

# Marke verpflichtet

Von Marken und ihren Werten

In das, was uns etwas wert ist, investieren wir gerne Zeit, Aufmerksamkeit, Energie und Geld. Das ist vor allem bei Marken, denen wir vertrauen, so. Man könnte auch sagen, Werte sind was wert. Klingt logisch und naheliegend. Wenn Unternehmen nur nicht immer wieder versuchen würden, diesen guten Glauben und Vertrauensvorschuss ihrer Kundschaft, wegen ein paar Prozentpunkten mehr Marge, aufs Spiel zu setzen.

Mercedes-Benz beispielsweise hat mit kleinen Qualitäts-Zugeständnissen bei der E-Klasse große Teile seiner Kunden verärgert und als Markenverwender und -botschafter für immer verloren.

Gut, Unternehmen müssen mittlerweile immer mehr Geld in die Hand nehmen, um Kunden überhaupt noch zu erreichen oder für sich zu gewinnen. Der Wettbewerb hat enorm zugenommen, die Fragmentierung der Märkte und Medien ebenso. Zugleich bringt die internationale Finanzkrise so manches Unternehmen in Liquiditätseingänge.

Der Wettbewerb hat enorm zugenommen, die Fragmentierung der Märkte und Medien ebenso.

### Werte-Mix der Marke

Ist dies alles aber ein plausibler Grund dafür, dass Unternehmen und Marken immer wieder der Versuchung erliegen, den Ast ihrer Wertschöpfung, auf dem sie sitzen, anzusägen?

Das Vertrauensverhältnis zwischen einer Marke und seinem Verbraucher führt zu geringerer Auseinandersetzung mit anderen Angeboten. Das ist einer der Vorteile einer Marke. Gleichzeitig entscheiden sich Kunden längst nicht mehr nur für die reine Leistung einer Marke, sondern für ihren Werte-Mix. Sie fragen vermehrt nach der Wahrheit hinter dem Produkt - nach der Glaubwürdigkeit des Hersteller einer Marke oder nach den Bedingungen, unter denen das Produkt entsteht. Sie wollen das Gefühl haben, dass sie dies



alles mit ihrem Wertekanon in Einklang bringen können. Hierfür gibt es gute Beispiele aus unseren täglichen Bedarfsalltag: wer beim Body-Shop einkauft, tut dies in dem guten Gefühl, dass die Erzeuger der Rohstoffe einen fairen Preis erhalten. Mit diesem Gefühl schmeckt sogar der Caffè Latte bei Starbucks besser. Bei diesen Beispielen wird die Haltung einer Marke, das Differenzierungs- und Identifikationspotenzial als sozialem Klebstoff deutlich.

Nach Gilmore und Pine\* hängt der Erfolg einer Marke in Zukunft davon ab, ob sie als „real“ oder als „fake“, als „authentic“ oder „inauthentic“ wahrgenommen wird. Doch, lässt sich dieses im globalisierten Wettbewerb, der zunehmenden Austauschbarkeit von Angeboten, Produkten und Leistungen überhaupt noch für

den Konsumenten unterscheiden, was echt ist und was nicht? Norbert Bolz formulierte es in der Brand Eins-Ausgabe vom April 2008 noch schärfer: „Heute liegt der Betrug im Versprechen der Echtheit.“

### Menschen entscheiden unbewusst

Das ist starker Tobak aus wissenschaftlichem Munde und legt die Vermutung nahe, dass es Verbrauchern in Zukunft noch schwerer gemacht werden wird, echt von unecht zu unterscheiden.

Wo doch die jüngsten Erkenntnisse der Hirnforschung Belege dafür geliefert haben, dass wir Menschen uns vor allem implizit, also unterbewusst für Dinge entscheiden. So gesehen, wäre es das Naheliegendste, wenn sich das Marketing mehr um den Kern der Entscheidungskriterien, nämlich vor allem um die wahren Werte kümmern würde. Wertemarketing im Sinne einer Orientierung des Marketings an den Werten des Konsumenten existiert jedoch immer noch viel zu wenig. Weil immaterielle Werte schwerer zu fassen sind als materielle. Weil man sie auf den ersten Blick nicht sofort sieht und erkennt. Hinzukommt, dass die

\*James Gilmore Joseph Pine sind die Gründer von Strategic Horizons und Autoren von Authenticity: What Consumers Really Want, und dem Bestseller The Experience Economy.

### Jean-Claude Parent

Geschäftsführer und Mitinhaber Schindler Parent in Meersburg und der Tochteragentur Schindler Parent Identity in Berlin



Auffassung über Werte von Verbraucher zu Verbraucher unterschiedlich ist. „Sicher ist eines“, so wurde Andreas Gysler bereits im Jahre 2005 in einer Studie des Zukunftsinstituts zitiert, dass „Wertvorstellungen der Konsumenten darüber entscheiden werden, welche Kaufobjekte Gegenstand ihrer Bedürfnisse und Wünsche sein werden“.

Nur, wer keine Werte hat, kann auch keine transportieren. Um ein auf Werte basiertes Marketing in einem Unternehmen durchzusetzen, braucht es zunächst den Zugang zum Verantwortungsbereich einer Marke, zum Kern eines Unternehmens. Dazu bedarf es in der Regel Fortune und Macht. Weil das Marketing aufgrund seiner hohen Fluktuation in vielen Fällen über wenig Reputation in einem Unternehmen verfügt, ist dies eindeutig Chefsache. Dort sitzt auch das Epizentrum von Kontinuität und Nachhaltigkeit. Es gehört gewissermaßen zur ersten Pflicht der Unternehmensleitung und aller Verantwortlichen, die Genetik der eigenen Marke zu kennen. Dadurch erst wird deutlich, worin die eigene Position und die Differenz zu anderen, scheinbar vergleichbaren Angeboten und Produkten besteht. Wer erst einmal erkannt hat, welche Verpflichtung ein Unternehmen mit seinen Leistungen und Produkten den Konsumenten gegenüber eingegangen ist, der wird diese Werte nicht leichtfertig aufs Spiel setzen und seine Wertschöpfungsbasis gefährden wollen. Daraus schließlich, wie ein Unternehmen und seine Mitarbeiter diese Werte verkörpern, leben und vermitteln, können Konsumenten einen Eindruck gewinnen, wie die Marke ist. Der nächste Schritt ist die unmittelbare Markenerfahrung der Konsumenten, die sich in der Folge hoffentlich immer wieder aufs Neue bestätigt.

### Marge versus Qualität

Diese Hoffnung hatten auch viele Eltern, deren Kindern mit den Spielsachen von Fisher Price ihre Freude hatten. Bis die Meldung im vergangenen Jahr um die Welt ging, dass es bei der Materialzusammensetzung

der Produkte dieser Marke von Matel zu Gesundheitsschäden kommen könne. Weil Kinder Spielsachen nun mal gerne in den Mund nehmen, war diese Sorge berechtigt. Mehrere Millionen Produkte waren bleiverseucht und mussten vom Markt genommen werden. Ein Megaschaden, der noch Jahre nachhallen wird. Schnell war auch die Ursache ausgemacht: wegen der günstigeren Produktionskosten hatte man große Teile in China fertigen lassen, ohne Rücksicht auf die Konsumenten. Wohl aber mit dem Kalkül, auf Kosten von Qualität und Konsument höhere Margen erzielen zu können. Wie sensibel und misstrauisch die Verbraucher mittlerweile geworden sind, ließ sich an dem Umsatzeinbruch des einstigen Marktführers ablesen. Verunsicherung machte sich im Handel breit, Internet-Blogs besorgter Eltern schossen über Nacht aus dem Boden.

Verbraucher wandten sich anderen Marken zu, denen sie vertrauen konnten. Und mit einem Schlag wurde deutlich, welche ungeheuren Auswirkungen ein Vertrauensverlust haben kann und wie fragil das System der Marke ist. Über Jahrzehnte aufgebautes Markenkaptal wurde auf einen Schlag vernichtet.

Eine Marke, die davon profitierte, war das blaue Dreieck von Ravensburger. Die mit 95% ungestütztem Bekanntheitsgrad eine der bekanntesten und angesehensten deutschen Marken hatte bereits vor Jahren begonnen, sich intensiv mit ihrer Marke und Markenstrategie auseinander zu setzen. Karsten Schmidt, Sprecher des Vorstandes, trieb diesen Prozess gewissermaßen als Brand Value Manager persönlich voran. Er machte beim Markenkern nicht halt, sondern setzte sich mit Fragen zur Haltung und genetischen Code auseinander. Vielleicht war es Intuition, aber Schmidt war mit seinem Thema der Ravensburger Haltung zeitgeistiger als viele anderen Marken.

Und Ravensburger wegen seiner Sinnhaftigkeit gefragt wie nie. Jetzt sollte sich auszahlen, wofür man belächelt wurde: dafür, dass man beinahe 90% der Produkte in Deutschland und Tschechien herstellte und nur wenige, aufwändige Handarbeiten in Fernost. Oder dafür, dass man eigene Qualitäts-

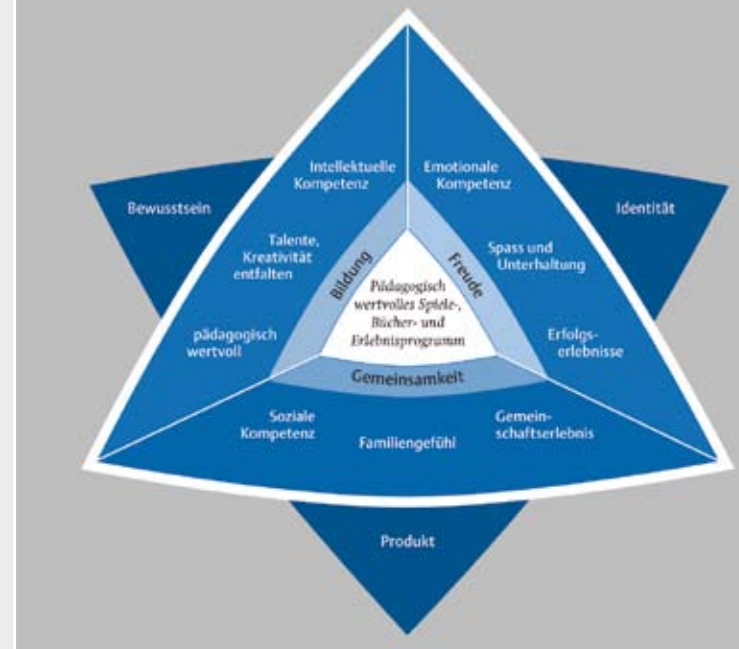
normen entwickelt hatte, die weit über den gesetzlichen liegen. Oder für die didaktische Mühe, die man sich bei Ravensburger bei der Entwicklung von neuen Spielen und Büchern machte, die von Eltern und Kindern gleichermaßen anerkannt und wertgeschätzt wird. Oder der Herstellung von Stanzformen in mühevoller Handarbeit für Ravensburger-Puzzle, die zwar etwas mehr kosten, dafür aber über eine einzigartige Passgenauigkeit und unvergleichliche Qualität verfügen.

### Authentizität und Glaubwürdigkeit

Im Zuge dieser Auseinandersetzung mit den eigenen Werten wurden die

Um ein auf Werten basiertes Marketing in einem Unternehmen durchzusetzen, braucht es zunächst den Zugang zum Verantwortungsbereich einer Marke, zum Kern eines Unternehmens.

Der Markenkern der Ravensburger AG



markentypischen Aspekte deutlich: Es waren dies vor allem die inhaltliche und materielle Qualität sowie der Kontext der Verantwortung. Weil diese Aspekte seit mehr als einem Jahrhundert gelebt werden, ist diese Marke so authentisch und glaubwürdig. Deswegen waren und sind die Kunden bereit, für Ravensburger-Produkte auch etwas mehr auszugeben, weil ihr positives Vorurteil nie enttäuscht wurde. Dadurch wird eine Marke und ihre Kundenbeziehung immer wieder aufs Neue aufgeladen. Ein wunderbares Beispiel für nachhaltiges und erfolgreiches Markenwert-Management. Wenn es nur mehr davon gäbe.

Jean-Claude Parent Geschäftsführer und Mitinhaber Schindler Parent in Meersburg und der Tochteragentur Schindler Parent Identity in Berlin

Daraus schließlich, wie ein Unternehmen und seine Mitarbeiter diese Werte verkörpern, leben und vermitteln, können Konsumenten einen Eindruck gewinnen, wie die Marke ist.

