



Risikomanagement für Marken

Risiken, die Ihre Marke bedrohen – Identifikation, Analyse und Kontrolle
Von Wolfgang Schiller, Roland Erben, Norbert Hebeis
Wiley-VCH © 2005, 301 Seiten

Fokus

Führung & Management
Strategie
▶ **Marketing & Verkauf**
Finanzen
Personalwesen
Technologie & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen & Regionen
Karriere
Ihre Finanzen
Verwandte Themen

Take-Aways

- Die Marke ist ein lebendiges System. Sie ist überlebenswichtig für das Unternehmen.
- Der Lebensraum der Marke ist nicht das Unternehmen, sondern der Kopf des Kunden.
- Effizientes Risikomanagement für Marken muss proaktiv, ganzheitlich und operationalisierbar sein.
- Wer Markenrisiken erkennen und bewerten will, muss die Identität seiner Marke kennen.
- Eine Marke sollte immer streng nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit geführt werden.
- Ein Stilfilter verhindert, dass sich stilfremde Elemente einschleichen.
- Handelspartner sollten nach konkreten Stilparametern ausgesucht oder beibehalten werden.
- Eine Marke kann sich nur durch Abgrenzung richtig entfalten: Ihre Produkte und Ihr Service dürfen nicht austauschbar sein.
- Ein widersprüchliches Verhältnis zwischen Preis und Wert irritiert die Kundschaft und stört das Vertrauen.
- Rechtliche Absicherung bieten die eingetragene Marke und das Geschmacksmuster.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
6	7	7	5

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts kennen Sie: 1) die Besonderheiten des Risikomanagements für Marken, 2) Methoden der risikoarmen Markenführung und 3) Hinweise für den rechtlichen Markenschutz.

Empfehlung

Der Klappentext verspricht Risikomanagement für Marken auf Grund neuester Erkenntnisse der Markenforschung. Beim Lesen wird schnell klar, dass das etwas übertrieben ist, denn viele Informationen sind einem auch in anderen Büchern und Artikeln bereits über den Weg gelaufen. Dennoch haben die Autoren ein sehr umfassendes, tiefgründiges und in sich konsistentes Buch zum Risikoschutz für Marken geschaffen. Wer sich aus dem zuweilen etwas schwerfälligen Text die wirklich praxisnahen Leckerbissen herausgepickt hat, ist mit einem konkreten und detaillierten Handlungsleitfaden ausgestattet. Illustriert wird die Lektüre durch eine Vielzahl von bekannten Beispielen – von Milka bis Porsche –, die den Theorien Leben einhauchen. Alles in allem ein reichhaltiger Ideenlieferant für Marken- und Marketingspezialisten, findet *getAbstract.com*.

Abstract

„Als lebendes System funktioniert eine Marke nach den Gesetzmäßigkeiten der Natur – grundsätzlich aber wurde sie für den Wirtschaftsverkehr geschaffen, mit dem expliziten Ziel, die Wertschöpfung im Unternehmen zu sichern und nachhaltig zu steigern.“

„Allein das Vertrauen in die Marke bietet die Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue, denn nur wem man vertraut, dem bleibt man auch treu.“

System Marke – lebendig und überlebenswichtig

Obwohl die Marke der wichtigste Wertschöpfungsfaktor eines Unternehmens ist, wird ihr Potenzial doch häufig unterschätzt. Da wundert es kaum, dass sie auch im Risikomanagement kaum beachtet wird. Die Folgen können fatal sein, denn die Marke schafft Vertrauen bei den Kunden: Geht dieses verloren, geht es auch mit dem Unternehmen bergab.

Was aber ist eigentlich die Marke? Sie ist weit mehr als ein Produkt mit Logo. Als lebendiges System besteht sie aus einer Vielzahl von Subsystemen (Gewinnsystem, Vertrauenssystem, Kommunikationssystem) und wächst aus sich selbst heraus. Der Lebensraum der Marke ist nicht etwa das Unternehmen, sondern der Kopf des Kunden: Dort muss sie sich Vertrauen und eine Monopolstellung erkämpfen. Ausgestattet mit der ihr eigenen Energie, kann die Marke aus vereinzelt Kunden eine wachsende Kundschaft machen und die Gewinne nach oben treiben. Vertrauen ist der Schlüssel zum Markenerfolg. Er wird durch das beständige Einhalten eines Leistungsversprechens genährt. Daneben braucht es auch eine Identität der Marke, die nach außen hin sichtbar ist. Dafür muss die Marke einzigartig sein. Durch Kommunikation wird das Vertrauen kontinuierlich bestätigt, und letztlich kommuniziert alles an einer Marke: Qualität, Leistung, Design, Service usw.

Damit die Marke stets klar erkennbar und erinnerbar bleibt, muss sie dem Prinzip der Selbstähnlichkeit folgen. Das heißt, dass der festgelegte Stil in allen Subsystemen, wie Produkt, Distribution oder Design, durchgehalten werden muss, allerdings ohne dabei statisch zu sein: Veränderung ist möglich und nötig, muss aber immer dem Erfolgsmuster der Marke folgen.

„Nur eine Marke, die konsequent nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit geführt wird, erlangt ein charismatisches Profil und ist in ihrer Gestalt wirklich einzigartig.“

„Alle zentralen Markenrisiken beruhen auf der Verletzung der Selbstähnlichkeit in einem beliebigen Bestandteil der Markengestalt.“

„Ein klares Konzept, in dem die Identität, die Werte und die strategische Positionierung der Marke festgelegt sind, muss als verbindliche ‚Markensatzung‘ bei Managementwechseln als wichtigstes Erbgut weitergereicht werden.“

Risikomanagement für Marken

Wie beim klassischen Risikomanagementprozess durchläuft auch das Management der Markenrisiken die folgenden Stufen: Organisation, Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikokontrolle. Doch bei Marken sind einige Besonderheiten zu beachten. Da das Markenmanagement eine betriebliche Querschnittsfunktion darstellt, kommt der Organisation eine besonders große Bedeutung zu. Es muss integriert gearbeitet werden, und die einzelnen Stellen brauchen dafür klar definierte Aufgaben. Die Entscheidungen sollten auf der Führungsebene gefällt werden, das Risikomanagement und das Controlling liefern die hierfür notwendigen Informationen.

- Für die Risikoidentifikation eignet sich besonders die so genannte regressive Methode: Damit wird analysiert, welche Risikofaktoren zu Zielabweichungen führen können. Dieser Vorgang sollte regelmäßig wiederholt werden.
- Hinsichtlich der Risikobewertung steht das Risikomanagement von Marken vor einer besonderen Herausforderung, denn quantitative Methoden greifen hier nicht, da es sich bei Marken um immaterielle, „weiche Faktoren“ handelt. Also muss auf der qualitativen Ebene gearbeitet werden, z. B. mit verbalen Beschreibungen und Klassifikationsschemata.
- Im Rahmen der Risikosteuerung werden dann entsprechende Maßnahmen eingeleitet, um die notwendige Sicherheit zu gewährleisten. Dabei werden vier Alternativen unterschieden: Vermeiden, Vermindern, Überwälzen und Übernahme von Risiken.
- Die Risikokontrolle umfasst die laufende Überwachung des Markensystems auf strategischer Ebene. Eine wichtige Maßnahme sind Markenbilduntersuchungen zur Rückkopplung mit der Kundschaft, wie beispielsweise Kundenbefragungen oder Imageforschung,

Ein effizientes Markenrisikomanagement muss proaktiv, ganzheitlich und operationalisierbar erfolgen: Proaktiv, weil eine Art Frühwarnsystem nötig ist, um mögliche Probleme so früh zu erkennen, dass man noch gegensteuern kann. Ganzheitlich, weil das Markensystem aus vielen Subsystemen besteht, die externe und interne Risiken für die Marke bergen. Operationalisierbarkeit, weil das Markensystem steuerbar gemacht werden muss. Das Ergebnis sollten konkrete Handlungsanweisungen für das Markenrisikomanagement sein.

Methoden einer risikoarmen Markenführung

Um Markenrisiken erkennen und bewerten zu können, müssen Sie zunächst die Identität Ihrer Marke kennen. Sichten Sie dafür alle Unterlagen – aktuelle wie ältere – zu allen Subsystemen Ihres Markensystems. Befragen Sie Mitarbeiter und Kunden, um ein abgerundetes Bild zu erhalten. Ermitteln Sie dann aus den gesammelten Informationen die kulturelle Identität, den Markenkern und das Werteprofil.

Ein Frühwarnsystem muss zweierlei können: die Markenrisiken erkennen und diese dann bewerten. Dafür sollten zunächst alle Subsysteme der Marke untersucht werden: Produkt/Sortiment/Service, Preis, Distribution, Design/Werbung, Kunden. Auf der Grundlage der ermittelten Markenidentität werden dann die Risikofaktoren systematisch bewertet und entsprechende Maßnahmen empfohlen.

Mit einem Stilfilter können Markenrisiken nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit gesteuert und proaktiv kontrolliert werden. Dieser Filter sorgt dafür, dass sich keine stilfremden Elemente in das Markensystem einschleichen. Er enthält festgelegte Stilparameter für jedes Subsystem.

„Um die Einzigartigkeit der Marke zu gewährleisten, braucht sie Ordnungsprinzipien mit verbindlichen Handlungsregularien für alle Unternehmensbereiche und agierenden Führungskräfte, Mitarbeiter und Partner.“

„Qualität bildet quasi die Eintrittskarte zur Herausbildung einer Markengestalt.“

„Der Preis reflektiert die Qualitätsstufe der Markenleistungen und zugleich das Sozialprestige, das der Nutzer über diese gewinnt.“

„Aufgabe einer markenwertsteigernden Distribution ist nicht nur der Verkauf der Markenprodukte, sondern auch die Vermittlung der Werteposition der Marke an den Endkunden.“

Über einen regelmäßigen „Brand Check“ kontrollieren Sie, ob der Stilfilter das gewünschte Markenbild bei der Kundschaft aufgebaut hat. Darüber hinaus sollten Sie sich mit Trendanalysen über soziokulturelle Entwicklungen auf dem Laufenden halten.

Risikomanagement in den einzelnen Subsystemen

Produkt/Sortiment/Service: In diesem Subsystem Ihrer Marke sind viele Risiken angesiedelt. Risikofaktoren in der Produktqualität sind beispielsweise Qualitätsschwankungen, verschiedene Qualitäten in unterschiedlichen Märkten, fehlende Vernetzung zwischen Produkt- und Reklamationsmanagement oder die ungefilterte Vergabe von Lizenzen. Zur Risikominimierung sollte ein Qualitäts-Stilfilter eingeführt werden, mit dem der Qualitätsstandard auf Grundlage der Markenidentität fixiert wird. Dazu gehören auch strenge Leistungsanforderungen an Lieferanten und Lizenznehmer. Legen Sie außerdem den Rhythmus und die Ablauforganisation für systematische Qualitätskontrollen fest. Zu den Risiken im Subsystem Service gehören Qualitätsschwankungen, verschiedene Qualitäten in unterschiedlichen Märkten oder Kontrollverlust durch Auslagerungen. Zur Risikominimierung sollten hier alle Bereiche des Servicemitarbeiterverhaltens, wie Ansprache, Gestik, Erscheinungsbild usw., stilgetreu festgelegt werden. Auch regelmäßig durchgeführte Schulungen sowie eine systematische Qualitätskontrolle helfen, das stilistische Anforderungsprofil der Marke aufrechtzuerhalten.

Preis: Mit dem Preis erhält der Kunde ein Wertversprechen für die Marke. Ist das Verhältnis zwischen Preis und Wert nicht konsistent, wird der Kunde irritiert und das Vertrauensverhältnis gestört. Etablieren Sie darum einen Preis-Stilfilter, der eine konsistente Preisfestlegung in allen Märkten und für alle Produkte regelt. Gefährlich sind dominante Händler, die die Konditionen des Markenartiklers unterwandern. Im Rahmen des Preis-Stilfilters sollten Sie deshalb ein konkretes Konditionensystem für den Handel entwickeln. Ebenso ist ein Argumentationsleitfaden für Verkäufer angebracht, sodass Verhandlungen nicht aus dem Ruder laufen können.

Distribution: Mit der Distribution wird die Markenleistung an die Kundschaft übergeben. Markenfeindliche Vertriebskanäle stellen einen erheblichen Risikofaktor dar. Betrachten Sie darum den Händler nicht als Kunden, sondern als Partner. Etablieren Sie einen effizienten Distributions-Stilfilter. Legen Sie konkrete Stilparameter fest, nach denen Handelspartner aufgenommen bzw. beibehalten werden. Außerdem sollten Sie ein Regelwerk mit Stil- und Verhaltensvorgaben für Ihre Handelspartner entwickeln. Den Distributions-Stilfilter können und sollten Sie auch für Ihr eigenes Vertriebssystem anwenden, denn auch hier können sich markenfeindliche Gewohnheiten einschleichen. Regeln Sie mit dem Stilfilter beispielsweise die Auswahl und das Verhalten Ihrer Außendienstmitarbeiter. Legen Sie den Stil für die Verkaufsgespräche fest und entwickeln Sie einen Argumentationsleitfaden. Prüfen Sie, ob Ihr Entlohnungssystem das Interesse Ihrer Marke wahrt oder nur auf schnellen Umsatz ausgerichtet ist.

Design und Werbung: Wichtig für die Markenidentität ist ein unverwechselbares Design. Dieses muss dem Prinzip der Selbstähnlichkeit entsprechen und sollte den Gesamtauftritt der Marke einheitlich begleiten. Riskant ist eine austauschbare, inkonsistente oder zu komplizierte Gestaltung. Zur Minimierung dieses Risikos muss ein Design-Stilfilter mit festen Stilregeln und Gestaltungsparametern etabliert werden, der allen beteiligten Gestaltern als normative Arbeitsgrundlage dient. Da Marken vorwiegend über Bilder kommuniziert werden, empfiehlt sich der Einsatz eines zentralen Schlüsselbildes. Werbung sollte immer zentral gesteuert werden. Entwickeln Sie zuerst das Profil der Ziel-

„Die Distribution ist das ‚Schlachtfeld‘, auf dem die Kämpfe um die Konsolidierung und Steigerung der Markenenergie ausgetragen werden – und auf dem heute oftmals auch Markenwerte zerstört werden.“

„Als soziale Wesenheit assimiliert die Kundschaft von selbst neue Mitglieder, wenn alte Teilnehmer ausscheiden, denn sie kommuniziert fortlaufend ihr Vertrauen in die Marke.“

„Die Struktur der Kundschaft hält einer Marke sozusagen ihr Spiegelbild vor.“

gruppe und darauf aufbauend die geeignete Botschaft. Erst dann sollte eine Agentur ins Spiel kommen. Überbewerten Sie die Möglichkeiten der Werbung nicht; das birgt die Gefahr marktschreierischer Aktivitäten. Setzen Sie gerade für die Einführungsphase einer Marke stärker auf sachliche Berichterstattung. Krisen sind leider unumgänglich. Damit das Vertrauen der Kunden in einem solchen Fall keinen Schaden nimmt, sollten Sie auf aktive Kommunikation setzen. Entwickeln Sie einen Krisen-Stilfilter und definieren Sie in diesem Reaktionsgeschwindigkeit, Krisenlogistik und die entsprechenden Inhalte der Krisenkommunikation.

Kundschaft: Eine Marke lebt erst durch die Wechselwirkung mit der Kundschaft und braucht darum ein klar definiertes Kundenprofil. Dieses sollte aus der Markenidentität heraus entwickelt und in einem Kunden-Stilfilter festgelegt werden. Damit die Marke immer auf der Höhe der aktuellen Kundenbedürfnisse bleibt, sollten Sie permanente Bedarfs- und Trendanalysen durchführen. Falls Stilregeln und Stilparameter verändert werden müssen, sollten Sie dementsprechend auch die Stilfilter für sämtliche Subsysteme an die veränderte Kundensituation anpassen.

Die rechtliche Seite

Risiken liegen nicht nur in den Subsystemen Ihrer Marke, sondern sie bedrohen eine Marke auch von außen. Typische Beispiele sind Piraterie, Rufausbeutung, Rufschädigung oder Verwässerung durch Drittzeichen. Der Gesetzgeber bietet hierfür einige Schutzmöglichkeiten, wie z.B. die eingetragene Marke oder Formmarke. Mit einer Eintragung ins Markenregister werden so Produktbezeichnungen, Firmenlogos, Slogans usw. geschützt. Damit wird die Ursprungsidentität eines Produktes garantiert. Die äußere Erscheinung einer Marke kann durch das so genannte Geschmacksmuster geschützt werden. Dafür müssen die Voraussetzungen der Neuheit und Eigenart erfüllt sein. Grundsätzlich gilt: erst Geschmacksmuster, dann Formmarke. Weicht die Produktform kaum von anderen auf dem Markt existierenden Formen ab, sollte das kostengünstige Geschmacksmuster gewählt werden. Ist die Form dann irgendwann bekannt und wird immer mit dieser Marke in Verbindung gebracht, sollte die Formmarke angemeldet werden. Marken können Einzelbuchstaben, Buchstabenkombinationen, Zahlen, Slogans, dreidimensionale Gestaltungsformen, Farbmarken, Hörmarken, Positions- und Bewegungsmarken oder Geschmacks- und Geruchsmarken sein. Wenn durch den angemeldeten Begriff ein Produkt lediglich beschrieben wird, ist eine Eintragung als Marke nicht möglich. Liegt eine Verletzung gegen das Markenrecht vor, kann der Inhaber der Marke auf Unterlassung der Benutzung, Löschung der jüngeren Marke, Schadenersatz, ja sogar auf Vernichtung der missbräuchlich mit der Marke gekennzeichneten Waren klagen.

Über die Autoren

Wolfgang Schiller ist Inhaber der Schiller Brand Company. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten gehört die Entwicklung internationaler Markenstrategien und Kommunikationskonzepte sowie die Erarbeitung von Gutachten zur Risikovorsorge für Marken. Dr. Roland Erben ist Chefredakteur des Fachmagazins RISKNEWS. Als selbstständiger Unternehmensberater arbeitet er für die Schiller Brand Company auf dem Gebiet des Markenrisikomanagements. Der Rechtsanwalt Norbert Hebeis ist Partner bei der Sozietät Graf von Westphalen Bappert & Modest. Davor leitete er die europäische Markenabteilung eines US-amerikanischen Mischkonzerns.