



Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 15

Josef Hattig

Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Bremen, März 2005

Impressum:

Stiftungslehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2005



ZUSAMMENFASSUNG

Josef Hattig

Festrede zum 50jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Arbeitspapier Nr. 15

- Gegenstand:** Festrede anlässlich des 50-jährigen Bestehens des Marketing Clubs Bremen.
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation
- Ziele:** Kritische Reflektion der Entwicklung und des aktuellen Standes des Markenmanagements in Deutschland.
- Zentrale Ergebnisse:**
- Das Markenmanagement muss den Kunden wieder mehr in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen. Vor allem wenn es um technische Erneuerungen und sonstige, so genannte „Innovationen“ geht, bei denen in immer mehr Fällen nicht der Nutzen für den Kunden, sondern ausschließlich das technisch Mögliche im Mittelpunkt zu stehen scheint.
 - Dies sicherzustellen ist Aufgabe des Top-Managements, denn: Markenführung ist Chefsache! Nur durch ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung zu Qualität und Emotion als Grundpfeiler jeder Marke können diese in einem wachsenden Preiswettbewerb bestehen.
 - Die Identität einer Marke muss diesem Bekenntnis zu Qualität und Emotion Ausdruck verleihen.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Rechts- und Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements.

Vorwort

Im Rahmen des 50-jährigen Jubiläums des Marketing Clubs Bremen hielt Herr Josef Hattig, Senator a.D. für Wirtschaft und Häfen des Bundeslandes Bremen und Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Post AG, am 17. November 2004 die hier dokumentierte Rede. Er nimmt dabei Bezug auf die Entwicklung des Marketings und des Markenmanagements in den vergangenen 50 Jahren und stellt anschließend aktuelle Herausforderungen des Markenmanagements in den Mittelpunkt seiner Ausführungen.

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Kurzvita Josef Hattig:

Nach einer kaufmännischen Ausbildung und dem Studium der Rechts- und Staatswissenschaften war Josef Hattig zunächst Gerichtsassessor. In den Jahren von 1965 bis 1972 war er Direktor der Brauerei Thier & Co, bevor er von 1972 bis 1997 die Brauerei Beck & Co als Geschäftsführer leitete. Von 1997 an bekleidete Josef Hattig zunächst das Amt des Senators für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Europaangelegenheiten und anschließend, von 1999 bis 2003, das des Senators für Wirtschaft und Häfen der freien Hansestadt Bremen. Daneben war Josef Hattig Präsident des Deutschen Brauer-Bundes und Präses der Handelskammer in Bremen. Derzeit ist Josef Hattig Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Post AG und der BLG Logistics Group.

Verehrte Damen, meine Herren, lieber Herr Michel, lieber Herr Kauler,

Der Bremer Marketing Club wird 50 Jahre alt. Herzlichen Glückwunsch! Darum haben wir uns hier im Bremer Rathausaal versammelt. Und dieser Bremer Rathausaal ist Tradition. Es ist einer der schönsten Säle, die ich in der Welt kenne; 600 Jahre alt. Die erste Feststellung: Wir sind dieser Tradition verpflichtet. Die zweite Feststellung: Der heutige Anlass ist Marketing! Marketing ist ein wunderschönes Wort aber es heißt doch nichts anderes, als dass man den Kunden und den Markt begreifen muss. Man muss allmählich verstehen, dass man vom Markt her denken muss und hier möchte ich, lieber Herr Burmann, einen Satz von Ihnen hervorheben: „Die Marken haben ein Problem mit dem Management“! Und mit meiner Erfahrung muss ich sagen, der Satz stimmt. Der ist auf den Punkt formuliert.

So und nun soll ich die Festrede halten und ich habe mich im Laufe der letzten neunzig Minuten immer gefragt, ob ich Ihnen das noch zumuten kann. Nun, ich glaube ja. Wenn das Wort „Mut“ und das Wort „zu“ in der Verbindung „Zumutung“ keine Provokation ist, sondern den Versuch darstellt – wie Herr Burmann das gemacht hat – nach vorne zu denken.

Tradition haben wir genügend, das ist gut. Und Jubiläen sind ja schon ihrem lateinischen Ursprung nach eine festlich-fröhliche Veranstaltung. Aber nur Geschichte zu betrachten ist lebensgefährlich. Es kann steril werden, wenn man nicht weiß, dass Geschichte auch die Aufforderung ist, über sich selbst nachzudenken. Wenn man ein fünfzigjähriges Jubiläum feiert dann liegt es einem ja auf der Zunge noch eine sozialkritische Bemerkung zu machen. Mit Fünfzigjährigen beschäftigen wir uns heute in der Gesellschaft schon unter dem Aspekt der Rente. Das ist ein Skandal wenn man das einmal auf sich wirken lässt. Wir hingegen, und das sage ich einmal so, sind in die Jahre gekommen aber dabei nicht in die Jahre gekommen. Dialektik die ich sofort auflöse: In die Jahre gekommen heißt Erfahrung und Erfahrung ist immer auch die verdichtete Intelligenz. Klugheit besteht aus Erfahrung, aus Intelligenz und darin, mit der Kombination aus beidem so umzugehen, dass andere es als klug empfinden.

Meine Damen und Herren, der Marketing Club wurde 1954 gegründet und hieß ur-

sprünglich Verkaufsleiterclub. Das Wort „Verkaufsleiter“ reflektierte die damaligen Marktbedingungen. Nur deswegen eine kurze Hinwendung: Die erste Phase nach dem Krieg war dadurch gekennzeichnet, mit dem Erlebten fertig zu werden. Krieg, Zerstörung, Mangel, Elend, Not, Rationierung, Bezugsscheine – das waren Begriffe, die das tägliche Leben prägten. Ich gehöre zu den Leuten, die das noch ein bisschen in Erinnerung haben. Haben Sie einmal wegen 10 Brötchen angestanden, die weiße Brötchen hießen statt Maisbrötchen? Das sind Erfahrungen, die begleiten einen ein Leben lang und deswegen ist mir klar und deutlich, was uns damals alles sozusagen stimuliert hat. Die zweite Phase nach dem Krieg brachte dann allmählich den Schub in Deutschland. Anfang der 50er Jahre kam der Wiederaufbau aus seiner Nachkriegssituation in die vitale Phase. Der Lebenswille, die „wir-werden-es-schaffen“-Stimmung wurden zu der marktbestimmenden Größe, zur Perspektive. Es gab kluge Leute die annahmen, es würde fünfzig Jahre dauern bis wir alles einigermaßen in Ordnung gebracht hätten. Wir aber waren Anfang der 50er Jahre schon in der Lage zu wissen, dass wir leben wollen, leben können und dass das Leben schön ist. Aber ich möchte mich nun wieder auf Marketing konzentrieren. Marketing hieß damals nichts anderes als den Grundbedarf zu organisieren. Das bedeutete im Wesentlichen Kapazitäten zu schaffen und diese zu finanzieren. Nun seien Sie bitte so nett und kommen nicht darauf zu denken, mein Gott, was hatten die es damals gut und wie schwer ist es bei uns heute. Jede unternehmerische Herausforderung ist eine solche und muss daher mit Leistung und Willen kombiniert werden. Dieser Leistungswille muss dann die Fähigkeit zeigen, die Märkte zu verändern. Und das war damals schon eine sehr schwere Aufgabe.

Aus dem Verkaufsleiterclub wurde dann bereits in den sechziger Jahren der Marketing Club. Entweder waren die Träger dieser Umbenennungsentscheidung sehr klug oder sie hatten ein gesundes Verhältnis zu Ahnungen. Der Markt war damals nämlich noch weit vom nachfragerorientierten Denken entfernt. Marketing war ein Versuch so etwas einmal zu buchstabieren, aber es war noch keine unmittelbare Herausforderung und so gesehen muss man dem Marketing Club ein Kompliment machen, dass man damals schon von Marketing sprach. Nun erlauben Sie mir aber nach vorne zu blicken, das ganze Zwischendurch wegzulassen und uns zu fragen –

der Vortrag von Herrn Burmann war ja diesbezüglich für mich der Rote Teppich – was eigentlich in nächster Zeit passiert.

Der Markt ist nicht statisch, er verändert sich. „Change is the consistency“ - sagen die Engländer. Und der Wandel ist hart und er wird noch härter. Was heißt das aber konkret? Nun, Wilhelm Busch formulierte einmal sehr passend: „Die Welt, das lässt sich nicht bestreiten, hat ihre angenehmen Seiten und wird wohl auch sobald nicht untergehen“. Das gilt für uns alle. Die Frage ist nur: Gilt es auch für jeden von uns? Das Generelle ist noch keine individuelle Versicherung. Vor allem die Unternehmer müssen stets nach vorne blicken und dabei ihre Marken langfristig so konzipieren, dass sie auch kurzfristig Profit machen. Die Marketing-Leute sind dazu unabdingbar, sie tragen gewissermaßen die strategische Brille. Womit natürlich nicht der persönliche Anspruch aus der funktionalen Organisation gemeint ist, sondern das unternehmerische Gewicht. Ich persönlich war lange genug im Geschäft - und bin es ja immer noch – um zu wissen, wie sehr funktionale Organisationsformen zur Hybris der Beteiligten führen können. Früher war es die EDV, die musste natürlich sofort in den Vorstand. Dann kam das Marketing, jeder der glaubte das Wort buchstabieren zu können, hatte sofort den Anspruch ganz nach oben zu kommen. Anschließend kam das Controlling und wir alle wissen, dass das Controlling alle Mediabudgets so zer-rechnet, dass sie sich am Schluss fragen, warum sie nicht Buchhalter geworden sind. Daneben gilt ganz allgemein, dass wir von Finanzakrobaten an den Spitzen der Unternehmen immer wieder vom Markt abgelenkt und in die Finanzdenktechnik eingebunden werden. So gesehen ist meine Skepsis – ich verallgemeinere hier ein wenig – zur Qualität des Managements auch die Ihre Herr Burmann, und allgemein gesagt: Der Kopf und nicht die Funktion bestimmt den Anspruch und die persönliche Entwicklung! Wobei der Kopf sich natürlich auch in der Funktion beweisen muss, das ist nun einmal so.

Lassen Sie mich, in diesem kategorischen Imperativ des „nach-vorne-blicken-müssens“, einige wenige Aspekte aufgreifen. Solche, die für die absehbare Marktbe-arbeitung aus meiner Sicht grundlegende Bedeutung haben. Wenn sie es mir nach-sehen, werde ich dabei einen Ansatz verfolgen, der, wenn Sie so wollen, mehr sinn-

mehr philosophisch orientiert ist. Das Denken und Handeln unserer Kultur ist tief von der Vorstellung durchdrungen, dass der Fortschritt immer existent ist und darin besteht, den menschlichen Möglichkeitsraum zu erweitern: Autos werden schneller, Mobiltelefone können fotografieren, das Internet bringt alle Informationen der Welt ins heimische Wohnzimmer und der Rasierapparat reinigt sich demnächst sogar von selbst. Da fragt man sich, ob der Einzelne zu Recht im Hinterkopf hat, dass es immer noch schneller, besser und möglichst auch billiger geht. Ist eine permanente Marktveränderung also unsere Wirklichkeit? Diese Frage muss man bejahen. Man könnte sogar beinahe – wenn man das Wort „Revolution“ einmal von seiner historischen Bedeutung loslöst – von einer „permanenten Marktrevolution“ sprechen. Impliziert aber diese Entwicklung nicht eine andere, ganz einfache und grundlegende Sinnfrage? Die Frage nach dem Sinn dieses Strebens oder mit einfachen Worten ausgedrückt: Wozu das alles?

Der Fortschritt mag für den Entwickler von Waschmitteln und IT-Providern, für UMTS-Handy-Hersteller usw. existieren. Doch besteht der Fortschritt auch für den Käufer? Bitte keine Missverständnisse: Das Asketische, das Ende des Wachstums, ist weder objektiv noch subjektiv eine Perspektive. Es ist auch nicht meine Botschaft. Aber es stellt sich die Frage, von welchem Wachstum wir sprechen. Versuchen Sie einmal die Gebrauchsanweisung für die Handy-Nutzung zu verstehen; lesen Sie die dickseitigen Bücher, in denen Ihnen Ihr Auto erklärt wird? Eine Informationsqualität die schon in ihrer Sprache signalisiert, an alles gedacht zu haben, nur nicht an den Kunden. Ist dann aber der Zusatznutzen tatsächlich ein Nutzen? Ist etwa die zunehmende Elektronik im Auto Zeichen eines Eingeständnisses, dass das Auto als solches perfekt ist? Wird dabei vielleicht sogar die Elektronik zum Risiko? Zum Beispiel wenn man das Radio einschaltet und der Motor aussetzt? Das habe ich mir nicht ausgedacht, das ist die Wirklichkeit. Man muss nicht einmal die Philosophen bemühen, um die Frage des „Wozu“ zu stellen, um das „Wozu“ als existentiell zu erkennen. Ich sage Ihnen, fragen Sie sich härter als bislang: Wozu machen wir das eigentlich? Wenn man weiß, dass man 25 Millionen UMTS-Geräte verkaufen müsste nur um die Kosten zu decken. Nun ja, wenn man liebt mag es schön sein, den Partner beim telefonieren zu sehen aber in den meisten Fällen – jedenfalls mit meiner gesät-

tigten Erfahrung - bin ich gelassen, wenn ich nicht auch noch das Gesicht meiner Gesprächspartner sehe.

Wir haben ja den schönen Ausdruck „der Zweck heiligt die Mittel“. Da bemühen wir die Theologie bei dem Wort „heiligen“. Ich stelle mir manchmal die Frage, ob die Mittel nicht Selbstzweck geworden sind. Gibt es noch einen Zweck? Die kühle Empfehlung lautet: Achten sie bei Ihren Produktinnovationen darauf, ob es erstens eine Innovation darstellt, ob diese auch kundenfreundlich ist und schließlich ob diese auch marktfähig ist. Das ist meine erste Botschaft! Dabei muss das Streben nach Veränderung, Perfektion und Innovationen aufrechterhalten bleiben und ist zukünftig noch konsequenter notwendig. Aber die Frage nach dem eigentlichen Nutzen muss stärker in den Vordergrund gestellt werden. Und mit dem eigentlichen Nutzen ist nicht nur die technische Handhabung, sondern vermehrt die Frage nach dem Lebenssinn, der damit verbunden ist, gemeint. Gerhard Schulze, der Bamberger Soziologe, der den Begriff von der „Spaß- und Freizeitgesellschaft“ geprägt hat, geht diesen Fragen nach. Sein neues Buch „Die beste aller Welten“ ist eine zu empfehlende Lektüre, auch und vor allem für Unternehmer. Soweit zum Grundsätzlichen. Doch der philosophische Ansatz hat aus meiner Sicht eine zunehmend praktische Marktwirkung.

Die zweite Botschaft bezieht sich auf den mittlerweile sehr strapazierten Ausdruck der „Globalen Welt“. Wir reden in einer Weise von der „Globalen Welt“ wie wir morgens frühstücken. Doch was bedeutet der Begriff „Global“ eigentlich? Hegel hat einmal gesagt, etwas auf den Begriff zu bringen bedeutet, ein Problem erkannt zu haben. Sonst ist man nicht in der Lage, es auf den Begriff zu bringen. Und wenn man sich anhört was heute alles unter dem Begriff „Global“ subsumiert wird, dann fragt man sich gelegentlich, ob die Beteiligten eigentlich wissen wovon sie reden. „Globale Welt“: Lassen Sie mich einige wenige Anmerkungen mit alleiniger Blickrichtung auf die Wirtschaft machen. Lokale, regionale und nationale Märkte sind nicht mehr Begrenzung sondern Teil einer global vernetzten Wirtschaft. Wir merken das an unseren Sozialstrukturen. Wir können heute auch deswegen – um auch einmal wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu betrachten - mit unseren Sozialsystemen nicht mehr so fröhlich-freundlich umgehen, weil wir in einem vernetzten, weltweiten Wettbewerb

stehen. Allgemein gilt: Das Niveau der industrialisierten Länder bzw. Märkte wird zum Anspruchsniveau der so genannten Entwicklungsländer. Beispielsweise werden die Trends der europäischen Mode auch in den Entwicklungsländern in derselben Art und Weise nachgefragt. Natürlich bestehen Ausnahmen, Übergangsphasen, Differenzierungen und dergleichen. Im Trend aber verhält es sich so und es wird sich weiter verstärken. Es gibt also in dieser Konsequenz keinen Grundbedarf mehr, sondern nur noch Bedarf auf höchstem Niveau. Mit anderen Worten: Der Grundbedarf ist allenfalls „noch“ über den Preis wettbewerbsfähig. Dies bedeutet aber wiederum, dass die Qualität einer Marke zum weltweit gängigen Anspruch wird.

Bereits vor 20 Jahren sagte Herman Lübbe – ich empfehle übrigens Marketingleuten sich gelegentlich mit den Grundfragen der Gesellschaft und der Philosophie zu befassen, damit man nicht gänzlich in der Verpackung erstickt und zum Schluss meint, diese sei der Inhalt - die kommunikativ vernetzte Welt ist ein virtuelles Dorf! Diese philosophische Weitsicht wird durch die heutige Wirklichkeit bestätigt. Wir leben, sei es in Peking, Shanghai oder auch zunehmend in afrikanischen Ländern, heute in einem Wettbewerb auf höchstem Niveau. Eine Shopping Mall in Peking steht der in New York in nichts mehr nach. Der vernetzte Wettbewerb ist heute die alltägliche Wirklichkeit.

Ein weiterer Punkt, den ich ansprechen möchte, ist das Gütesiegel „Made in Germany“. Nach dem ersten Weltkrieg war dies eine von den Siegermächten verlangte Kennzeichnung deutscher Waren. Damit meinten die Siegermächte, dass sie deutschen Produkten die Chance nehmen würden, weltweit erfolgreich zu sein. Das Ergebnis davon aber war ein weltweit anerkannter Wertbegriff. Deutsche Waren standen für Qualität. Unterstellen wir einmal, dass auch heute noch Begriffe wie ‚qualitativ‘, ‚wertig‘, ‚zuverlässig‘, ‚solide‘ und ‚vertrauenswürdig‘ mit Produkten deutscher Herkunft verbunden werden. Gleichwohl gilt heute die Feststellung, dass dies generisch geworden ist. Die hohe Qualität ist zu einem Gattungsmerkmal geworden und Gattung ist nicht individuell. Ein „Made in Germany“ ist vielleicht Nährboden, aber nicht Markennahrung. „Deutsches Auto“ und „Deutsches Bier“ sind hilfreiche Hinweise, aber keine zentralen Markenbotschaften. Gute Markenführung muss somit die

Herkunft individualisieren, überhöhen und Identität schaffen.

Also heißt es heute „Made by BMW“, „Made by Daimler Chrysler“. Ein Markenversprechen für eine weltweite Kundschaft. Wer produziert ist individuell, hat einen Namen: die Firma, die Marke. Und mit dieser Feststellung ist noch etwas anderes sachlogisch verbunden: Auch deutsche Firmen produzieren zunehmend weltweit. Der Herkunftsbegriff ist also kein physischer mehr. Betriebswirtschaftliche Überlegungen und hier vor allem die Kostenorientierung sind neben anderen Aspekten die Begründung. Zu dem politischen Für und Wider möchte ich hier keinen Kommentar geben. Schließlich gilt: Es wird auch zukünftig ein Faktum sein!

Die Herausforderung für die Marketingleute besteht demnach darin, aus dem Herkunftsaspekt „Made in Germany“ einen psychologischen Aspekt zu machen. ‚Deutsch‘ muss nicht mehr mit Herkunft verbunden werden, sondern mit Qualität, mit einem Markenversprechen. Diesen Qualitätswert in die Markenführung zu integrieren ohne die physische Herkunft zu betonen ist die Aufgabe der Markenführung.

Ich habe einmal mit einem VW-Vorstand diskutiert, die hatten versucht vor etwa 20 Jahren ihre Autos in einem kleinen Ort in den USA produzieren zu lassen, wobei jedoch dort nur vorgefertigte Teile zusammengesetzt werden sollten. Ich habe ihn damals gewarnt da „bodily imported“ eine Qualitätsaussage darstellt und ein deutsches Auto, das in Amerika zusammengesetzt wird, für Irritationen auf Seiten der amerikanischen Kundschaft sorgen könnte. Ob das der einzige Grund für das Scheitern des Produktionsvorhabens in diesem Ort war, vermag ich nicht zu beurteilen. Heute ist die Situation jedoch eine andere. BMW produziert beispielsweise weltweit und nimmt für sich in Anspruch, die deutschen Qualitätsvorstellungen in die jeweiligen Produktionsstätten importiert zu haben. Man hat deutsche Qualität gelehrt und nun keine Probleme mehr. Das ist die Zukunft! Ein Produkt wird keine Begeisterungstürme mehr entfachen nur weil es aus Deutschland kommt. Eine weitere Feststellung.

Eine Marke ist Qualität, vor allem auch physische Qualität. Ohne Qualität kann es keine erfolgreiche Markenführung geben, jedenfalls nicht auf lange Sicht. Aber ist die Qualität für sich genommen ein hinreichender Markeninhalt? Wer erinnert sich nicht

an den so berühmten VW-Slogan: „Und läuft und läuft...!“ Hier war die Qualität also der zentrale Inhalt der Marke. Reicht das heute noch? Wir wissen es: Es reicht schon lange nicht mehr um die Marke, den Anspruch sich zu unterscheiden, zu manifestieren.

Was ist das – „Marke“? Welche Bedeutung hat die Marke in den gegebenen und zukünftigen Wettbewerbsbedingungen? Eine Marke steht in keiner Bilanz. Eine Marke ist keine mathematische Gleichung; sie ist mit finanztechnischen Methoden schwer zu erfassen. Die vielen Zahlen, die wir zusammentragen um eine Wertung zu ermöglichen, etwa durch die Marktforschung und das Controlling, reflektieren die Wirkung, jedoch nicht die Ursache. Dies hat mit der Markensubstanz und Markenqualität zu tun. Warum hat die Deutsche Post im Bereich Logistik in die Marke „DHL“ investiert? Warum wurde aus Preussag, ehemals ein Grundstoffkonzern, jetzt „TUI“, der Marktführer im Bereich Touristik? Warum wurde die Airline „Condor“ von Thomas Cook übernommen, daraufhin in Thomas Cook umbenannt nur um sie nach einiger Zeit, nämlich in diesen Tagen, wieder in „Condor“ zurück zu benennen? Warum ist Hapag Lloyd eine hoch angesehene Reederei und zugleich ein Billigflieger? Wird das vom Namen getragen? Diese Fragen zu stellen bedeutet nicht, eine Wertung vorzunehmen, sondern lediglich Bewusstseinsbildung.

Den Wert einer Marke zu erfassen, lässt nach der dafür notwendigen Grundorientierung fragen. Und die Antwort gibt Domizlaff schon in den 20er Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts: „Der Wert eines Markenartikels beruht auf dem Vertrautsein des Verbrauchers mit dem Gesicht des Markenartikels“. „Marke“ – das ist die Gewinnung öffentlichen Vertrauens. Was heißt denn eigentlich „Vertrauen“? „Vertrauen“ heißt berechenbar, wieder erkennbar, selbstähnlich, zutrauend, zutrauen. Vertrauen ist Emotion und diese ist in der Gefühlswelt verankert, wie sehr auch rationale Gesichtspunkte mitschwingen. Entscheidend ist der Verbraucher; auch alle methodischen Fragen muss letztlich er beantworten. Überhaupt sind Zahlen in der Zielsetzung, den Markenwert zu erfassen, sehr problematisch. Tendenziell führen sie eher zu einer Täuschung, als dass sie zielführend sind. Wenn, dann wird die Marke gekauft, ihr Erfolg, ihre Substanz für weiteren Erfolg. Natürlich werden auch Synergien

gekauft. Aber Synergien haben kurze Beine, mit ihnen läuft man nicht allzu lange. Ich komme hier zu dem für mich entscheidenden Punkt und bin an dieser Stelle auch etwas eitel. Wenn man 25 Jahre aus Beck's eine Weltmarke gemacht hat und diese für 1,8 Milliarden Euro verkauft wurde, dann ging es dabei nicht um Brauereikapazitäten. Schon gar nicht für einen Käufer, der weltweit über 65 Brauereien verfügt die selbst nicht voll ausgelastet sind. Nein, hier ging es um die Marke! Und da sind wir bei der Identität. Der Identität der Marken und ihrer Manager. Wir halten zunächst fest: Marke ist Qualität und Emotion!

Auch die technisch-funktionale Produktqualität ist eine unabdingbare Größe. Das Problem besteht darin: Wie transportiere ich Qualität, wie kommuniziere ich sie, wie wird sie durch die Marke unverwechselbar? Es stellt sich die Frage: Ist die Qualität für sich genommen ein hinreichendes Unterscheidungsmerkmal? Die Antwort lautet: Nein! Von technisch komplizierten und damit erklärungs erwarteten Produkten abgesehen ist die technisch-funktionale Gleichwertigkeit der Produkte eine tatsächliche, zumindest nicht auszuschließende Grundannahme des heutigen Verbrauchers. BMW und Mercedes werden als technisch-funktional gleichwertig wahrgenommen. Mit anderen Worten: Selbst qualitativ unterscheidbare Produkte im gleichen Produktsegment sind für den Verbraucher mehr oder weniger vergleichbar, in dieser Konsequenz also Gattungsbegriffe. Ein hohes Qualitätsniveau wird vom Verbraucher als selbstverständlich vorausgesetzt.

Sie müssen die Qualität daher in Emotion übersetzen, damit die Rationalität der Qualität über Emotionen in das Gehirn des Verbrauchers kommt. Ein hoch komplizierter Vorgang. Ganz einfach ausgedrückt: Selbst unterscheidbare Produkte sind nicht mehr durch Qualität in Ihrer Unterscheidung marktfähig. Lassen wir die Innovationen einmal heraus – ich kann das Wort „Innovation“ ohnehin nicht mehr hören – gibt es tatsächlich so viele echte Innovationen oder verändern wir lediglich ein bisschen die Dekoration und glauben dann das Ganze sei neu? Ich warne Sie davor mit diesem Wort so inflationär umzugehen wie man das gemeinhin tut. Es stellt sich die Frage, ob es überhaupt noch Nischen gibt, die man mit innovativen Produkten besetzen kann. Nun, die Antwort lautet „ja“. Aber der innovative Vorsprung wird in seiner Le-

benszeit immer kürzer, also alsbald zu einer Gattung. Der VW Slogan „Und läuft und läuft und läuft...“ war seinerzeit eine glanzvolle Positionierung, ist aber heute nicht mehr hinreichend. „Gattung“, das bedeutet Austauschbarkeit. Je mehr man einer Gattung zugehört, umso notwendiger wird die Unterscheidungsmöglichkeit, umso eindeutiger muss die Antwort durch die Gefühlswelt ausfallen. Die psychologische Segmentierung wird hier zur entscheidenden Herausforderung. Zusammengefasst lässt sich wiederholen: Eine Marke ist Qualität und Emotion. Und die Emotion ist die bestimmende Größe. Aber auch die Produktqualität ist unabdingbar für den Markterfolg.

Es bleibt ein großes „Aber“, verbunden mit der nochmaligen Frage: Wie transportiere ich Qualität? Wie kommuniziere ich diese? Wird sie nur durch die Marke unverwechselbar? Die Frage muss man bejahen, die Qualität kann nur über die Marke kommuniziert und unverwechselbar gemacht werden. Aber kann man eine Marke und ihre Gefühlswelt organisieren? Ich konzentriere mich bei dieser Frage auf das innengerichtete Markenmanagement, also auf die Unternehmensorganisation. Ist eine Marke ein Teil der funktionalen Organisation? Nun, auch Markenführung ist handwerkliche Arbeit. Die handwerklichen Teile des Marketings erfordern Schlussfolgerungen und Handlungen, die letztlich den Verbraucher stimulieren müssen. Aus Fakten wird dabei in die Gefühlswelt des Verbrauchers interpoliert. Wohl unschwer ist die Feststellung zu akzeptieren, dass vor diesem Hintergrund das Handwerkliche besonders qualifiziert erfolgen muss. Insoweit kann man sagen, dass das Marketing ein Funktionsträger der Organisation ist. Es lässt sich konstatieren: Marketing ist ein Denksport besonderer Art. Ein Denksport der jedoch dadurch erschwert wird, dass die Schlussfolgerungen und darauf basierenden Handlungen Emotionalität bewirken müssen.

Ein weiterer Aspekt, den man in diesem Zusammenhang nicht unbeachtet lassen darf, ist das so genannte „Briefing“. Der Auftrag an eine Agentur kreative Leistungen zu erbringen. „Briefing“ ist eine Kurzfassung, eine konzentrierte Gedankenführung zu dem, was ich will und warum ich es will. Das verlangt eine konzentrierte Sprache. Einfach, knapp, verständlich, keine Interpretationsweide für die beauftragte Agentur. Das Briefing belegt, ob das Unternehmen weiß was es will. Handelt es sich wirklich

um eine Kurzfassung, prägnant und jeder „Bläh-Sprache“ entzogen? Wie werden das Briefing und dessen Umsetzung kontrolliert? Identifiziert sich der „erste Mann“? Gerade das Einbeziehen der Unternehmensführung ist hier elementar. Denn die Sprache dekodiert das Denken und das ist harte Arbeit, das ist Unternehmensführung. Die „Bläh-Sprache“ des Briefings ist dabei die klassische Sünde in der Markenführung. Für schlechte Werbung gibt es (jedenfalls nicht unbesehen) keine Monokausa, genannt Agentur. „Briefing“ ist also eine Ableitung der Unternehmensstrategie, der Marktstrategie, des Markenkerns. Hier sind die Anforderungen noch härter. Denn Strategie und Markenkern sind die Statik der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Eine Marke ohne Kern ist wie ein Make-up ohne Gesicht. Noch einmal: Kann man das organisieren? Als Methode sicherlich, die Schlussfolgerungen aber einheitlich, unternehmensverbindlich zu verankern, überfordern eine funktionsorientierte Organisation. Es gibt Anstöße aus den Funktionsbereichen, ja – aber keine zusammenfassende Antwort. Wer also tut es? Hierauf gibt es nur eine Antwort: Die Markenführung ist Chefsache! Eine Marke braucht Handschrift; eine Marke ist Aufgabe des Spitzenmannes. Gremien sind dazu untauglich, oder wenn sie es abgeschwächter mögen, nur begrenzt tauglich. Nicht die Mehrheit, sondern die Einsicht ist gefragt, diese ist zu organisieren.

Funktionelle Organisationen sind damit überfordert. Die Zahlen des Controllings reflektieren die Wirkung, nicht die Ursache. Wenngleich Zahlen ein wichtiges Hilfsmittel sind, um die Ursachen zu erkennen. All das verlangt Disziplin, organisierte Disziplin: Das ist die unternehmerische Aufgabe par excellence, das ist Chefsache!

Dazu möchte ich ein Beispiel geben: Wer entscheidet und nach welchen Kriterien, dass Volkswagen als Volkswagen in die so genannte „Luxusklasse“ geht? Dass dies technisch möglich ist, bedarf keiner Frage. Aber bedeutet etwas ‚technisch zu können‘ es auch unternehmerisch zu tun? Wenn Luxus mit Individualität zu übersetzen ist, dann ist der Name „Volkswagen“ schon semantisch ein Hinweis auf die gestellte Frage. Und damit wird auch deutlich – so meine ich – dass der strategische Zuschnitt, die unternehmerische Gesamtherausforderung hier im Mittelpunkt steht.

Noch einmal: Markenführung ist Chefsache. Nur sollten die Chefs dabei etwas weniger an Kosten, optimale Kapazitätsauslastung, den nächsten Jahresabschluss oder die Börse denken, sondern endlich einmal wieder den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns und Denkens rücken. Nur dann können auch die Marken ihren Anforderungen gerecht werden und tatsächlich wieder über eine nutzenorientierte Qualität und Emotionalisierung verfügen.

Da Jubiläen auch und vor allem dazu anregen sollten, den Blick nach vorne zu wenden, betrachten wir nun auch noch das Thema „Handelsmarken“. Ein Thema vor allem im Binnenmarkt. Wenn man sich ansieht, dass in heutigen Verbraucherstudien Discountmarken wie Aldi oder Lidl ein größeres Vertrauen genießen als weltweit anerkannte und lange am Markt erfolgreiche Deutsche Automobilmarken, dann wird einem das Problem sofort bewusst. Das Image dieser Marken ist leistungsorientiert und nicht klischeebewusst. Aldi steht hier ganz exemplarisch für ‚pars pro toto‘ (allerdings ein sehr eigenständiger pars). Die simple Formel dieser Marken lautet: Qualität und Preisbewusstsein. Aber handelt es sich dabei lediglich um „No Names“ mit einer aggressiven Preispolitik? Nein, die „No Names“ haben einen Namen: die Namen lauten Aldi, Lidl, Penny usw. Diese „No Names“ sind aggressiv und dabei glaubwürdig. Schon die Bezeichnung als „No Names“ bedeutet, dass wir nichts anderes tun als uns durch die gewählte Semantik selbst zu chloroformieren.

Aldis Leistungspaket besteht aus Leistungsidentität und Leistungsqualität. Aldi ist eine Marke: Qualität und Emotion. Aber wer produziert für Aldi, wer liefert? Die Industrie! Auch die Markenartikler? Ist dies nur eine Frage oder auch eine Feststellung? Sei die Feststellung einmal unterstellt: Dann gibt es dieselbe Qualität unter verschiedenen Namen?! Betriebswirtschaftlich ist dies gegebenenfalls vertretbar. Aber ist das auch markenorientiert? Unterscheidet sich die Handelsmarke von der Marke nur noch durch Markenemotion? Und wenn, welche Emotion individualisiert sich stärker? Die Marke oder das Leistungsversprechen der so genannten „No Names“? Wird das Marketingbudget auch deswegen steigen bzw. steigen müssen, weil die Qualität nicht mehr unterscheidbar ist, ihre Identität mit der Handelsmarke teilt? Ich begrenze meine Neugier und wiederhole den Hinweis auf die Theorie meiner Fragen. Mit Blick

auf das Auditorium mag ich allenfalls anfügen: Gute Praktiker kennen die Realität. Antworten muss der Unternehmer, das Unternehmen.

Meine Damen und Herren. Märkte sind nicht statisch, sie verändern sich, weil der Kunde sich verändert. Sein Verhalten wird komplexer. Mit der Blickrichtung nach vorne habe ich einige Aspekte interpoliert. Ich wiederhole die Stichworte:

Wozu – Das ist die Sinnfrage, die sich stellt.

Qualität und Emotion – Hieraus besteht eine Marke.

Herkunft – Sie sollte individuell, nicht geografisch („Made in Germany“) gesehen werden.

Marketing – funktional als Organisation, strategisch jedoch Aufgabe der Unternehmensführung

Management – Kann es perfekt ohne Kunde sein?

Handelsmarke contra Marke - die Marktpositionierung verlangt hier Konsequenz.

Meine Damen, meine Herren, was ist die Conclusio, was ist das Ergebnis? Handelsmarken sind und bleiben eine Tatsache. Die unternehmerische Antwort darauf könnte lauten: Ein Nein, eine Doppelstrategie oder ein „sowohl-als-auch“ ohne strategischen Zuschnitt. Letzteres ist allerdings lebensgefährlich; die Doppelstrategie muss dem Anspruch genügen, unterscheidbar zu sein; das „Nein“ verlangt ein stringentes Bekenntnis zu Qualität und Emotion. Wie schon eingangs gesagt: Ich habe nur einige und auch im eigenen Willen zugeordnete grundlegende Aspekte für den gegebenen und absehbaren Wettbewerb genannt. Die Antwort ist und bleibt: Die Marke.

Die Motivation, eine Marke konsistent und kontinuierlich zu führen und an sie zu glauben, so hoffe und meine ich, verlangt schon die Einsicht. Wer diese Motivation steigern will, für den bemühe ich noch einmal Wilhelm Busch: „Und es steigert noch die Lust, wenn man immer sagt: Du musst“. Vielen Dank.

Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives Markenmanagement (LiM®)**

Der LiM veröffentlicht im Rahmen seiner Dokumentations- und Arbeitspapierreihe (ISSN: 1613-0936) in unregelmäßigen Abständen Forschungsarbeiten. Diese behandeln verschiedene Themen zu den Forschungsschwerpunkten des Lehrstuhls.

Sämtliche Arbeitspapiere des LiM sind frei zugänglich und kostenfrei als pdf-Dokumente auf der Homepage des Lehrstuhls downloadbar (<http://www.lim.uni-bremen.de>).

Bisher sind erschienen (Stand März 2005):

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004:

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Rolle der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien – Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarkenstrategien
- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness-Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema „Bewertung und Bilanzierung von Marken“
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling – Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
