgesetzt wird.

2.3 Abgrenzung zur Markenpositionierung

Die Markenpositionierung bezweckt das gezielte Herausstellen von bestimmten Stärken, Merkmalen oder Qualitäten, durch die sich ein Leistungsangebot in der Wahrnehmung durch den Konsumenten positiv und deutlich von anderen Konkurrenzprodukten unterscheidet. Im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Beziehung ist die Positionierung also quasi die Wirkung, während die Differenzierungsmerkmale selbst die Ursache darstellen. Die Präferenzen der kaufenden oder noch nicht kaufenden Kunden gelten dabei als maßgebliche konstitutive Elemente des Positionierungsmodells und werden am Maßstab der Idealleistung bzw. Idealwahrnehmung gemessen. Auf diese Weise lassen sich unterschiedliche strategische

4 Ogilvy, D. (1951), o.S.

5 Meffert, H. (2000), S. 846.

Handlungsoptionen entwickeln. Ziel dieses Prozesses ist eine Annäherung aller wahrgenommenen faktischen und emotionalen Leistungen an das Ideal bzw. die Besetzung von Nischen. Domizlaff, Begründer der Markentechnik, formulierte schon 1939: „Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher.“⁶ Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Dimensionen faktischer Nutzen, emotionaler Nutzen, Verwendungssituation und Stil der kommunikativen Umsetzung analysiert und optimiert werden.

In der Praxis sind die alternativen Positionierungsstrategien in dreifacher Hinsicht zu kalibrieren: den Konsumenten und ihren Erwartungen, den Wettbewerbern und deren Positionierung sowie den Produktvorteilen der eigenen Marke. Ganzheitlich betrachtet bildet die Positionierung die Klammer aller geeignet erscheinenden Marketinginstrumente im Positionierungsraum, dem Markt, und kann von einem einzelnen Differenzierungsmerkmal (z.B. Produkteigenschaft probiotisch für LC 1 von Nestlé) determiniert werden. Zur Strukturierung und Evaluierung der Vielzahl theoretisch in Frage kommender Differenzierungsmöglichkeiten ist ein umfassendes Verständnis des Kaufprozessablaufs hilfreich, der in engem Kontext zu Rolle und Relevanz der Marke steht.

3. Relevanz und Rolle von Marken im Kaufprozess

Anhand einer Analyse der einzelnen Prozessstufen des Markenvierklangs Bekanntheit, Relevanz, Präferenz, Verwendung kann ermittelt werden, wann eine Bevorzugung einer bestimmten Marke durch den Konsumenten erfolgt. Betrachtet man den chronologischen Kaufablauf, so übernimmt die Marke in jeder Phase bestimmte Funktionen. In der Suchphase orientiert und informiert sich der Nachfrager. In der Regel werden für ihn nur solche Marken relevant, die ihm auch bekannt sind. Der Konsument kann eine Reihe von Informationen, wie zum Beispiel Herkunft, Leistungsmerkmale, Bezugsquelle und weitere, vor dem Kauf klären. Die Marke hat hier also eine Orientierungs- und Informationsfunktion. Hingegen kann eine etwaige Abweichung zwischen der versprochenen und tatsächlich erlebten Nutzeigenschaft erst nach dem Kauf festgestellt werden, die Marke übernimmt eine Vertrauensfunktion. Entspricht die Marke den Erwartungen des

6 Domizlaff, H. (1939), o.S.

Käufers, kann ein Wiederkauf in Betracht kommen. Dabei ist es erstaunlich, wie viele Produkteigenschaften erst im Laufe einer häufigeren oder gar regelmäßigen Nutzung von Marken zutage treten. Erdem beschreibt dieses Phänomen folgendermaßen: „Consumers often are imperfectly informed about product attributes. This uncertainty about the experience attributes of products may persist even after experience with a product because some product attributes might not be revealed fully to a consumer after only a few purchases. (...) Furthermore, consumers may not be perfectly informed about some product attributes despite substantial experience with the product.“⁷ Demzufolge hilft das Momentum der Gewöhnung der Marke, ihrem Nutzer quasi dauerhaft zu dienen.

Bei der dauerhaften Markenbindung erscheinen die Marken im Vorteil, die sich über unverwechselbare Attribute und einzigartige, rationale oder emotionale Nutzeigenschaften eine Vormachtstellung im Markt verschaffen. Im Idealfall ist eine solche Marke im Gedächtnis der Konsumenten mit einem Schlagwort bzw. Begriff besetzt, der sofort mit dieser Marke assoziiert wird.

- ▶ Sicherheit bei PKW = Volvo
- ▶ Brille = Fielmann
- ▶ Flexible Zahnbürste = Dr. Best
- ▶ Suchmaschine = Google
- ▶ Steinofenpizza = Wagner

Hat es eine Marke erst geschafft, Synonym für eine ganze Produktkategorie oder -gattung zu sein, festigt dies die – meist ohnehin marktführende – Position zusätzlich. Für Verfolgermarken, die sich wiederum mit anderen Differenzierungsmerkmalen zu etablieren versuchen, ist es dann noch schwieriger, das Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten zu verändern. Wir alle kennen diesen Effekt, in dem wir zum Beispiel „Tempo“-Taschentuch oder „tesa“ sagen, aber häufig ein Produkt derselben Kategorie meinen. Gleichzeitig erweisen wir durch dieses Verhalten der Marke gegenüber ein gewisses Urvertrauen.

Die Vertrauensfunktion der Marke kann auch eine wichtige Rolle spielen, wenn die angebotenen Leistungen besonders individuell und komplex sind, wie dies häufig bei Transaktionen in Business-to-Business-Märkte (B2B) der Fall ist. Etwaige Unsicherheiten in Bezug auf die Produktqualität, die Abwicklung von Service und Garantie sowie Risiken, die insbesondere im internationalen Warenverkehr zu Beginn einer Geschäftsbeziehung nur schwer abzuschätzen sind, können durch eine Marke reduziert werden. So ließe sich aus Sicht eines Entscheiders beispielsweise das Transaktionskostenrisiko eines chinesischen Bau-Konsortiums durch den Einkauf von Leistungen der Marken Hochtief oder Siemens verringern. Schließlich bietet eine relevante Markendifferenzierung auch in Bezug auf informationsökonomische

7 Erdem, T. (1998), S. 339-351.

Aspekte konkrete Vorteile. Denn die Vertrauensfunktion der Marke verkürzt den Orientierungsprozess und hilft dabei, Asymmetrien bei der Beschaffung und Evaluierung kaufrelevanter Informationen auszugleichen.

Entscheidend in der Führung von Marken in der Praxis ist die zentrale Bedeutung von Produkt und Produktnutzen. Ob Sach- oder Dienstleistung – alles startet mit dem Produkt. Ohne Produkt keine Marke – so ist häufig die Sichtweise im Produktmanagement, wonach folglich das Produkt im Zentrum der Markenkommunikation stehen soll. Peter F. Drucker hat diese Auffassung maßgeblich erweitert, indem er sagte: „Kein Kunde kauft jemals ein Erzeugnis, sondern immer nur das, was das Erzeugnis für ihn leistet.“⁸ Diese Leistung muss keineswegs tangibel sein, sondern kann auch das mit dem Produkt verknüpfte Vorstellungsbild oder Image der Marke sein. Was als Fiktion im Gehirn des Konsumenten gespeichert ist, teilt sich in einen kognitiven, im Rahmen von Befragungen identifizierbaren Teil sowie einen unbewussten Teil, der nur mithilfe tiefenpsychologischer Verfahren greifbar gemacht werden. Aus dieser Substanz bildet sich der Markenkern, in ihm sammeln sich die Wünsche und Sehnsüchte des Verbrauchers, er ist sozusagen das Fundament für den Glauben an das, was die Marke leistet. So gesehen, trägt die Marke das Produkt und nicht umgekehrt.

Führt man sich die Bedeutung, die bestimmte Markeneigenschaften für den Konsumenten haben können, vor Augen, wird deutlich, dass die Marke auch eine Persönlichkeit aufweist. Diese Markenpersönlichkeit wird der Marke durch direkte und indirekte Einflussfaktoren von den Konsumenten zugeschrieben. In erster Linie sind dies die von den Produktmerkmalen und den Markenidentitätsmerkmalen ausgelösten Assoziationen. Diesbezüglich richtungsweisend sind die Forschungsergebnisse von Aaker: „The personality traits of the people associated with the brand are transferred directly to the brand ... [and] in an indirect way through product-related attributes, product category associations, brand name, symbol or logo, advertising style, price, and distribution channel.“⁹

Ein hoher Identifikationsgrad und eine intensive Beziehung des Konsumenten zu seiner Marke kann zur Übertragung von Persönlichkeitsmerkmalen vom Menschen auf die Marke führen. Nach dem Prinzip des Selbstkonzepts können ebenso Eigenschafts- und Charaktermerkmale von der Marke auf den Menschen übertragen werden und verschmelzen auf diese Weise mit der eigenen Identität.¹⁰ Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass „sich mit zunehmender Übereinstimmung zwischen einer Markenpersönlichkeit und der Persönlichkeit eines Konsumenten (Selbstähnlichkeit, Selbst-Kongruenz) eine Valenz zum Produkt einstellt.“¹¹

8 Drucker, P.F., online.

9 Aaker, J.L. (1997), S. 348.

10 Vgl. Aaker, J. L. (2001), S. 93, sowie Weis, M. und F. Huber (2000), S. 24.

11 Bauer, H./Mäder, R./Huber, F. (2002), S. 689.

Diese Wechselwirkung hat unterschiedlichste Ausprägungen und zeigt sich in der Praxis zum Beispiel bei Marken-Fans, die sich als Sammler, auf Veranstaltungen, in Foren und Blogs, in ihrer Empfehlungsbereitschaft sowie bei anderen Aktivitäten engagiert für eine bestimmte Marke einsetzen. Ebenso evident kann die Wirkung sein, wenn sich Menschen durch die Wahl einer bestimmten Marke den Wunsch nach Selbstverwirklichung erfüllen möchten oder ihr Ansehen steigern wollen, wie dies häufig bei entsprechenden Prestigeobjekten der Fall ist.

Markenkern, Image und Markenpersönlichkeit sind aber keineswegs statisch, sondern in mehrfacher Hinsicht dynamisch. Zum einen verändern sie sich, weil die Konsumenten in der Zeit zwischen dem ersten und dem folgenden Kaufakt der Beeinflussung einer Vielzahl exogener Faktoren, wie zum Beispiel Werbestimuli, Erfahrungen mit der gekauften Marke, Testberichte, Empfehlungen usw., unterworfen sind. Das Vorstellungsbild von einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Marke kann sich also fortlaufend verformen und schon beim nächsten Kauf eine ganz andere Bedeutungsdimension haben, ohne dass als Bezugspunkt oder Vergleichsmaßstab ein Konkurrenzprodukt herangezogen wird. Erschwerend kommt hinzu, dass es heute immer weniger konstante Verhaltensmuster gibt, die Gruppen oder Individuen eine klare Prägung geben. Das auf Markt- und Medienanalysen spezialisierte Institut Rheingold spricht sogar von schizophrenen, multiplen Persönlichkeiten, die je nach ihrer aktuellen Verfassung unterschiedliche Verhaltensmuster entwickeln. Nach diesem Modell des Verfassungsmarketings wollen die Verbraucher alles zugleich sein und sämtliche Optionen der Selbstverwirklichung nutzen. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr die Zielgruppe oder der einzelne Konsument, sondern das momentan konkrete Verwendungserleben. Die Verwendungsalternativen für das jeweilige Bedürfnis liegen nun auch außerhalb der Wettbewerbsprodukte. Der Schokoriegel konkurriert plötzlich mit dem Bifi-Salami-Snack oder der Käsestange vom Bäcker.¹²

Markenverantwortliche auf der Suche nach geeigneten Stellhebeln für eine relevante Differenzierung stehen damit vor neuen Herausforderungen. Ihr Bezugsrahmen ändert sich, denn die Erkenntnisse des Verfassungsmarketing revolutionieren das Denken in und Arbeiten mit klassischen Zielgruppenmodellen, bei denen konstante Verhaltensmuster eine ganze Gruppe prägten, sie berechenbar und planbar machten. Klassische Verfahren zur Typologisierung und Kategorisierung von Kauf- und Verwendungsmotiven treten folglich in den Hintergrund. Deshalb ist es wichtig, sich ebenfalls intensiv mit dem Grund- und Zusatznutzen zu befassen und zu prüfen, in welcher Weise sich für das jeweilige Leistungsangebot ein Alleinstellungsmerkmal finden lässt, welches von den Zielgruppen als relevant wahrgenommen wird.

12 Vgl. Lönneker, J., o.J., online.

4. Grundnutzen, Zusatznutzen und Unique Selling Proposition (USP)

Definiert man den Grundnutzen eines Leistungsangebotes als das zentrale Bedürfnis bzw. den fundamentalen Nutzen, den es primär zu befriedigen gilt (z.B. Automobil = Transportmöglichkeit, Mineralwasser = Durst löschen, Küchenrolle = Saugfähigkeit), dann scheidet dieser Grundnutzen in entwickelten Märkten als Kriterium für eine mögliche Differenzierung aus. Je stärker sich Leistungsangebote ähneln und als austauschbar empfunden werden, desto höher ist die Notwendigkeit eines Zusatznutzens. „Die Marke als Vorstellungsbild beeinflusst nur dann das Kaufverhalten positiv, wenn sie mit einem ‚added value‘ verbunden ist. Dieser Mehrwert ist das Ergebnis eines vom Nachfrager vollzogenen Vergleichs zu einem konkurrierenden markenlosen Angebot, welches dieselben Basisbedingungen erfüllt.“¹³

Selbst wenn ein technisch-funktionaler Vorsprung einen echten Mehrwert bietet, der seitens der Käufer als differenzierend im Sinne einer Überlegenheit gegenüber den Wettbewerbern wahrgenommen wird, so ist dieser Vorsprung in der Regel nur von kurzer Dauer, bis er von den Wettbewerbern kopiert wird. Dieser Umstand fördert die Bestrebungen, die Marke auf emotionaler Ebene zu differenzieren, was den Markenverantwortlichen von ihren Werbeagenturen auch häufig angetragen wird. Die immateriellen Eigenschaften der Marken sollen die materielle Austauschbarkeit der an sich sehr ähnlichen Produkte kompensieren. Die daraus entstehenden Erlebniswelten sollen eine Position der Uniqueness erreichen und sind in der Tat oft unverwechselbar. Doch auch, wenn es im Allgemeinen schwieriger erscheint, die Erfolgsmuster einer auf Emotionen fokussierten Markenkommunikation zu kopieren, so lässt sich daraus ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil nur sehr schwer aufbauen. Die Annahme, man könne beispielsweise durch Werbung und mittels einer so genannten UAP (Unique Advertisement Proposition) Kunden auf Dauer an sich binden, ist falsch.¹⁴ Sie steht im Widerspruch zu der Ansicht, wonach es Marketing und Werbung gelingt, aus der Erkenntnis eines Mangels ein Angebot zu schaffen, dem genügend Nachfrager gegenüberstehen, um daraus ein Geschäft zu machen. „Es geht...darum, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er sagt, dass er es schon immer wollte, wenn er es schließlich bekommt.“¹⁵

Diese diametralen Standpunkte provozieren die elementare Frage nach der wahrhaftigen Leistungsfähigkeit von Markenkommunikation und Werbung. Sie

¹³ Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (2005), S. 9.

¹⁴ Vgl. Düssel, M. (2006), S. 173.

¹⁵ Liebl, F. (2002), o.S.

kann verführen, aber kann sie bekehren? So revolutionär die Ergebnisse in der Liga der Werbewirkungsforscher und Neuromarketing-Experten auch sein mögen – es steht außer Zweifel, dass der Konsument erst nach der Verwendung eine abschließende Meinung zu seinem ganz persönlichen Markenerlebnis abgibt.

Wie kontrovers der Diskurs über Notwendigkeit, Ausgestaltung und Wirkung einer Unique Selling Proposition (USP) also auch immer geführt werden mag – letztendlich ausschlaggebend ist alleine das Urteil des Kunden. Sobald er spürt, dass das propagierte Leistungsversprechen der Marke nicht erfüllt ist und die werblich angepriesene Differenzierung nicht nachvollziehbar ist, wird er sich enttäuscht von dieser Marke abwenden.

5. Markendifferenzierung im Überblick – Dimensionen und Stellhebel

Vielfalt und Umfang der Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des zur Verfügung stehenden Instrumentariums bedingen an dieser Stelle eine Fokussierung. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich daher auf einige ausgewählte Stellhebel, die für die Entwicklung einer wirksamen Markendifferenzierung in besonderem Maße geeignet erscheinen.

Abbildung 1: Dimensionen der Markendifferenzierung



QUELLE: GÖRG CONSULTING.

5.1 Produktpolitik

Eine zentrale Zielsetzung bei der Wettbewerbsstrategie ist die Produktführerschaft. Sie ist eine Differenzierungsstrategie, weil alle Aktivitäten auf die Schaffung eines für die gesamte Branche einzigartigen Produktes fokussiert sind. Hierbei stehen die Produkteigenschaften im Vordergrund. Gelingt es, die für den Konsumenten relevanten Produkteigenschaften so mit den Parametern Produktqualität und Innovationsstärke zu verknüpfen, dass daraus ein echter Mehrwert für den Konsumenten entsteht, sind dies gute Voraussetzungen für die Category Leadership (z.B. Aspirin bei Schmerztabletten, Persil bei Waschmitteln und Apple bei MP-3-Playern). So ist es Apple beispielsweise innerhalb weniger Jahre mit dem iPod gelungen, das Geschäftsmodell für mobile digitale Musicplayer über die geschickte Verbindung von Hardware (Design und Bedienung) und Software (iTunes) zu dominieren. Dieses Beispiel macht deutlich, dass die Führerschaft keineswegs ausschließlich auf überlegene Produkteigenschaften zurückzuführen ist, denn der Apple iPod ist beispielsweise selten Testsieger bei entsprechenden Vergleichen und Untersuchungen.

Wie das Beispiel Apple iPod zeigt, kann es für die Erreichung der Kategorieführerschaft lohnender sein, bei nur wenigen Kriterien der Produkteigenschaften einen möglichst großen Vorsprung gegenüber den Verfolgern zu erreichen, als zu versuchen, bei allen relevanten Produkteigenschaften die Spitzenposition zu erlangen. Im Erfolgsfall Apple ist das eine einzigartige Kombination des großen Touchscreen-Displays und der intuitiven Benutzerführung mit einem unwiderstehlichen Design und den Vorzügen von iTunes. Das Erfolgsbeispiel Apple bietet aber noch eine weitere Erkenntnis. Es ist nämlich keineswegs so, dass ein Wettbewerbsvorsprung über technische Innovationen oder Produktausstattungsmerkmale nicht dauerhaft sein kann, weil er von den Verfolgern in kurzer Zeit kopiert werden kann. Im Klartext heißt das: Marktführer Nokia, aber auch Sony Ericsson haben sich der Marktentwicklung nicht schnell genug angepasst, während Wettbewerber wie Samsung und HTC recht zügig iPhone-Kopien auf den Markt gebracht haben¹⁶ und damit wirtschaftlich erfolgreich sind.

Aber auch technologisch basierte Produkterfindungen wie der Blackberry, TomTom-Navigationsgeräte oder zuletzt Nintendos Spielekonsole Wii zeigen, dass Innovationsfähigkeit und Innovationsgeschwindigkeit entscheidende Erfolgsfaktoren sind, wenn es um Differenzierung und Marktführerschaft geht.

16 Vgl. „Handelsblatt“ vom 17.7.2009.

5.2 Kommunikationspolitik

Für die Marketingmanager ist die richtige Kommunikation von Zusatznutzen, USP und Reason why die vielleicht größte Herausforderung, denn die Differenzierungsarbeit wird von der Produkt- auf die Markenebene verlagert. Auf der riesigen Spielwiese der Kreativität bieten sich unzählige Möglichkeiten, einen besonderen Nutzensvorteil möglichst wirksam zu positionieren, wobei freilich die Grenzen rationaler und emotionaler Assoziationen der beworbenen Nutzendimensionen fließend sind. Jacobs Kaffee – der Kaffee mit dem Verwöhnaroma, Iglo Rahmspinat – der Spinat mit dem Blubb, Langnese Cremissimo – das Eis mit der einzigartigen Cremigkeit, Frosta – die Tiefkühlkost mit dem Reinheitsgebot – diese Beispiele demonstrieren eine direkte Verbindung zu einem funktionalen Mehrwert, während zum Beispiel die Kommunikationsstrategien von Marken wie Du darfst, L'Oréal, Harley-Davidson und Marlboro deutlich stärker die Vermittlung präferenzprägender Erlebnisse vermitteln, indem hier der Aufbau eines erlebnisbezogenen Markenimages erreicht werden soll. Über das Funktionsprinzip der emotionalen Konditionierung sollen auf diese Weise die in uns wohnenden Bedürfnisse nach Sehnsucht, Glück, Liebe, Freundschaft, Abenteuer, Freiheit, Selbstverwirklichung, Anerkennung u.v.m. befriedigt werden, indem die Werbung über die geschickte Orchestrierung von Bildern, Sujets, Stimmungen, Plots und Argumenten quasi eine Verbesserung von Lebensgefühl bzw. Lebensqualität und folglich höhere Zustimmungswerte bewirken soll. Deshalb ist aber emotionale Werbung, die weitestgehend auf sachliche Produktinformationen verzichtet, keineswegs die bessere Alternative – auch dann nicht, wenn faktische Leistungsvorteile nicht existieren. Wie ein rationaler Nutzensvorteil effektiv emotionalisiert werden kann, hat zum Beispiel Audi mit dem preisgekrönten TV-Spot „Wo ist der Tank?“ bewiesen. Der faktische Nutzensvorteil (mehr Reichweite auf der Basis sparsamerer TDI-Motoren = Reason-to-believe) wurde hier perfekt inszeniert.

Viel Fingerspitzengefühl bei der wirksamen kommunikativen Umsetzung von Differenzierungsstrategien ist auch beim Einsatz von Testimonials gefragt. Die Klärung der elementaren Frage, ob der Werbe-Protagonist zur Marke passt (brand fit), bedeutet nicht automatisch, dass die Marke durch das Testimonial auch eine zusätzliche Bedeutung für die Konsumenten (Relevanz) erhält. Auch kann im Vorfeld nicht ermittelt werden, welchen Schaden die Marke bei einem Fehlverhalten des Testimonials (z.B. Christoph Daum, Verona Pooth, Jan Ulrich) erleidet. Dass die aktuelle Krise das massenhafte Comeback von Promis im Werbeblock angesichts sinkender Preise begünstigt, wird in Fachkreisen durchaus kritisch gesehen, denn der langfristige Imageaufbau wird kurzfristigen Awareness- und Abverkaufseffekten geopfert.¹⁷ Der Nutzwert dieses „Instrumentes“ als Differenzierungsstellhebel

¹⁷ Vgl. „Horizont“ vom 30.4.2009.

im Rahmen einer auf Kontinuität und Nachhaltigkeit ausgerichteten Markenkommunikation ist daher zweifelhaft. Es kann deshalb empfehlenswert sein, alternativ das Character Licensing einzusetzen.

Ein häufig unterschätzter Stellhebel der Markendifferenzierung ist der Claim. Denn er ist ausgesprochen vielseitig einsetzbar und kann, je nach Zielsetzung der Markenkommunikation, auch als Positionierungsaussage fungieren. Claims können einen Anspruch, eine Vision oder eine Haltung ausdrücken („Wir lieben Lebensmittel“ - Edeka), einen Produktnutzen („Quadratisch. Praktisch. Gut.“ - Ritter Sport) bzw. ein Leistungsversprechen („There´s no better way to fly - Lufthansa) kommunizieren. Sie können deskriptive Funktion haben („Versicherung, Vorsorge, Vermögensaufbau“ - Allianz), sagen, wofür die Marke steht („Qualität ist das beste Rezept“ - Dr. Oetker), affirmative Wirkung entfalten („Otto...find´ ich gut“), oder sie erobern die adressierte Zielgruppe mit Wortwitz („Sind wir nicht alle ein bisschen Bluna?“).

Als feststehendes Element der verbalen Markenidentität und damit integraler Bestandteil des Erscheinungsbildes der Marke, kann die Botschaft entlang der gesamten Markenerlebniskette (z.B. TV-Spot, Anzeige, Broschüre, Briefschaften, Visitenkarte, Geschäftsbericht, Firmengebäude, Fuhrpark usw.) kommuniziert werden. Zudem können Claims einen wertvollen Beitrag dazu leisten, die Motivation bei den Mitarbeitern zu stärken. Indem sie Ziele, Mission oder Werte des Unternehmens reflektieren, sind sie Teil des Unternehmensleitbildes. In einer Zeit, in der viele Unternehmen Unsummen in das Employer Branding stecken, kann ein prägnanter Leitspruch, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren, durchaus einen Wettbewerbsvorteil herbeiführen.

Weil der Claim den Markenauftritt stärkt, eignet er sich auch sehr gut für Unternehmensmarken bzw. Produktmarken, die werblich weniger aktiv sind (Z.B. B2B). Die Beispiele und Ausführungen verdeutlichen, dass die Differenzierungschancen einer Marke mit Claim im Allgemeinen höher sind als ohne.

Erfolgsfaktor People

Sie sind das Gesicht der Marke: die Stewardess, der Handyverkäufer, Versicherungsvertreter, Kellner, Page, Kurierfahrer, Kassierer. Gerade in serviceintensiven Branchen, wo Abweichungen zwischen dem Markenversprechen und der tatsächlich erbrachten Markenleistung sofort sichtbar werden, werden Mitarbeiter zum entscheidenden Differenzierungsfaktor. Im Sinne einer möglichst einheitlichen Wahrnehmung der Markenerlebniskette an allen relevanten Kontaktpunkten ist es daher ratsam, mit Schulungen und Trainings das Personal zum professionell agierenden Botschafter der Marke zu machen.

Auch hier sind es nicht nur die greifbaren Attribute, die den Unterschied ausmachen, sondern viel häufiger kleine Aufmerksamkeiten – die charmantere Freundlichkeit oder das natürlichere Lächeln zum Beispiel.

Diverse Fallstudien in diesem Buch geben einen detaillierteren Einblick, wie der Instrumente-Mix orchestriert werden kann, um damit eine erfolgreiche Differenzierung zu erreichen.

6. Markendifferenzierung: die Anforderungskriterien

Die Frage danach, wann bzw. ab wann eine Markendifferenzierung erreicht ist, ist nicht leicht zu beantworten. Denn je breiter sich eine Marke aufstellt, je mehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen sie gefallen will und je standardisierter die Produktions-, Marketing- und Vertriebsprozesse ablaufen, desto höher ist die Gefahr, dass die Wirkung der beabsichtigten Differenzierung verwässert wird.

Für Markenverantwortliche kann es daher ratsam sein, sich mit den nachfolgenden Anforderungen zu befassen:

- ▶ **Die Differenzierung muss substantiell sein.** Das heißt, die Verbesserung bzw. Unterscheidung muss in Relation zu dem gesamten Leistungsangebot entsprechend ins Gewicht fallen. Bei einem PKW ist dies beispielsweise ein verbesserter Motor, der weniger Benzin verbraucht, nicht hingegen eine Verlängerung des Wartungsintervalls. Freilich steigt der Schwierigkeitsgrad in der Beurteilung, was schon substantiell ist oder eben noch nicht, proportional zu der Subjektivität der entsprechenden Maßnahme.
- ▶ **Die Differenzierung muss hervorhebbar sein.** Hier ist beispielsweise bei Dienstleistungsmarken und insbesondere im Segment Finanzdienstleistungen häufig zu beobachten, dass die Produktnamen glatt beschreibend und als Wortmarke nicht eintragungsfähig (z.B. Aktiv Plus, Twin Star u.v.m.) sind. Sie sind zwar hervorhebbar, aber aufgrund ihrer Gleichartigkeit zur Differenzierung eher ungeeignet, weshalb oft der Weg einer emotionalen Differenzierung gewählt wird.
- ▶ **Die Differenzierung muss überlegen sein.** Das heißt, sie muss in ihren Nutzendimensionen besser sein als das, was die Wettbewerbsprodukte zu bieten haben. Hierfür gibt es in der Regel in jeder Produktgruppe entsprechende

Kriterien, die meist gewichtet werden. Die Schlüsselkriterien orientieren sich dabei an dem jeweiligen Grundnutzen. Von einem neuen Fernsehgerät auf dem Markt wird erwartet, dass es eine bessere Bildqualität hat. Ist dies nicht der Fall, kann eine überlegene Qualität der eingebauten Lautsprecher dies nur schwer kompensieren.

- ▶ **Die Differenzierung muss kommunizierbar sein.** Das bedeutet, es muss möglich sein, den Nutzen kurz, griffig und verständlich gegenüber dem Handel und dem Kunden zu erklären. Die technischen Unterschiede zwischen den Dieseldirekt-Einspritzverfahren Pumpe-Düse und Common-Rail können dem „normalen“ Endnutzer beispielsweise nur über Resultat-Unterschiede, in diesem Fall die Kriterien Verbrauch und Laufruhe des Motors, verständlich gemacht werden.
- ▶ **Die Differenzierung muss Vorsprung-sichernd sein.** Diese Forderung kann im Marketingalltag meist nur bedingt erfüllt werden, weil nicht sicher ist, wann Nachahmer mit einer Me-too-Differenzierung auf den Markt gehen. Im Automobilbau ist es Audi beispielsweise gelungen, mit dem Allradantrieb (Marke quattro®) zeitweise einen Vorsprung zu erreichen. James Dyson, dem Erfinder des ersten Staubsaugers ohne Beutel und ohne Saugkraftverlust¹⁸, ist es dank einer patentierten Technologie gelungen, seinen Vorsprung dauerhaft zu sichern.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die genannten Anforderungen vermutlich nie alle und gleichzeitig erfüllbar sind. Das Verständnis des Zusammenhangs zwischen Marke und Wirkung kann aber auch in der gängigen Markenpraxis nicht gründlich genug studiert werden, gerade wenn Markenkern und Markenpersönlichkeit in die Positionierungsarbeit einbezogen werden sollen. Als zentrale und besonders wichtige Anforderung erscheint die Relevanz. Ist das Leistungsangebot nicht relevant für den Kunden und kann es auch nicht mittels der Marketinginstrumente relevant gemacht werden, dann ist auch die Differenzierung wirkungslos, und neue Anstrengungen müssen in eine andere Richtung gehen. Deshalb ist es in der Praxis der Markenführung so wichtig, Status und Wirkung der Markenpositionierung und -leistung regelmäßig zu prüfen und zu optimieren.

¹⁸ Bei der patentierten Dyson Technologie wird Staub aus der Luft geschleudert. Der Schmutz bleibt im Behälter, und der Luftstrom wird nicht durch verstopfte Beutel oder Filter behindert. Deshalb behalten Dyson Staubsauger ihre konstant hohe Saugkraft und lassen weniger Staub zurück; vgl. auch www.dyson.de.

7. Implikationen für die Praxis

Bei den Überlegungen, ob, wann und in welcher Weise mit Differenzierungsfaktoren gearbeitet wird, sollten sich die Brand Manager bewusst machen, dass die Differenzierung um ihrer selbst willen nicht die Lösung sein kann. Identifizierung und Umsetzung geeigneter und wirksamer Stellhebel zur Differenzierung sind ein hartes Stück Arbeit und bedeuten, sich intensiv mit der Identität der Marke, ihrer Positionierung, den Erwartungen der Konsumenten auseinanderzusetzen und sich dabei folgende Fragen zu stellen: Wie ist der Markt segmentiert? Mit welchen Leistungsmerkmalen bzw. Services treten Wettbewerber auf? Wie werden diese propagiert? Welche Nutzenattribute der Marke wurden bisher präferiert? Können neue Bedürfnisse geweckt oder gedeckt werden, in dem Merkmale verschiedener Leistungsangebote kombiniert oder gebündelt werden? Welcher Beitrag ist aus unternehmensinternen Quellen zu erwarten, oder kommen die maßgeblichen Impulse von außen? Stiftet die Differenzierung einen Zusatznutzen, der sich zu einem USP entwickeln lässt? Welcher Vorsprung kann unter Berücksichtigung der Marktverhältnisse prognostiziert werden? Wie muss der Marketingmix gestaltet werden, um Nachahmer möglichst lange auf Distanz zu halten? Oder ist es eventuell sogar strategisch sinnvoller, auf eine USP-Strategie zu verzichten, anderen Wettbewerbern den Vortritt zu lassen, eigene finanzielle Ressourcen zu schonen und abzuwarten, wie sich neue Leistungsangebote im Markt durchsetzen?

In der Unternehmenspraxis gehen die genannten Fragestellungen vielfach mit folgenden Situationen einher:

- ▶ Dem Brand Manager bleibt in der Alltagshektik nicht genügend Zeit für die strategische Denkarbeit rund um die Themen Markenpositionierung und Differenzierung.
- ▶ Häufig gibt es intern hierarchisch oder argumentativ induzierte Widerstände, die ohne externe Hilfe nur schwer zu überwinden sind.
- ▶ Es fehlt im Unternehmen an einem Initiator und Moderator von Innovationsworkshops, der die entwickelten Differenzierungsansätze objektiv kondensiert und evaluiert.

Treffen die genannten Punkte zu, kann es nützlich sein, einen externen Berater hinzuzuziehen. Auf Basis seiner langjährigen, meist branchenübergreifenden Erfahrungen kann der Markenberater wertvolle Impulse für eine nachhaltige Markendifferenzierung geben und zudem Hinweise auf eine Optimierung des Marketingmix sowie Effizienzverbesserung des eingesetzten Budgets geben.

Schließlich kann es ratsam sein, sich bewusst zu machen, dass – stark simplifiziert betrachtet – die Konsumenten im Grunde nur eine Basisfrage haben: Was

macht ein Angebot so anders, dass ich es dem anderen vorziehen soll? Die Suche nach der optimal geeigneten Differenzierungsmöglichkeit ist also auch eine Suche nach den wahren Gründen, warum ein Produkt oder eine Marke ins Relevant Set gelangt und sich dort verankert. Diese Gründe sind häufig multikausal und komplex, denn „der Verbraucher tut nicht, was er sagt, er sagt nicht, was er denkt, und er denkt nicht, was er fühlt.“¹⁹

Ziel des vorliegenden Buches ist es, aktuelle Entwicklungen zu ausgewählten Bereichen der Markendifferenzierung aus den unterschiedlichen Perspektiven darzustellen und den Dialog zu diesem essenziellen Themengebiet zu stimulieren. Die nachfolgenden Fachbeiträge sind als Füllhorn konkreter Anregungen, Ideen, Praxisbeispiele und Erfahrungen zu verstehen, die neue Sichtweisen im strategischen und konzeptionellen Management von Produkt- und Unternehmensmarken ermöglichen.

Unser Anspruch ist es, einen substanziellen Beitrag für eine nachhaltige Weiterentwicklung des zentralen Dauerthemas Markendifferenzierung zu leisten. Interessenten finden unter www.erfolgreiche-markendifferenzierung.de weiterführende Informationen und Hinweise.

19 Ogilvy, D. (1978), o.S.

Literatur

- AAKER, J.L. (1997): Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, 34 (August), 1997, S. 348.
- AAKER, J.-L. (2001): Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen -Innovative Ansätze -Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 91-102; Weis, M./Huber, F. (2000): Der Wert der Markenpersönlichkeit - Das Phänomen der strategischen Positionierung von Marken, Wiesbaden 2001.
- BAUER, H./MÄDER, R./HUBER, F. (2002): Markenpersönlichkeit als Determinanten der Markenloyalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (Dezember) 2002, S. 687-709.
- BUNDESGESETZBLATT Jahrgang 2008 Teil I Nr. 28, ausgegeben zu Bonn am 11.Juli 2008, www.mrkengesetz.de.
- DOMIZLAFF, H. (1939): 22 Grundgesetze der natürlichen Markenbildung, in: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg (zitiert nach Neuauflage 1982/1991, Marketing Journal).
- DÜSSEL, M. (2006): Handbuch Marketingpraxis - von der Analyse zur Strategie, Berlin 2006.
- DRUCKER, P.F., www.druckerarchives.cgu.edu, sh. auch Simon, H.(2005): Die besten Zitate und Aphorismen für Manager, Frankfurt/Main, S. 100.
- ERDEM, T. (1998): An Empirical Analysis of Umbrella Branding, in: Journal of Marketing Research, Nr.3, 35. Jahrgang, 1998.
- GREIVE, M. et al. (2009): Finanzkrise vernichtete bislang 10,5 Billionen Dollar, in: Die Welt vom 29.8.2009, [//www.welt.de/wirtschaft/article4418941/Finanzkrise-vernichtete-bislang-10-5-Billionen-Dollar.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article4418941/Finanzkrise-vernichtete-bislang-10-5-Billionen-Dollar.html).
- HOLST, J. et al. (2009): Krise löst Promi-Flut aus, in: Horizont, Ausgabe 18 vom 30.4.2009, Titelseite, S. 13.
- LIEBL, F. (2002): Retro-Marketing und Kundenbindung, in: *acquisa* 5/2002, www.acquisa.de//www.gwk.udk-berlin.de/fileadmin/user_upload/kommunikationsplanung/acquisa_0502.pdf.
- LÖNNEKER, J., (o.J.): Das Ende der Zielgruppen? Verfassungsmarketing als Königsweg, [//www.rheingold-online.de/veroeffentlichungen/artikel/Das_Ende_der_Zielgruppen_Verfassungsmarketing_als_Koenigsweg_.html](http://www.rheingold-online.de/veroeffentlichungen/artikel/Das_Ende_der_Zielgruppen_Verfassungsmarketing_als_Koenigsweg_.html).
- LOUVEN, S. et al. (2009): Nokia schockiert die Märkte, in: Handelsblatt vom 17.7.2009.
- NAISBITT, J. (2009): Mind Set! - Wie wir die Zukunft entschlüsseln, München 2009.
- OGILVY, D. (1951): Speech to American Marketing Association, Chicago: AMA Proceedings, 1951.
- OGILVY, D. (1978): Geständnisse eines Werbemanns, Düsseldorf 1978.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2000.
- MEFFERT, H./BURMANN, CH./KOERS, M. (2005): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.

Der Autor



Ulrich Görg, Dipl.-Betriebswirt, ist Experte für Markenkommunikation und verfügt über langjährige Erfahrungen im Markenmanagement für Konsumgüter. Er war Produktmanager und Marketingleiter bei Unilever, Sony und Tchibo, bevor er als Mitglied der Geschäftsleitung zu Interbrand wechselte. Seit 2003 führt er seine eigene Markenberatung Görg Consulting, die sich auf die Entwicklung und Profilierung von Produkt- und Unternehmensmarken, Markenstrategie- und Positionierungsthemen sowie Innovationsmanagement fokussiert. Ulrich Görg ist Verfasser zahlreicher Fachbeiträge zum Thema Markenkommunikation sowie Autor des ersten Fachbuches über Markenclaims. Zudem ist er Gastdozent an der Northern Business School (NBS) in Hamburg.

Kontakt

Telefon: +49 (0)40 32908-440

E-Mail: u.goerg@goerg-consulting.de

GRUNDLEGENDE ASPEKTE DER MARKENDIFFERENZIERUNG: VOM MARKETING „TO“ ZUM MARKETING „WITH“

Anton Meyer / Fabian Göbel / Anja Dumler

1. Einleitung

Differenzierungsvorteile durch klassische Kommunikationskampagnen, Distributions- und Produktions- sowie Produktionstechnologievorsprünge erodieren im Zeitalter der Globalisierung und modernen Informations- und Kommunikationstechnologien immer schneller. Entsprechend wichtiger wird die Marke als Differenzierungsfaktor, um sich vom Durchschnitt abzuheben und dem oft ruinösen Preiswettbewerb zu entgehen. Damit Marken ihre Differenzierungsfunktion nachhaltig erfüllen können, bedarf es eines tiefgreifenden Markenverständnisses und einer Relativierung des häufig stark ausgeprägten autoritären Markenführungsverständnisses, das oft einhergeht mit einem einseitigen Penetrationsmarketingansatz, beispielsweise über Massenkommunikation nach der über hundert Jahre alten AIDA-Formel. Allerdings bieten die (neueren) Ansätze der Kundenintegration in verschiedenen Wert- und Werteschöpfungsprozessen und Stufen in Kombination mit Marken eine kongeniale konzeptionelle Basis für einen nachhaltigen Differenzierungsansatz. Dieser Differenzierungsansatz erfordert ein tiefergehendes theoretisches und managementorientiertes Verständnis und Wissen im Hinblick auf das Dienstleistungsmarketing und das Markenmanagement. Den Verfassern kommt dabei die 30-jährige Tradition und Beschäftigung mit gerade diesen beiden Themenfeldern an ihrem Institut zu Gute.

Marken sind mehr als eines unter vielen Marketinginstrumenten und auch mehr als ein Aktionsfeld im Bereich der Produkt- oder Kommunikationspolitik. Aus Sicht des Kunden können starke Marken einen (häufig emotionalen) Mehrwert schaffen, Versprechen und Qualitätssignal sein und somit das wahrgenommene Kaufrisiko reduzieren. Aus Unternehmenssicht stellen sie eine zentrale – in manchen Fällen