

Marken schaffen mehr Wert

Was zeichnet starke Marken aus? Dass man sie anhaltend und strategisch klug (weiter) baut und pflegt. Dass der Chef persönlich die wichtigen Entscheide trifft. Und dass das Marken-Image auch unternehmensintern gelebt wird. Ein Überblick über die zentralen Bereiche des Marken-Managements. (Teil 2)

VON STEFAN VOGLER UND MICHAEL EGLOFF

Bei der Generierung einer Marke wird mit Sorgfalt definiert, was sich draussen im Markt in den Köpfen der Kunden über Jahre bewähren soll: Inhalte, Positionierung, Strategie, Auftritt und Verhalten, kurz: die Identität der Marke. Dem Aufbau und der Pflege einer Marke kommen deshalb Schlüsselrollen zu.

Für die Erzeugung von Produkt-, Dienstleistungs- oder Unternehmensmarken gibt es unterschiedliche Verfahren, die im Kern jedoch sehr ähnlich sind (vgl. beispielhaft das weltweit bewährte Konzept Brand Character®, siehe entsprechende Grafik auf dieser Seite).

Marken sind wertegesteuerte Systeme. Dies kommt nirgends klarer zum Ausdruck als bei Unternehmensmarken. Die Gesetze der Marke steuern alle Bereiche: Alles muss mit allem zusammenpassen, erst dann ist ein Unternehmen glaubwürdig und wird als konsistente Marke erlebt. Die Formulierung einer

Gebrauchsanweisung verrät mehr über die tatsächliche Kundenorientierung als jedes noch so geschliffene Mission Statement. Das Verhalten am Telefon sagt ebensoviel über das Qualitätsverständnis aus wie ein ISO-Zertifikat. Der Unternehmensauftritt – Corporate oder Brand Design – ist nicht mehr und nicht weniger als die Glasur der Torte. Die attraktive Oberfläche für Substanz und Qualität hat nur ein Ziel: Die Marke muss Kompetenz ausstrahlen.

Marken müssen gebaut und gepflegt werden

Für den Aufbau oder Umbau einer Unternehmensmarke hat sich das klassische Identity-Verfahren bewährt (siehe Grafik «Identity-Modell» auf Seite 21). Im Kern steht die Ausarbeitung des strategischen Selbstverständnisses eines Unternehmens. Diese Werte wirken dann nach dem Prinzip der «Selbstähnlichkeit» (Alexander Deich-

sel) gestaltbildend für alle anderen Verhaltens- und Kommunikationsbereiche. Das Markenzeichen verkörpert also nur die Essenz des Unternehmens: Es steht als Erinnerungszeichen resultativ und stellvertretend für alle Erfahrungen, die Kunden und Öffentlichkeit mit dem Unternehmen und seinen Produkten gemacht haben.

Ebenso wichtig wie die richtige Markenerzeugung ist die Pflege einer bestehenden Marke. Eine Marke darf nie sich selbst überlassen werden. In konstantem Monitoring muss überprüft werden, ob die Markenziele erreicht werden. Oder wie der französische Parfümhersteller Alain Boucheron bemerkte: «Eine Marke ist wie ein Kind: Man muss sie permanent begleiten, hegen und pflegen.»

Marken sollten geschützt werden

In der Schweiz basiert der Schutz von Marken und Her-

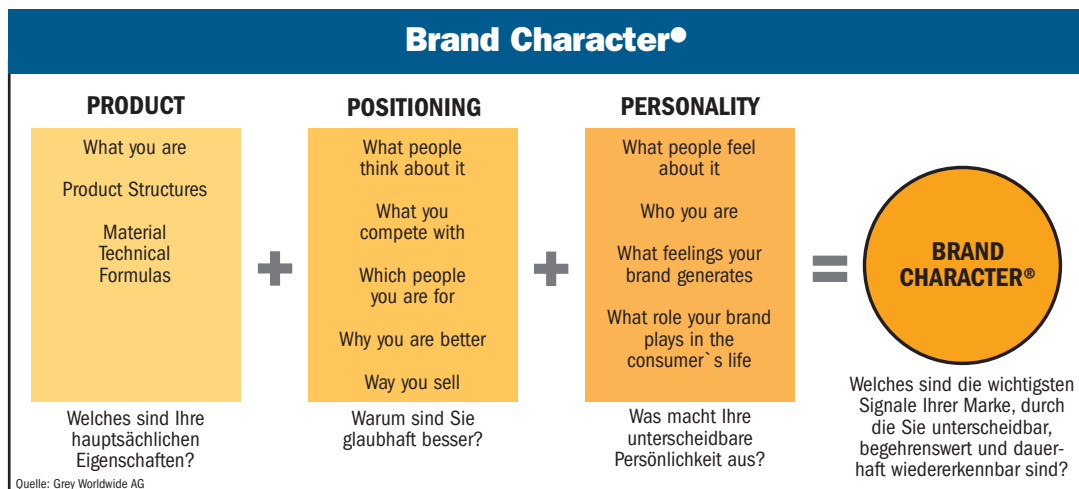
kunftsangaben auf dem entsprechenden Bundesgesetz. Die Marke wird darin als Herkunftsbezeichnung definiert, die auf die Herkunftsstätte (Fabrik, Händler oder Dienstleister) verweist. Das Markenrecht erstreckt sich auf:

- ◆ Warenmarken (z.B. VOLVO).
 - ◆ Dienstleistungsmarken (z.B. Swisscom).
 - ◆ Garantiemarken (z.B. Wollseigel).
 - ◆ Kollektivmarken (z.B. Kantonalbanken-Signet).
- Folgende Markentypen lassen sich hierzulande und in den meisten übrigen Ländern schützen:
- ◆ Reine Wortmarken.
 - ◆ Reine Bildmarken (Logo, Signet).
 - ◆ Wort-Bild-Marken (Kombination).
 - ◆ Dreidimensionale Marken.
 - ◆ Akustische Marken.
 - ◆ Formmarken (Form der Ware).

Das Eidgenössische Institut für Geistiges Eigentum (IGE) in Bern ist nicht nur die offizielle Hinterlegungsinanz, sondern übernimmt auch gewisse entgeltliche Beratungsfunktionen, beispielsweise Markenrecherchen.

Unter Telefon 031 325 25 25 oder www.ige.ch kann kostenlos eine detaillierte Broschüre über Markenregistrierung samt den Hinterlegungsformularen angefordert werden.

Die Markenregistrierung ist heute unabdingbar. Genauso wichtig ist aber die rechtliche Durchsetzung des Markenschutzes. Für diese komplexe Materie lohnt es sich auch in Belangen kleinerer lokaler Mar-



Weltweit bewährt: Das Konzept Brand Character® für das Generieren von Marken.



Umbau einer Unternehmensmarke: Früher stand die Marke Unisys für Hardware, dann für Hardware, Software und Services, und heute wird Unisys dank geschickter globaler Kommunikation als eines der weltweit führenden Unternehmen im e-Business wahrgenommen. (made by Grey Worldwide)

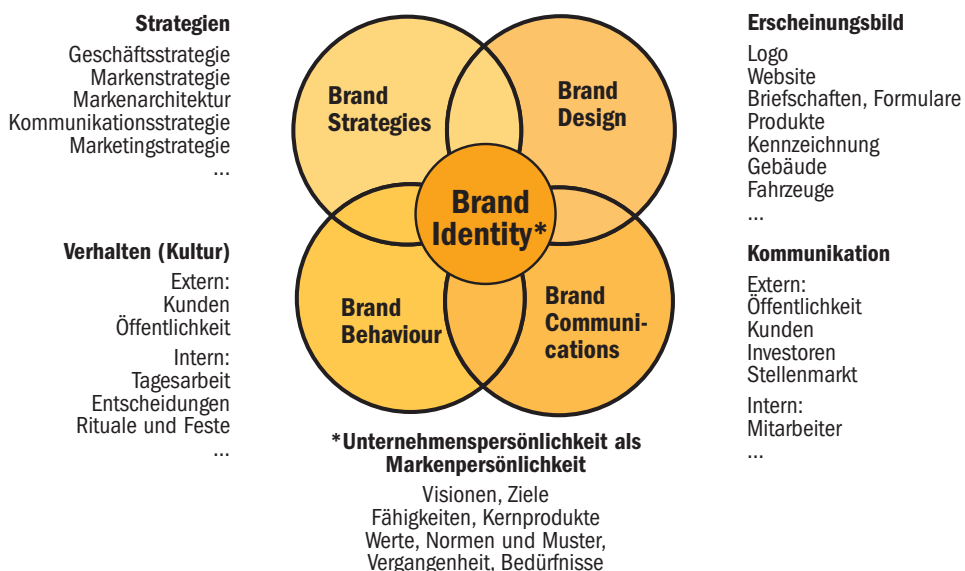


Synergien nutzen: Die Zürcher Kantonalbank (ZKB) genießt bei der Bevölkerung ähnliche Popularität wie der Zoo Zürich. Deshalb unterstützt sie diese typisch zürcherische Institution ideell und finanziell. Die Kampagne zeigt, wie zwei Marken («Zoo Zürich» und «ZKB») glaubwürdig voneinander profitieren können – vorausgesetzt, die wichtigsten Image-Komponenten stimmen überein oder lassen sich transferieren. (made by Grey Worldwide)



Markencharakter: Wie baut man im B2B-Bereich für einen weltweit führenden Hersteller von Verkehrsmitteltextilien einen unverwechselbaren Markencharakter auf? Ganz einfach: Man scheut den Vergleich zur Haute Couture nicht. Schliesslich ist die Marke «Lantal» aus Langenthal bei den namhaften Airlines der Welt die erste Wahl. (made by Grey Worldwide)

Das Brand-Identity-Modell

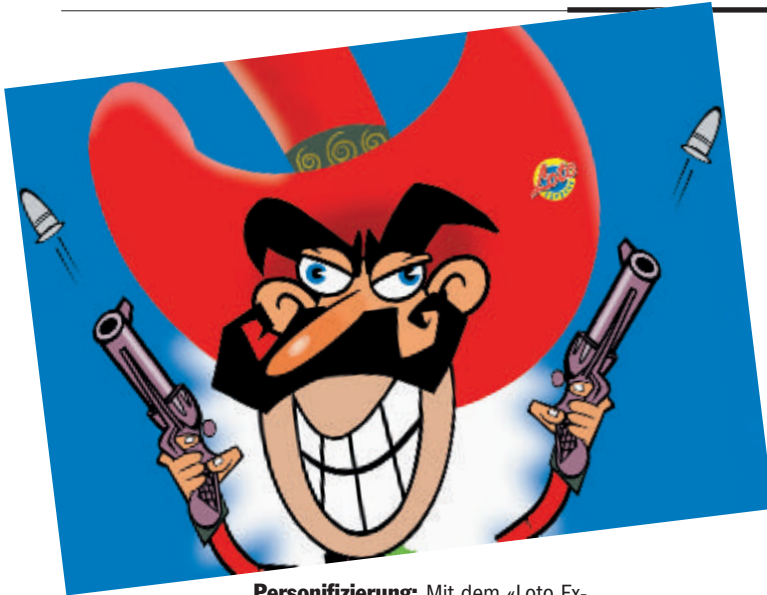


Brand-Identity-Modell: Strategiepapier für den Auf- oder Umbau einer Unternehmensmarke.

ken, einen spezialisierten Rechtsanwalt beizuziehen. Besonders wichtig ist im Internet-Zeitalter auch die Domain-Registrierung einer Marke. Recherchen und Registrierungen (www.switch.ch) können online durchgeführt werden.

Marken gehören nicht dem Marketing

Die Geschäftsleitung – und der Verwaltungsrat – sind für die strategisch wichtigsten Wertetreiber ihres Unternehmens verantwortlich. Dazu gehören auch die Marke bzw. die damit geschaffenen quantitativen und qualitativen Werte. In führenden Unternehmen aller Branchen (nicht nur Konsumgüter!) ist die Marke zu Recht Chefsache. Das Institut für Marketing und Handel der



Personifizierung: Mit dem «Loto Express» der Lotterie Romande lassen sich alle fünf Minuten grosse Beträge gewinnen. Die «Loto-Express»-Figur personifiziert das einzigartige Glücksspiel impulsiv und dramatisiert die Marke.
(made by Grey Worldwide)

Universität St. Gallen hat diese Entwicklung in der Publikation «Marketing Change» bestätigt (siehe Kasten auf Seite 24 und die Grafik «GL trifft Markenentscheide» auf dieser Seite).

Wieviel Markenwert und damit auch Unternehmenswert eine falsche Markenentscheidung vernichten kann, dafür gibt es leider genügend Beispiele. Aber das Blatt beginnt sich zu wenden. Bislang war es in manchen Chefetagen chic, bestandene Marken, statt dem Zeitgeist kontinuierlich anzu-

passen, einfach abzuschaffen und neue einzuführen. Da diese Unterfangen trotz gigantischer Kommunikationsinvestitionen oft fehl schlugen, besinnen sich manche Unternehmen auf die über Jahrzehnte geschaffenen Markenwerte. Gemäss dem renommierten Genfer Markeninstitut kann erst ab 40 Jahren Lebensdauer überhaupt von einer Marke gesprochen werden ...

Aufgabe der obersten Geschäftsleitung ist es, Marken in ihre strategischen Optionen

miteinzubeziehen, sich kontinuierlich über die erreichten Imagewerte ins Bild zu setzen und notwendige Änderungen konsequent, aber mit Sorgfalt einzuleiten. Gradmesser jeglicher Markenaktivitäten ist immer die interne und externe Akzeptanz: Je mehr die Kommunikationsaktivitäten das Vertrauen der relevanten Zielgruppen in eine Marke stärken, desto mehr klettert der Wert dieser Marke (und bei börsenkotierten Unternehmensmarken oft auch der Aktienwert). Neben Kontinuität in der Markenführung sind demnach auch die «don't's» entscheidend. Alles, was eine Marke schwächen könnte, muss tabu sein. Und nur, wenn die Wahrnehmung der Marke mittels geeigneter Controlling-Instrumente permanent überwacht wird, sind objektive Daten zur Planung der Markenkommunikation vorhanden. Die Zeiten, in denen eine Markenfarbe derjenigen des Ferraris des obersten Unternehmenschefs entsprechen musste, sind wohl endgültig vorbei.

Mitarbeitende gehören zu den Markenträgern

Marken können von Unternehmensangehörigen nach aussen nur dann überzeugend vertreten werden, wenn die Werte der Marke auch im Unternehmensalltag glaubwürdig (vor-)gelebt werden. Ganz speziell gilt dies selbstverständlich für Dienst-

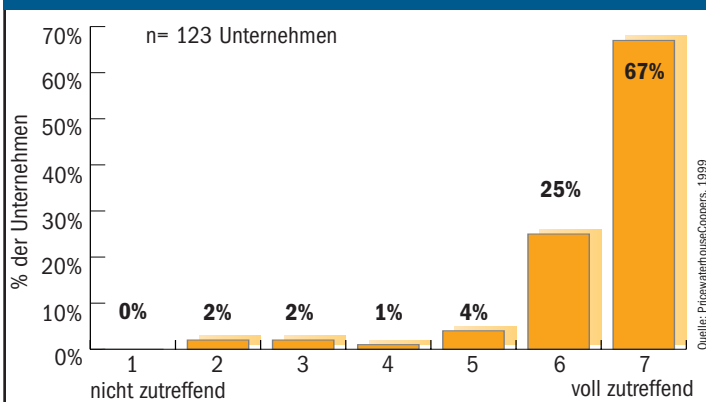
Das Marken-Erlebnis!

Stellen Sie sich vor, Sie kaufen ein neues Auto. Der Kaufakt wird zum Familien-erlebnis, und der dreijährige Sohn – ganz der Vater – freut sich so sehr darüber, dass er nicht verstehen kann, weshalb der Vorfürh-wagen nun nicht gleich nach Hause gefahren werden kann. Nach langen Erklärungsversuchen und einigen Tränen gehts im alten Wagen zurück. Und dann beginnt das lange Warten – ein leider unumgängliches, aber negatives Markenerlebnis, das zwar alle Automarken provozieren, aber wenige aktiv nutzen.

Die Geschichte mit dem Autokauf geht weiter. Wenige Tage nachdem der Kaufvertrag unterzeichnet wurde, erhält die Familie per A-Post ein grosses Paket. Ganz diskret, ohne Absender – also eine echte Überraschung. Und kaum ist das Paket geöffnet, liest die ganze Familie: «Wir freuen uns sehr, dass Sie sich für XY entschieden haben, und heissen Sie in der XY-Welt herzlich willkommen. Damit die nächsten Wochen bis zur

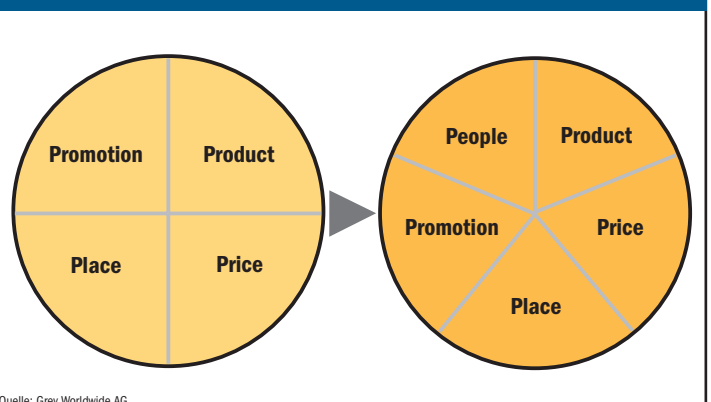
.....

Markenentscheidungen



Marke ist Chefsache: «Wichtige Entscheidungen werden auf der obersten Führungsebene getroffen.» (Befragung der bedeutendsten deutschen Unternehmen)

Marketing-Mix für Dienstleistungsmarken



Vorteil gegenüber Produktmarken: Das Marketing für Dienstleistungsmarken (rechts) kann als Kriterium zudem «Human Factor» (People) ausspielen.

Übergabe Ihres neuen XY wie im Flug vergehen, senden wir Ihnen im Namen Ihres XY-Vertreters das beiliegende Begrüssungs-Package, welches Ihnen eine kleine Vorfreude auf Ihr neues Fahrzeug bereiten soll...

Die hochwertige Laptop-Tasche (sogar an den Zusatznutzen haben die gedacht!) mit diskreter Markengravur enthält unter anderem auch eine Videokassette mit kurzem «Roadmovie» des neu erstandenen Traumwagens, welche sofort von Vater und Sohn oder Sohn und Vater gesehen wird. Dass es in diesem neuen Wagen sogar für jedes Kind einen Spielkoffer gibt, der, als Tisch dienend, an der Rücklehne der Vordersitze befestigt werden kann, rundet die Zufriedenheit ab und garantiert fröhliche Familienfahrten.

Dies ist keine Traumgeschichte, sondern ein kleines, aber feines und vor allem reales Markenerlebnis von der guten Sorte. Markenbindung entsteht eben auch dadurch, gut und eigenständig in kleinen Dingen zu sein.
PS: Der XY heisst übrigens **VOLVO V70 XC.**

leistungsmarken, wo der «Human Factor» die ausschlaggebende Rolle spielt: Im persönlichen Kontakt mit dem Kunden wird eine Marke erst dreidimensional (siehe Grafik «Marketing-Mix für Dienstleistungsmarken» auf Seite 22).

Unternehmen müssen also dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden in der Lage sind, diese Markenrolle zu verkörpern. Dies verlangt nicht nach blinder Identifikation und Unterwerfung. Es bedeutet viel mehr, dass ein Unternehmen die richtigen Mitarbeiter findet, sicherstellt, dass diese ihre Aufgabe genau kennen, sie bei der Erfüllung ihrer Aufgabe unterstützt und entsprechend belohnt. Das heisst, wenn ein Unternehmen mit einem modernen Pionierprodukt reüssieren will, dann muss dieser moderne Pioniergeist das Unternehmen von der Rekrutierung der richtigen Mitarbeitenden über die Arbeitsstrukturen und -prozesse, die interne Kommunikation und Schulung bis zur Entlohnung durchdringen (Unternehmenskultur als Markenkultur).

Folgende Punkte sind beim Aufbau einer überzeugenden Dienstleistungsmarke zu beachten:

- ♦ Marken sind wertegesteuert: Die Mitarbeitenden müssen diese Werte auch intern in einer konsistenten Erlebniskette erfahren können.
- ♦ Marken gehören nicht dem



Markencharakter: Die Reverso ist das Herzstück aus dem Hause Jaeger-LeCoultre und steht für den kühnen Hauch von Luxus, Authentizität und Qualität. Die internationale Kampagne reflektiert den einzigartigen Charakter dieses legendären Zeitmessers und verleiht Jaeger-LeCoultre damit einen einzigartigen Markencharakter. (made by Grey Worldwide Rüslikon/Zürich, Genève)

Marketing: Marketing, Personal- und Kommunikationsabteilungen müssen integriert zusammenarbeiten. Ein flashiges Video und ein paar aufmunternde Worte genügen nicht.

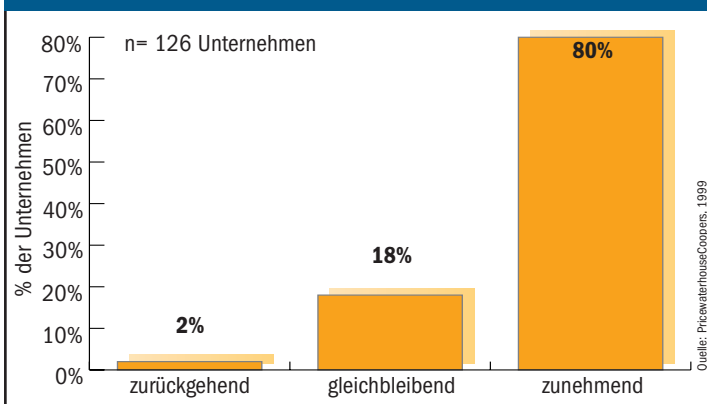
- ♦ Marken formen den Stil des Unternehmens: Marken-Denken muss alles durchdringen, was die Mitarbeitenden angeht.
- ♦ Marken sind Teil der Leistungsbeurteilung: Der Einsatz für die Marke muss messbar gemacht werden und sich auch finanziell auszahlen.

Marken: Nicht den Grossen vorbehalten

Eine ganze Reihe führender Schweizer Marken, welche sich auch international behaupten, stammen aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Gerade inhabergeführte Unternehmen mit starken Führungspersönlichkeiten sind frei von unternehmenspolitischen Zwängen oder kurzfristigem Renditedruck reiner Anlegerinteressen. Sie können konsequent in ihre Marken investie-

Zukünftige Entwicklung des Markenwertes



Optimistisch: Mehrheit beurteilt die zukünftige Entwicklung des Markenwertes positiv. (Befragung der bedeutendsten deutschen Unternehmen)

Markenbewertung



Markenbewertung: Zu erfassen ist nicht nur die Quantität (Finanzen), sondern auch die Qualität (Markenstärke).

ren und nutzen besondere Chancen in attraktiven Nischenmärkten. Wie hoch die Wertschöpfung aus solchen Marken ist, lässt sich im hohen Kaufpreis erkennen, der bei einer Übernahme – oft durch Grossunternehmen – bezahlt wird.

Auch kleinere Unternehmen sollten nicht auf den Beizug von Markenexperten verzichten. Mit dieser verhältnismässig bescheidenen Investition kann vom Wissen und der Erfahrung aus der Tätigkeit global führender Marken und dem in bedeutenden Werbeagenturen vorhandenen Kreativpotenzial profitiert werden.

Der Nutzen aus der strategischen Markenberatung und die Unterstützung bei der operativen Markenführung ist nachweislich hoch. Entscheidend ist und bleibt aber die Konsequenz, mit der eine Marken-

strategie und ein Markenauftritt durchgesetzt wird – egal, wie gross oder klein das Unternehmen ist.

Marke ist Chefsache

Die Marke rückt (wieder) in den Mittelpunkt von Managemententscheidungen. Während in vielen Unternehmen die Markenführung lange Aufgabe der Unterabteilungen des Marketing war und oftmals vom Graphic Designer bearbeitet wurde, wird das Brand Management mittlerweile zunehmend als echte Führungsaufgabe begriffen. Nicht zuletzt die steigende Zahl von Fusionen und Unternehmenszusammenschlüssen gibt der Marke eine neue Bedeutung.»

(Institut Marketing und Handel der Universität St. Gallen in der Publikation «Marketing Change».)

Fazit: Marken schaffen Mehrwert

Achten und beachten Sie, was der St. Galler Marketingprofessor Dr. Christian Belz feststellt:

«Marken schaffen Vertrauen, geben den Kunden Sicherheit.» Vertrauen gewinnt eine Marke nur über längere Zeit. Verlieren kann sie es von heute auf morgen.

Viel Erfolg – nutzen Sie die Kraft von Marken!

Autoren:

Stefan Vogler (42) ist Chairman & Managing Partner Grey Worldwide AG, Werbeagentur BSW, 8803 Rüschlikon/Zürich & Head of Grey Global Group Switzerland, Telefon 01 704 66 66, Fax 01 704 66 77, stefan.vogler@grey.ch. In seiner Freizeit widmet sich Stefan Vogler seiner Familie (zwei Kinder), und er joggt sehr gern. Grey Worldwide zählt zur 1917 in New York gegründeten Grey Global Group. Mit 460 Agen-

turen in 90 Ländern, welche mit 13 000 Mitarbeitenden einen Umsatz (Billings) von rund 10 Mrd. USD erzielen, gehört Grey Worldwide zu den bedeutendsten Werbeagenturen.

In der Schweiz ist die Top-10-Werbeagentur in Rüschlikon/Zürich und Genève und mit Spezialagenturen für Werbung, Direct Marketing, Corporate Communications/PR, Corporate Identity, Internet und Media vertreten.

Michael Egloff (45) ist seit 1992 als selbstständiger Markenexperte und Corporate-Identity-Berater tätig. Im Juli 2001 gründete er zusammen mit der Grey Global Group Switzerland und Mitautor Stefan Vogler The Identity Company Musqueteers AG, 8032 Zürich, Telefon 01 251 30 21, Fax 01 251 30 93, michael.egloff@musqueteers.ch. Michael Egloff ist CEO der Musqueteers und doziert am SPRI und bei ETH-tools über Brand Identity. Er ist Vater von vier Kindern; in seiner Freizeit befasst er sich gern mit Steinhäuten und Evolutionsbiologie.

ONLINE

stefan.vogler@grey.ch
www.grey.ch
www.grey.com
michael.egloff@musqueteers.ch
www.musqueteers.ch