

---

## 1.1 Macht und Magie der Marke

Ein Werbeslogan aus den 1960er und 1970er Jahren brachte das Geheimnis starker Marken prägnant auf den Punkt: „Persil, da weiß man, was man hat“, warb der Henkel-Konzern damals genial einfach oder einfach genial für sein Waschmittel. Und der Erfolg dieser Botschaft blieb nicht aus. Omo als Hauptkonkurrent (wer denkt heute noch an diese Marke?) spielte bald nur noch eine Nebenrolle. Jede starke Marke enthält ein implizites Qualitätsversprechen. Es ist Teil des Markenkerns und der Authentizität des entsprechenden Produkts oder der Dienstleistung. Dieses Versprechen kann auch darin bestehen, gute Ware zu besonders günstigen Preisen anzubieten. Wichtig ist vor allem, dass die Ware oder die Dienstleistung als attraktiv wahrgenommen wird. Entweder wegen ihrer besonderen Güte oder wegen fairer Preise. Das heißt, Marken haben viel mit Emotionen zu tun. Spielten allein rationale Überlegungen eine Rolle, würden die Verbraucher vermutlich in erster Linie preiswerte No-Name-Produkte kaufen. Wer sich aber für eine bekannte Marke entscheidet, kann auf bewährte Qualität setzen. Man weiß, wie es im Persil-Slogan zum Ausdruck kommt, was man hat, und erlebt keine unangenehmen Überraschungen. Zumindest hoffen die Verbraucher dies.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Bekannte Marken sind imagestark und haben für viele Konsumenten einen hohen Prestigefaktor. Sie sind häufig Statussymbole, was ein Blick auf die stärksten deutschen Marken bestätigt. Ganz oben auf der Liste stehen Adidas sowie die Automobilhersteller Audi, BMW, Mercedes und VW. Erst danach folgt mit Nivea ein alltagstaugliches Produkt ohne hohen Prestigefaktor. International gilt übrigens Apple nach wie vor als die stärkste und teuerste Marke.

Zu den internationalen Premiummarken gehört ohne Frage Rolex. Der Schweizer Hersteller von teuren Nobeltickern genießt rund um die Welt höchstes Ansehen. Auch unabhängige Uhrmacher (und sogar die Wettbewerber) bescheinigen Rolex-Uhren extrem gute Verarbeitungsqualität und einen hohen Wiederverkaufswert. Dafür muss der Käufer freilich sehr tief in die Tasche greifen. Es gibt zahlreiche Uhren von vergleichbarer Qualität,

die deutlich weniger kosten, doch dafür fehlen ihnen der Prestigefaktor und der Wiedererkennungswert. Wer eine Rolex am Handgelenk trägt, führt gleichsam eine weltweite Versicherung für Notfälle mit sich. Denn ganz gleich, ob in Europa, Nord- oder Südamerika, Asien und sogar in vielen Staaten Afrikas: Man kann diese Uhr relativ schnell für gutes Geld verkaufen. Die Macht und Magie der Marke macht diese Uhr zu einem weltweit geschätzten Sachwert.

Ein weiteres Beispiel für eine gelungene Markenführung liefert die ING-DiBa AG mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Sie ist mit über sieben Millionen Kunden die größte Direktbank Europas. Als sie Ende der 1990er Jahre noch Allgemeine Deutsche Direktbank hieß und mehrheitlich der Gewerkschaftsholding BGAG gehörte, galt sie als kleine Nischenbank mit weniger als 500.000 Kunden. Nach dem Einstieg des niederländischen Finanzkonzerns ING (International Netherland Group) wurde die Bank nicht nur in ING-DiBa umbenannt, sondern als günstige und unkomplizierte Bank positioniert. Egal, ob es um Tagesgeldkonten, Wertpapierdepots oder Baufinanzierungen ging, stets bot die ING-DiBa mit die vorteilhaftesten Konditionen und die niedrigsten Gebühren. Offensiv wurde überdies die Zusammenarbeit mit den Verbraucherschützern kommuniziert. Auch mit den Gewerkschaften strebte die Bank eine partnerschaftliche Zusammenarbeit an – und zwar nicht nur wegen der eigenen Vergangenheit des Geldinstituts. Das heißt, das eingangs erwähnte implizite Qualitätsversprechen der Direktbank lautete: Wir wollen fair und kundennah sein, keine abgehobenen Zocker, für die nur das Investmentbanking zu zählen scheint.

Jahrelang wurde dieses Image kultiviert. Doch dann geschah etwas sehr Interessantes: Plötzlich gehörte das Geldinstitut nicht mehr zu den günstigsten Anbietern, sondern bewegte sich im Mittelfeld. Die Bank war zwar aufgrund der vorteilhaften Kostenstruktur ihres filiallosen Vertriebs in vielen Segmenten immer noch günstiger als die meisten Mitbewerber, aber sie gehörte hinsichtlich ihrer Konditionen eben nicht mehr zu den Top 5 unter allen Anbietern. Dennoch wuchs die Kundenzahl weiter an. Der Grund ist einfach: Dem Unternehmen war es gelungen, seine Marke mit einem positiven, fairen und vertrauenswürdigen Image auszustatten. Und gerade in Krisenzeiten zählt die Vertrauenswürdigkeit einer Bank für die meisten Kunden viel mehr als ein Zinsvorteil von ein paar Zehntel Prozentpunkten.

Eine starke und mit positiven Emotionen besetzte Marke kann darüber hinaus die Krisenresistenz eines Unternehmens nachhaltig stärken. Je erfolgreicher die Marke, desto größer die Chance, im Notfall zu überleben. Etwa vier Wochen vor Abschluss des vorliegenden Buches im Frühjahr 2013 übernahm die fränkische Simba Dickie Group (laut *Spiegel* 13/2013 „*ein selten bescheuerter Name*“) den im Jahr 2009 in die Insolvenz geratenen Modelleisenbahn-Hersteller Märklin. Sogar der bayerische Ministerpräsident gratulierte. So viel mediale Aufmerksamkeit bei der Übernahme eines insolventen mittelständischen Betriebs kann nur im ersten Moment überraschen. Tatsächlich wirkte hier einmal mehr die Magie der Marke. Märklin weckt bei vielen Menschen Erinnerungen. Generationen von Kindern spielten mit diesen Miniatureisenbahnen, und selbst ältere Semester fröhen gern ihrer Märklin-Leidenschaft. Auch Michael Sieber, Chef der Simba

Dickie Group, spielte in seiner Kindheit gern mit Märklin-Eisenbahnen. Es existiert sogar noch ein vergilbtes Foto aus dem Jahr 1964, das einen strahlenden Sieber mit seiner Miniatur-Eisenbahnanlage zeigt. Die ganze Märklin-Geschichte – vom steilen Aufstieg über die Insolvenz bis hin zur Rettung – wird in diesem Buch erzählt. Die vielen Emotionen, die mit dieser Marke verbunden sind, gaben sicher nicht allein den Ausschlag für die Übernahme, lieferten aber zumindest überzeugende zusätzliche Argumente für das Engagement der Simba Dickie Group.

Dennoch: Eine starke Marke allein schützt nicht vor dem Untergang, wenn unternehmerische Fehlentscheidungen, Wirtschaftskrisen oder interner Zwist ein Traditionsunternehmen in den Abgrund führen. Risiken entstehen ferner, wenn der so wichtige Markenkern nicht konsequent gepflegt wird, wenn ständig wechselnde Manager keinen klaren Kurs vorgeben und Aktionismus an die Stelle einer konsistenten Strategie tritt. Möglichst breit aufgestellt sein, unternehmerische Risiken breit streuen – das galt einmal als wichtige Erfolgsmaxime. Um noch einmal auf das im Vorwort erwähnte Beispiel Quelle zurückzukommen: Die Unternehmerfamilie Schickedanz, der das Großversandhaus gehörte, hatte früher unter anderem einen Hersteller von Papiertaschentücher, Brauereien, eine Bank und einen Reiseveranstalter im Portfolio. Kein Einzelfall, noch in den 1970er und 1980er Jahren wagten sich viele Unternehmen auf branchenfremdes Terrain. Wer dabei die Aktivitäten nicht erkennbar voneinander abgrenzte, lief Gefahr, seine eigentliche Kernmarke zu verwässern. Tatsächlich lautete schon wenige Jahre später die Maxime: „Zurück zum Kerngeschäft.“ Es bedarf mithin viel Fingerspitzengefühl seitens der Marketingverantwortlichen, um zu entscheiden, wie weit sich der öffentliche Auftritt eines Produkts oder einer Dienstleistung (und damit auch die öffentliche Wahrnehmung) vom Markenkern entfernen darf. Im schlimmsten Fall verliert die Marke ihre Identität und damit ihren inneren Wert. Hierfür finden sich im vorliegenden Buch mehrere Beispiele.

Wie gesagt: Marken haben mit Emotionen zu tun. Anders ausgedrückt: Wer mit Marken umgeht, spielt mit Gefühlen. Obwohl wir auf den folgenden Seiten zahlreiche gerettete oder nach einigen Jahren „wiederbelebte“ Marken vorstellen, geht es doch vorrangig um die verlorenen Marken – die „Lost Brands“. Alle Marken stehen synonym für ihre Branchen, wecken in den Menschen Erinnerungen – überwiegend positive, mitunter aber auch negative, wie im Fall der Drogeriemarktkette Schlecker, der im Übrigen beweist, dass eine erst einmal negativ besetzte Marke sehr schnell zu einem Reputationsrisiko werden kann.

Lost Brands - vom Aufstieg und Niedergang starker  
Marken

Warum "too big to fail" nicht einmal für  
Traditionsmarken gilt

Brückner, M.; Przyklenk, A.

2013, X, 163 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-2820-7