

Markenführung und Marketing – alles eins?

Autoren: Christian Duncker und Ute Röseler

Kennen Sie den Unterschied zwischen „Marketing“ und „Markenführung“? Ein Blick in die Fachliteratur rund um das Thema „Marke“ zeigt deutlich: Beide Begriffe werden nahezu synonym verwendet – oft sogar innerhalb einer Publikation. Ob der Fachwelt damit geholfen ist, soll infrage gestellt werden. Die Alternative ist eine eindeutige Abgrenzung.

Der Begriff „Marketing“ hat fraglos englische Ursprünge, während „Markenführung“ eindeutig aus dem deutschen Sprachraum stammt. Ist die sprachliche Zuordnung bereits der einzige Unterschied? Aus fachlicher Sicht ergibt sich ein klares „Nein“. Zur Begründung wird nachfolgend reflektiert, was mit einem Markenangebot geschieht – von seiner Geburtsstunde bis hin zur Inanspruchnahme durch seine Konsumenten.

Am Anfang steht die Idee: Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird entwickelt. Meist wird auf Bestehendem aufgebaut und gelegentlich werden auch gänzlich neue Angebote entworfen. In der Markenartikel-Wirtschaft stammen derartige Entwicklungen überwiegend aus dem Bereich Forschung und Entwicklung. Bei Dienstleistungen sind dies die entsprechenden Fachabteilungen. Haben derartige Angebotsentwicklungen Einfluss auf das Marketing? In erster Linie nicht. Aber sie besitzen gewaltigen Einfluss auf die Markenführung eines Unternehmens: Neue

Angebote müssen in die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens integriert werden. Dies betrifft vor allem die übergeordnete Sortimentspolitik. Speziell bei Mehrmarkenunternehmen müssen neue Produkte und auch Line- und Brand-Extensions in die bestehenden Markenrollen und Markenbeziehungen passen.

Erfolgt diese Verortung durch das Marketing? Sicherlich nicht. Diese Aufgabe übernimmt ganz klar die Markenführung. Dazu gehören auch Verhaltenspläne, Prämissen, Fristen und strategische Zielformulierungen, die eindeutig in den Händen der Markenführung liegen – und damit in den Händen des Top-Managements und der Unternehmensbereichs-Ebene.

Diese übergeordneten Markenentscheidungen betreffen auch die Preispolitik. Der Markenverantwortliche kennt die schlichte Wahrheit: „Der Preis preist das Produkt.“ In diesem Zusammenhang ist folgende Grundfrage zu beantworten: Soll eine Marke eher im unteren oder besser im oberen Preissegment angesiedelt werden? Wird die Frage nach der

grundsätzlichen preislichen Positionierung einer Marke durch das Marketing beantwortet? Bestimmt das operative Marketing, gerade in einem komplexen Portfolio, welches die Flagship- oder eine Flanker-Brand ist? Sicherlich nicht. Auch dies ist eine klassische Aufgabe der strategischen Unternehmensführung und somit der Markenführung.

Wer entscheidet außerdem über die Haushalts- und Budgetmittel für eine Marke? Das operative Marketing oder die übergeordnete Markenführung? Erfahrungsgemäß fordert zwar das Marketing in Jahresgesprächen entsprechende Mittel ein, doch entscheidet diese Organisationseinheit in der Regel nicht hierüber. Vor allem in komplexeren Markenarchitekturen liegt dies in der Hand der mittleren und der oberen Führungsebenen – und somit im Bereich der Markenführung.

Ähnlich sieht es mit den vertrieblichen Strukturen aus: Über welchen Kanal ein Markenangebot grundsätzlich vertrieben werden soll, entscheidet in der Regel nicht das operative Marketing. Dies wird primär durch den Vertrieb und sekundär im Bereich der Markenführung festgelegt. Hierzu gehört auch die ineinandergreifende Planung der verschiedenen Brand-Touchpoints. Besondere Auswirkungen haben Entscheidungen bezüglich direkten versus indirekten Vertriebs: Beim direkten Vertrieb hat das Unternehmen noch die Möglichkeit der unmittelbaren Einflussnahme. Dies betrifft auch die Kommunikation und somit die strate-



© Electrolux Deutschland

Marken drohen aufzuweichen, wenn aus der Markenführung keine klaren Vorgaben für das Marketing kommen: Aufgrund derartiger Fehlsteuerungen machten Premiummarken wie AEG (l.) und Levi's (r.) in der Vergangenheit einmal einen ersten Schritt in Richtung Abwärtsspirale.

gische Markenführung. Die Kernaufgabe besteht in der erfolgsorientierten Synchronisation von Vertriebs- und Marketingmaßnahmen. Neben der Abstimmung der vertrieblichen Markenkommunikation steuert das Markenmanagement auch die Gestaltung des Shops oder des Point of Sale (PoS) sowie die Organisation von Events. Werden

die Maßnahmenebenen nicht durch eine übergeordnete Markenführung synchronisiert, kann keine eindeutige Botschaft beim Kunden ankommen. Die Folge ist mehr Irritation denn Überzeugungskraft. Dies betrifft übrigens auch die Schnittstelle zwischen Markenmanagement und PR: Was passiert beispielsweise,

wenn eine PR-Botschaft die Marke als klassisch darstellt, die Imagekampagne jedoch die Marke als jung und dynamisch vermittelt? Eine Aufgabe der Markenführung ist es somit auch, für eine abgestimmte Außendarstellung der Marke zu sorgen. Vor allem Unternehmen mit expliziten Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Aktivitäten

Kundenadressen lieber postgeprüft.



Deutsche Post DHL – The Mail & Logistics Group

www.postdirekt.de

ADDRESSFACTORY

Direktwerbung in Premium-Qualität von Deutsche Post Direkt.

Empfänger verzogen, unter neuem Namen verheiratet oder verstorben... Mehr als 10 Prozent der Adressen einer Kundendatenbank werden jährlich unzustellbar. Für dauerhafte und rentable Geschäftsbeziehungen sorgt **ADDRESSFACTORY**, die Ihre Kundendaten vor dem Versand bereinigt und aktualisiert. Profitieren Sie jetzt von postgeprüften Kundenadressen!

Kostenloser Adress-Check unter www.postdirekt.de/addressfactory

Deutsche Post 
DIALOG-MARKETING

DIE AUFGABEN DER MARKENFÜHRUNG UND DES MARKETINGS

| Die vier „P’s“ | Markenführung | Marketing |
|-------------------------------------|--|---|
| Product (Produkt) | Sortimentspolitik; Abgrenzung von Marken innerhalb eines Unternehmens | Produkt- und Verpackungs-Design einzelner Produkte |
| Price (Preis) | Grundsätzliche preisliche Positionierung | Preisliche Anpassungen (chronologisch; Wettbewerb) und Durchführung von Aktionen |
| Promotion (Kommunikation) | Corporate Branding; Entscheidung über und Bereitstellung von Haushalts- und Budgetmitteln | Erarbeitung einer markenspezifischen Kommunikationsstrategie; Planung, Synchronisation, Durchführung und Steuerung werblicher Maßnahmen; Mediaplanung |
| Place (Vertrieb) | Gemeinsame Entscheidung der zu verwendenden Absatzkanäle; Synchronisation der Maßnahmenplanung | Bereitstellung von Informations- und Werbematerial; Durchführung gemeinsamer Maßnahmen (z. B. Events) |

© Brand Academy, 2011

Für Ein- für wie Mehrmarkenunternehmen gilt: Die Arbeitsbereiche der strategisch ausgerichteten Markenführung und des operativ ausgerichteten Marketings müssen getrennt werden.

brauchen ein stimmiges Markenbild. So weit einige Beispiele für die Wirkungsbereiche der Markenführung.

Die Kernaufgabe des Marketings besteht demgegenüber in der operativen Abwicklung der strategischen Vorgaben der Markenführung. Im Vordergrund steht deshalb, singuläre Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Dazu gehört unter anderem, Kommunikationsmaßnahmen zu planen, entsprechende Agenturen zu beauftragen, preisliche Sondermaßnahmen zu begleiten, Vertriebskanäle optisch zu gestalten sowie Fragen des finalen Produktdesigns zu beantworten.

Ein wesentlicher Arbeitsschwerpunkt des Marketings ist die Planung, die Synchronisation, die Durchführung und die Steuerung werblicher Maßnahmen sowie der Mediaplanung. Hierbei geht es um die Umsetzung von Verhaltensplänen aus der Markenführung sowie vor allem um das Erreichen der dort formulierten Markenziele – und dies innerhalb der definierten Fristen. So bildet die Markenkommunikation den eigentlichen Schwerpunkt des Marketings: die betreute Marke im Rahmen der strategischen Ausrichtung und mit den zur Verfügung gestellten Mitteln optimal am Markt zu platzieren.

Die geschilderten Zusammenhänge und Abgrenzungen zwischen Markenführung und Marketing werden erfahrungsgemäß in vielen Unternehmen nicht gesehen. Dadurch entstehen häufig kontraproduktive Schnittstellenprobleme. Nicht selten versuchen Marketer, „ihre Marke“ zu steuern. Dies ist zwar grundsätzlich kein Problem, doch sobald die Steuerung in strategische Entscheidungen eingreifen will, sind Probleme vorprogrammiert. Zum Beispiel versuchen Marketing und Vertrieb Mengenziele über Preisaktionen zu erreichen. Die Konsequenz: Schon häufig haben einstige Premium-Brands hiermit den ersten Schritt in die Abwärtsspirale gemacht. Die Electrolux Hausgeräte Vertriebs GmbH mit der Haushaltsgerätemarke AEG und Levi Strauss & Co. mit der Jeansmarke Levi's sind nur zwei traurige Beispiele für derartige Dynamiken.

Von besonderer Bedeutung ist die strategische Rolle der Markenführung in Mehrmarkenunternehmen. Hier müssen Rollen und Positionierungen verschiedener Marken aus ein und derselben Produktkategorie sinnvoll und nachvollziehbar abgegrenzt werden. Das wird etwa an Margarinen-sorten von Unilever deutlich: Becel,

Lätta, Rama und Sanella lassen sich nur sinnvoll parallel führen, indem eine klar abgegrenzte Positionierung gewährleistet wird. Diese kann nicht durch einzelne Produktmanager erreicht werden, sondern nur durch eine übergeordnete Markenführung. Sie sorgt dafür, dass klare Produktabgrenzungen erstellt und eingehalten werden. So kann auch die hohe Flopquote in Höhe von etwa 50 bis über 85 Prozent – je nach Warenbereich – erst in dem Moment gesenkt werden, in dem eine strategische Markenführung für einen konsistenten Markenkern sorgt. Hierzu gehört dann auch, einmal „Nein“ sagen zu können. Denn erst mit dem Blick für das Ganze lässt sich eine Marke vor den häufig aktionistischen „Angriffen von innen“ bewahren. Hierbei geht es nicht um einen – wie auch immer gearteten – Marken-Stillstand. Es geht darum, überschauen zu können, was die Marke und vor allem ihre Konsumenten (!) für eine Wandlungs- und Dehndynamik vertragen. Als jüngstes Beispiel für eine mangelnde Markenführung mag Nivea dienen: Hier wurden Grenzen der Dehnbarkeit nach einer langen Erfolgsserie unterschätzt. Die Marke wurde kaum noch zentral geführt und einer Vielzahl von Markenmanagern überlassen. Ein positives Beispiel ist dagegen die Telekom: Die Markenführung wurde gebündelt und in der Hierarchie ganz oben aufgehängt. Die Telekom-Unternehmensbereiche treten heute mit einem Leistungsversprechen auf.

Markenführung und Marketing sind letztlich ein starkes Team. Die Aufgaben müssen aber klar voneinander abgegrenzt und hierarchische Vorbedingungen akzeptiert werden. Diese Grenzen sollten sich auch in der jeweiligen Funktionsbezeichnung der Betroffenen ausdrücken. Vielfach sind die Definitionen von Verantwortlichkeit und Aufgabenstellung der jeweiligen Ebene noch unzureichend gelöst. Wichtige Erfolgspotenziale gehen so verloren. ←

AUTOREN

Prof. Dr. Christian Duncker ist Leiter des Studiengangs Brand Management an der Brand Academy und Vorstand Programm im MC Hamburg.
Kontakt: christian.duncker@brand-acad.com
Ute Röseler ist Dozentin für Brand Management an der Brand Academy in Hamburg.