

## **Markenpolitik für Industriegüter**

Laurent Wettstein

Die Markenpolitik ist eine Teilpolitik der Marketingpolitik. Unter ihr wird die Gesamtheit von Problemen und Aufgaben verstanden, die gelöst werden muss bei der Führung einer Marke. Die Markenpolitik wird in dieser Arbeit mit der Markenführung, dem Markenwesen und der Markentechnik synonym verwendet. Sie wird generell der Produktpolitik zugeordnet, doch wird sie zum Teil auch als eigenständiges Instrument im Marketingmix zwischen Produkt- und Kommunikationspolitik aufgefasst. Dies kommt daher, dass erfolgreiche Markenartikel sich in erster Linie über ihr Kommunikationskonzept, das Produktdesign und das Image von den Wettbewerbern differenzieren.

Gemäss dem klassischen Managementansatz der strategischen Unternehmensplanung können für den Managementprozess der Markenpolitik die Phasen „Markenpolitische Situationsanalyse“, „Ziele und Zielgruppen im Rahmen der Markenstrategie“, „markenpolitische Positionierung“ und „Messung des Markennutzens“ unterschieden werden. Wobei durch die Segmentierung des Gesamtmarktes mittels eines differenzierten Marketingmixes ein Zielgruppenmarketing für die Marke erst möglich wird.

Es ist ein schwieriges Unterfangen eine Marke gut zu führen, zumal die operative Markenführung ein vielschichtiger Prozess ist, welcher Fingerspitzengefühl und Erfahrung erfordert. Der Prozess ist in seiner Gesamtheit mit all seinen Interdependenzen in seiner Komplexität schwer zu definieren. Eine Gliederungs- und Strukturierungsmöglichkeit bietet sich mit dem Markenlebenszyklus an, bei welchem sich in jeder Phase die Frage nach der Markenführungsqualität stellt. Das wichtigste bei der Markenpolitik ist jedoch die Kontinuität und Geradlinigkeit. Kontinuität spielt nämlich beim Auftritt gegenüber dem Absatzmittler und dem Endverbraucher eine sehr wichtige Rolle. Damit ist eine langfristige und trendunabhängige Markenpolitik auf den vier Ebenen des Marketingmixes gemeint.

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenpolitik sind gute Situationsanalysen. Dabei werden Analysen der Markt-, Konsumenten-, Handels-, Konkurrenz-, Umfeld- und Unternehmenssituation vorgenommen und unternehmensexterne und -interne Herausforderungen sowie Rahmenbedingungen untersucht, damit eine strategische Ausrichtung der zukünftigen Markenpolitik vorgenommen werden kann. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass

viele Märkte, speziell im Bereich der Konsumgüter, mittlerweile ihre Sättigungsphase erreicht haben, was bedeutet, dass das Marktpotential weitgehend ausgeschöpft ist. Damit ein Anbieter seine Marktanteile erhöhen kann, muss er somit Kunden seiner Mitbewerber zur Abtrünnigkeit bewegen. Um dieses Ziel zu erreichen, bietet sich die Marke als ideales Hilfsmittel an. Dank der Marke gewinnen die Produkte an Wert.

Nicht mehr die Herstellung ist in vielen Branchen entscheidend, sondern die Gestaltung, das Konzept und das Image. Denn in diesen Bereichen steckt das Potential, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren und einen höheren Preis zu erzielen. Qualität allein genügt oft nicht mehr, da Qualitätsprodukte von vielen anderen auch angeboten werden. Die Marke ist aber in der Lage, ein Produkt in der Masse der Angebote sichtbar zu machen. Man kann die Marken somit als strategische Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges sehen. Die Differenzierung ist dennoch nicht leicht für die Markenmanager. Diese streben eine psychologische Differenzierung (beispielsweise einen emotionalen Zusatznutzen) an, indem sie massiv in die Kommunikationspolitik investieren.

Die Aufmerksamkeit ist jedoch neben der Zeit zu einer der knappsten und wertvollsten Ressourcen geworden. Dies ist auf die enorme Informationsflut zurückzuführen, welche die Erinnerung an eine bestimmte Werbung stark reduziert. Damit eine Marke und ihre Werbung dennoch auffallen, wird vermehrt eine psychologische Differenzierung vorgenommen anstelle einer besseren Gestaltung des Produktkerns, da eine gute Produktqualität von den Konsumenten ohnehin erwartet wird. Für eine junge Marke ist nämlich die grösste Schwierigkeit, sich am Markt durchzusetzen. Am häufigsten muss eine Marke eingestellt werden, weil sie zur Zeit am Markt nicht nachgefragt wird und weil die Konkurrenz zu gross ist.

Der Aufbau einer Marke ist recht zeitintensiv und beansprucht viel Geld, vor allem für die Kommunikation. Deshalb erwirbt manch grosse Unternehmung gute Marken, um auf diese Weise schneller und einfacher wachsen zu können. Eine bekannte aufgekaufte Marke besitzt schon ein bestimmtes Image. Es ist somit kein mühsamer Imageaufbau mehr zu realisieren. Der Erfolg einer Marke ist nämlich stark vom Image, das heisst von den subjektiven Empfindungen und Vorstellungen der Konsumenten abhängig. Beim Markenaufbau sind folglich die Wertvorstellungen der Verbraucher zu berücksichtigen und es gilt eine subjektive Qualität, das Image, zu verkaufen.

Ein Industriegut ist ein Gut, das von der Industrie hergestellt wird, die nebst dem Bergbau, der Energiewirtschaft und der Bauindustrie, die verarbeitende Industrie umfasst. Die Letztere lässt sich in die Investitions- und in die Konsumgüterindustrie unterteilen. In der vorliegenden Arbeit werden die Konsumgüter als Industriegüter betrachtet.

Markenstrategien für Industriegüter werden gemäss Marketer als bedingte, langfristige und globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Markenziele definiert. Als Unterscheidungskriterium zwischen den Markenstrategien, dient die Anzahl der unter einer Marke subsumierten Produkte.

Die Einzelmarkenstrategie basiert auf dem Grundprinzip, dass für jedes einzelne Produkt eines Unternehmens eine eigene Marke aufgebaut und im Markt durchgesetzt wird, die jeweils nur ein Marktsegment besetzt. Unter einer Mehrmarkenstrategie versteht man das parallele Führen von mehreren selbständigen Marken in einem Produktbereich. Diese Strategie ist nicht mit der Führung mehrerer Einzelmarken, die jeweils verschiedene Produktbereiche abdecken, zu verwechseln. Bei der Markenfamilienstrategie werden mehrere Produkte zu Produktgruppen (Markenfamilien) zusammengefasst und mit einer Marke bezeichnet, die keinen Hinweis auf den Hersteller gibt. Die einzelnen Produkte innerhalb einer Markenfamilie werden durch die Produktbezeichnung unterschieden. Eine Dachmarke ist so definiert, dass alle Produkte einer Unternehmung unter einer einheitlichen Marke angeboten werden. Bei der Dachmarkenstrategie wird der Unternehmungsname als Name des Produkts oder der Produkte gewählt und nicht selten wird er dann auch als Firmenmarke bezeichnet. Markenartikelhersteller ziehen oft einer Neumarkenstrategie lieber eine Markentransferstrategie vor, welche sich vor allem durch die Übertragung des Images eines im Markt etablierten Markennamens auf ein neues Produkt kennzeichnet. Dabei wird es möglich, die gesammelten Erfahrungen der Konsumenten mit dem etablierten Markenartikel abzurufen und auf das neue Produkt zu transferieren.

Der Konsument erhält durch die Marke Zusatzinformationen zur Qualität des Produktes und reduziert dadurch sein wahrgenommenes Kaufrisiko. Die Marke dient ihm als Wiedererkennungszeichen und erleichtert ihm somit die Orientierung in der Angebotsvielfalt. Sie schafft Vertrauen und stellt einen emotionalen Anker dar. Sie vermittelt gewisse Gefühle und Images, die zur Abgrenzung zu anderen Produkten beitragen, und überträgt eigene Wertvorstellungen. Wegen der steigenden Komplexität, Dynamik und Diskontinuität der Umwelt bedienen sich die Konsumenten gerne Marken, da diese für sie eine Vertrauens-, Identifikations- und Orientierungsfunktion innehaben. Im Zentrum der Markenüberlegungen sollten stets die Kunden-

bedürfnisse stehen, weil jeder Wettbewerbsvorteil schlussendlich nur über den wahrgenommenen Kundennutzen definiert und realisiert werden kann. Das Markenimage ist demzufolge sehr wichtig und gewinnt mit den Markentransfers noch zunehmend an Bedeutung, da in diesem Zusammenhang die Gefahr einer Markenverwässerung droht. Oft wird die Marke durch eine Markenerweiterung kapitalisiert, um kurzfristige Gewinne zu erzielen, ohne die langfristigen Auswirkungen einer potentiellen Schwächung des Markenimages zu berücksichtigen. Deshalb sind entsprechende Kontrollmassnahmen sowohl bei der Realisation eines Markentransfers wie auch bei der Überprüfung der sich daraus ergebenden Wirkungen für das Transferprodukt zwingend.

Die Marke verschafft der Unternehmung Kundenbindung und Treue, welche sie in schwierigen Zeiten und vor der Konkurrenz schützt. Sie ermöglicht auch der Unternehmung einen preispolitischen Spielraum, das heisst sie wirkt für die Konsumenten wegen ihrer qualitätssichernden Funktion risikomindernd, womit der durch die Marke verursachte Preisaufschlag als Entgelt für diese Funktion angesehen werden kann. Diese Möglichkeit der Umsatzsteigerung durch die Marke bewirkt, dass der Anteil des Markenwertes am Börsenwert einer Unternehmung zum Teil bis über 60% ausmacht. Nicht zuletzt aus diesem Grunde bleibt die Markenpolitik ein wichtiger Bestandteil der Marketingpolitik.