

Die Kraft der Marke

Marken zählen zu den wertvollsten Aktiven Ihres Unternehmens!

Stefan Vogler

Chairman & Managing Partner Grey Worldwide,
Werbeagentur BSW
www.grey.ch, greyzurich@grey.ch



Stefan Vogler

Marken bestimmen unser Leben. Sie werden in allen Branchen für Unternehmen jeder Grösse mehr und mehr zur strategischen Führungsaufgabe. Der Markenexperte Stefan Vogler gibt Einblick in die zentralen Bereiche des Markenmanagements.

Woher stammen Marken?

Die englische Bezeichnung für die Marke («Brand») zeigt deutlich, was in den amerikanischen Prärien unter «Markierung» verstanden wird: Die Rinder werden mit einem glühenden Eisenstempel «gebrandmarkt». Mit dieser lebenslangen Kennzeichnung ist sicher gestellt, dass deren Besitzer sofort erkannt wird. Marken haben aber eine weit län-

gere Tradition. Die 3500-jährigen Geschichte lässt sich in fünf Phasen unterteilen: Marke als Herkunftsbezeichnung (1500 v. Chr., Personen, Orte), Schutzbezeichnung (erkennbare Unterscheidungsmerkmale, 1864 erstes Markenschutzgesetz im deutschsprachigen Raum), Markenartikel (Instrument des Absatzes), Instrument (Alleinstellung, Kundenbindung), Testat des Umworbenen (Marke = Begriff im Kopf der Masse). Heute gehören Marken zum Alltag. Jede unternehmerische Handlung beeinflusst die Wahrnehmung der jeweiligen Marke.

Wann ist eine Marke eine Marke?

Ein englischer Starwerber formulierte die Kraft von Marken trefflich:

«A product is something that is made in a factory.

A brand is something that is bought by a customer.

A product can be copied by a competitor.

A brand is unique. A product can be outdated.

A successful brand is timeless.»

Marken vermitteln Vorstellungsbilder, sie sind imaginär. Gegenüber objektiven Dingen (z.B. physischen Produkten) können Sie dem Zeitgeist angepasst werden und haben dadurch eine fast unbegrenzte Lebensdauer. Der hohe Aufwand, den der Aufbau und die Pflege einer starken Marke kostet, kann über eine lange Zeit amortisiert werden. Das erklärt auch, weshalb Ausgaben für Marken nie einmalige Kosten, sondern wertschöpfende Investitionen sind.

Markendefinitionen gibt es beinahe so viele wie es Marken gibt. Diejenige von Prof. Dr. Christian Belz, Leiter des Institutes für Marketing und Handel der Universität St. Gallen ist technisch präzise: «Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketingsysteme oder ganze Unternehmungen. Sie sind der Zugang des Kunden

zur spezifischen Kompetenz der Unternehmung oder des Produktes. Äusserlich sind Marken durch Namen und Symbole bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Werbung, Layout der Verkaufsstellen, Warenpräsentation, Verpackung und Produktdesign, und und und, kurz: auf den Marketing-Gesamteindruck.» Der deutsche Markenexperte Bernd M. Michael, Chairman & CEO von Grey Worldwide EMEA beschreibt das Wertvolle: «Die Marke ist die Differenz zwischen Realität und Wahrnehmung, also ein imaginäres Wertesystem.» Die Marke schafft ein «positives Vorurteil» im Kopf der Konsumenten.

Neben der hohen Emotionalität, welche eine Marke haben muss, gibt es auch handfeste Dinge, welche eine Marke erst zur Marke machen. Marken weisen immer drei Komponenten auf: Den Markennamen (Wortmarke), das Markenzeichen (Bildmarke) und den Markeninhalt.

Um als Marke (Markenartikel) zu gelten, müssen folgende Elemente erfüllt sein:

1. Gleichbleibende Qualität
2. Relative Preisstabilität
3. Verfügbarkeit
4. Bekanntheit bei den relevanten Zielgruppen

Bei lokalen oder nationalen Anbietern mag es einfach erscheinen, Qualität, Preisgestaltung und Verfügbarkeit im Griff zu haben. Wenn internationale Märkte hinzukommen, wird konsequentes Markenmanagement komplexer. Wichtig ist die Basis jeder Marke, jedes Markenartikels: die Qualität. Kein schlechtes Produkt kann mit gutem Preis, breiter Distribution und hoher Bekanntheit überleben. Markenführung beginnt demnach immer mit Qualitätssicherung! Je bekannter und begehrenswerter eine Marke ist, desto grösser ist der Vertrauensverlust bei objektiven Mängeln (z.B. Defekten) und/oder subjektiven Erlebnissen (z.B. Enttäuschung infolge falscher Versprechen).

Welche Funktionen haben Marken zu erfüllen?

1. Die Orientierung

In der multioptionalen Gesellschaft – aber auch in immer härter umkämpften Business-to-Business-Märkten – wählen die Kunden aus einer Vielfalt von individuellen Angeboten. Marken sind dabei generell eine wichtige Orientierungshilfe, um den Kaufentscheid vorzubereiten.

2. Die Vertrauensbildung

Die Marke muss das vom Kunden wahrgenommene Kaufrisiko abschwächen und Vertrauen generieren. Langfristig prägt dabei nicht nur das, was eine Marke von sich in der Vermarktung behauptet, sondern das, was und wie der Kunde die Marke subjektiv erlebt (rationaler Haupt- und emotionaler Zusatznutzen). In besonderem Masse gilt dieser Umstand für Dienstleistungsmarken.

3. Die Differenzierung

«Be different or die» – eine harte aber treffende Aussage eines amerikanischen Marketingprofis. Markenbildung erlaubt die emotionale Differenzierung von einander ähnlichen, oft sogar austauschbaren Produkten und Dienstleistungen.

Dank allen Anstrengungen, die für eine Marke unternommen werden, entsteht im Kopf und Herzen der Kunden ein klares Bild (Image) dieser Marke. Je mehr Wissen über diese inneren Bilder einer Marke vorhanden ist, desto effektiver können sie vom Anbieter bestätigt werden. Neben der Erhebung der Bekanntheit (quantitativ) einer Marke muss deshalb auch das damit verbundene Image (qualitativ) periodisch erhoben und überprüft werden. Dabei müssen alle relevanten Zielgruppen wie eigene Mitarbeitende, aktuelle Kunden, potenzielle Kunden, Beeinflusser, aber auch spezielle Nebenzielgruppen wie Nichtkunden bzw. überzeugte Konkurrenzkunden oder Multiplikatoren (z.B. Experten, Medien) miteinbezogen werden.

Dazu sind nicht nur aufwändige Marktforschungen geeignet. Kleine Unternehmen können einzelne Kunden oder Kundengruppen zu Workshops einladen, die Wahrnehmung der eigenen Marke diskutieren und diese Plattform gleich als Kundenbindungsmassnahme nutzen.

Oder: Aussendienstleute erhalten wertvolle Hinweise darauf, wie ihr Unternehmen bzw. ihre Marke wirkt. Diese Informationen gilt es in zukünftige Markenauftritte einfließen zu lassen.

Was können starke Marken?

Marken alleine können noch nicht verkaufen. Aber sie tragen entscheidend dazu bei, den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen vorzubereiten bzw. nachhaltig zu unterstützen. Vorausgesetzt die Marke ...

- ... wird gesehen (A = Awareness, Aufmerksamkeit schaffen)
- ... interessiert (I = Interest, Interesse wecken)
- ... löst aus (D = Desire, Wunsch generieren)
- ... animiert zur Handlung (A = Action, Handlung auslösen)

kann Markenwerbung grundsätzlich drei Ziele bei den relevanten Zielgruppen verfolgen,

- Bekanntheit der Marke auf- und ausbauen (Bekanntheitsgrad)
- Positionierung/Profilierung der Marke stärken (Image)
- Präferenz für die Marke schaffen

Es gilt, eine positive Wahrnehmungskette aufzubauen, die nicht mit effektiver Werbung endet: JA, diese Marke kenne ich. JA, diese Marke finde ich gut. JA, diese Marke möchte ich haben. JA, diese Marke hält, was sie verspricht. JA, diese Marke kaufe ich wieder. JA, diese Marke empfehle ich weiter. Erfolgreiche Marken schaffen es, eine wichtige Rolle im Leben der Kunden zu spielen!

Marken faszinieren

Welche Marken besonders stark sind, wird z.B. in der «European Trusted Brand Study» von Reader's Digest erhoben. Im Jahresvergleich präsentieren sich die beliebtesten Marken der Schweizer Konsumenten wie folgt und zeigen wie konstant sich starke Marken behaupten:

Kategorie	Beliebteste Marken	
	2004	2003
Auto	VW	VW
Küchengeräte	V-Zug	Miele
PC	Dell	Compaq
Handy	Nokia	Nokia
Kamera	Canon	Canon
Reisebüro	Kuoni	Kuoni
Bank	Kantonalbanken	Raiffeisen
Kreditkarte	Visa	Visa
Versicherung	Mobililar	Mobililar
Internetprovider	Bluewin	Bluewin
Benzin	Shell	Shell
Softdrink/		
Mineralwasser	Valsler	Valsler
Vitaminpräparate	Migros	Migros
Schmerzmittel	Aspirin	Aspirin
Mediakamente	NeoCitran	NeoCitran
Zahnpasta	Elmex	Elmex
Haarpflege	L'Oréal	L'Oréal
Kosmetik	Nivea	Nivea
Gesichtspflege	Nivea	Nivea
Waschmittel	Omo	Migros

In Deutschland dominieren gemäss derselben Studie folgende Marken:

Kategorie	Beliebteste Marken	
	2004	2003
Auto	VW	Mercedes
Küchengeräte	Miele	Miele
PC	Dell	Compaq
Handy	Siemens	Siemens
Kamera	Canon	Canon
Reisebüro	Tui	Tui
Bank	Sparkasse	Sparkasse
Kreditkarte	Visa	Eurocard
Versicherung	Alianz	Alianz
Internetprovider	AOL	AOL
Benzin	Aral	Aral
Softdrink/		
Mineralwasser	Gerolsteiner	Coca-Cola
Vitaminpräparate	Abtei	Abtei
Schmerzmittel	Aspirin	Aspirin
Mediakamente	Wick	Wick
Zahnpasta	Odol	Odol
Haarpflege	Schwarzkopf	Schwarzkopf
Kosmetik	Jade	Jade
Gesichtspflege	Nivea	Nivea
Waschmittel	Persil	Persil

Solche Studien erfassen nur die bekanntesten Marken. Und zeigen, dass lokale und globale Marken gleichermassen beliebt sind. Auch weniger bekannte Marken oder solche, die nur für spezifische Zielgruppen relevant sind (z.B. Business-to-Business-Märkte), können nach objektiven Kriterien beurteilt werden. Wie stark eine Marke im relevanten Markt ist und welche Potenziale sie beinhaltet, kann mit sieben Fragen beantwortet werden:

1. Leadership: Wie stark beeinflusst die Marke den Markt?
2. Stabilität: Hat die Marke die Fähigkeit zur Kundenbindung?
3. Markt: Wie gross ist das Potenzial der Marke?
4. Internationalität: Kann die Marke geografische und kulturelle Grenzen überwinden?
5. Trend: Wie hoch ist die Innovationskraft der Marke?
6. Support: Wie effektiv ist die Kommunikation der Marke (quantitativ und qualitativ)?
7. Schutz: Wie gut ist die Marke gesetzlich geschützt und wird er konsequent durchgesetzt?

Marken haben Wert

Noch gibt es keine allgemein anerkannten monetären Bewertungsregeln von Marken. Aber bei den führenden Unternehmensberatungen und Revisionsgesellschaften ist die Berechnung von Markenwerten eine Herausforderung, an der emsig gearbeitet wird. Der Brand Equity-Experte Yves Cheridito von PricewaterhouseCoopers (PWC) und Autor von «Markenbewertung» (siehe Kas-

ten rechts) hat den Umgang mit Markenbewertungsfragen in börsenkotierten Schweizer Firmen empirisch erhoben und feststellt, dass dies ein Topthema des Managements ist. Wen wundert's? Bei allen Mega-Mergers ist der Markenwert einer der preistreibenden Faktoren. Und es wird sehr viel in Marken investiert. Selbst beim Kauf- und Verkauf von kleineren Unternehmen kann der sogenannte «goodwill» hoch ausfallen. Wo so viel Geld im Spiel ist, darf das Lexikon der Superlative nicht fehlen: Die Hitparade der wertvollsten Marken präsentierte sich 2003 wie folgt (Quelle: Interbrand, Bil. USD):

Marke	Wert 2003	Wert 2002	Veränd.
1. Coca Cola	70,5	69,6	+ 1%
2. Microsoft	65,2	64,1	+ 2%
3. IBM	51,8	51,2	+ 1%
4. General Electric	42,3	41,3	+ 2%
5. Intel	31,1	30,9	+ 1%
6. Nokia	29,4	30,0	- 2%
7. Disney	28,0	29,8	- 4%
8. McDonalds	24,7	26,4	- 6%
9. Marlboro	22,2	24,2	- 8%
10. Mercedes	21,4	21,0	+ 2%

Auffallend: Nur zwei Topmarken (Nokia und Mercedes) stammen aus Europa.

Gemäss einer PWC-Studie zählte der Einfluss von Marken schon im Jahre 1999 für über 53% der deutschen Unternehmen zu den wichtigsten Einflussgrössen und bei 25% zu den zweitwichtigsten. Auch der direkte Einfluss des Markenwertes auf den Unternehmenswert wurde als sehr hoch eingestuft. Demnach beträgt er für kurzlebige Konsumgüter 62%, für langlebige Konsumgüter 53%, für Dienstleistungen 43% und selbst in der Industrie noch 18%.

Die monetäre Bewertung von Marken ist komplex und daher noch nicht verbindlich gelöst. Damit Marken überhaupt bewertbar sind, müssen sie gemäss PWC erstens «isoliert» werden können und zweitens ganz bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Bestimmend dafür sind rechtliche und wirtschaftliche Kriterien. Rechtliche: Verkauf der Markenrechte ohne das materielle Produkt möglich, Markenrecht ist gesetzlich geschützt, Schutz kann transferiert werden. Wirtschaftliche: Markeninhaber generiert «Übergewinne» im Vergleich zu nicht «gebrandeten» Produkten, «Übergewinne» sind auf Marke und nicht auf andere Faktoren zurück zu führen. Zur Zeit werden die unterschiedlichsten Bewertungsmethoden angewendet. Im Vordergrund stehen kostenorientierte Ansätze (historische Kosten, Wiederbeschaffungskosten/Opportunitätskosten), Marktwertansätze (Aktienpreis- oder Comparables-Methode) und Ertragswertansätze (Multiplikator, Royalty Rate oder Premium Profits-Methode auf Basis von

Margen, Renditen, Preis, Free Cashflow). Finanzexperten gehen davon aus, dass die Markenwerte bald schon offiziell bilanziert werden können. Diese Entwicklung macht die Marken und deren Wertschöpfung bei Geschäftsleitungen, Verwaltungsräten, Revisionsstellen, Beratungsgesellschaften, Investmentbanken, und Investoren zum vorrangigen Thema.

Marken führen ein schwieriges Leben

Bedingt durch die dramatisch abnehmenden Differenzierungsmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen findet eine Verlagerung vom produktorientierten Marketing zum wertorientierten Markenwettbewerb statt. Die Investitionen in den Auf- und Ausbau von Marken werden immer beträchtlicher. Die Werbeausgaben in der Schweiz stiegen von 1998 mit 3,940 Mia. CHF auf 4,250 Mia. CHF im Jahre 2002. Wie hoch die Marketinganstrengungen in der Schweiz sind, beweist auch der internationale Vergleich der Werbeausgaben:

Land	Werbeausgaben/Kopf 2001
1. Schweiz	358 USD
2. Grossbritannien	255 USD
3. Deutschland	217 USD
4. Österreich	208 USD
5. Frankreich	157 USD
6. Italien	125 USD

Auch die zunehmende, sich stark verändernde Mediennutzung (Quellen: Media Trend Journal, SRG-Medienstudie) ist eine besondere Herausforderung für die Bekanntmachung und Profilierung von Marken:

Medium	Mediennutzung/Tag	
	Jahr 1980	Jahr 2000
TV	88 Min.	137 Min.
Radio	146 Min.	198 Min.
Musik ab Tonträger	12 Min.	16 Min.
Lesen	34 Min.	34 Min.
Internet	n.a.	23 Min.
Total	280 Min.	408 Min. (+ 45%)

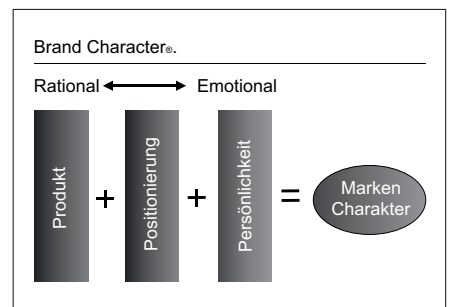
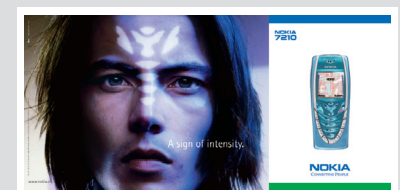
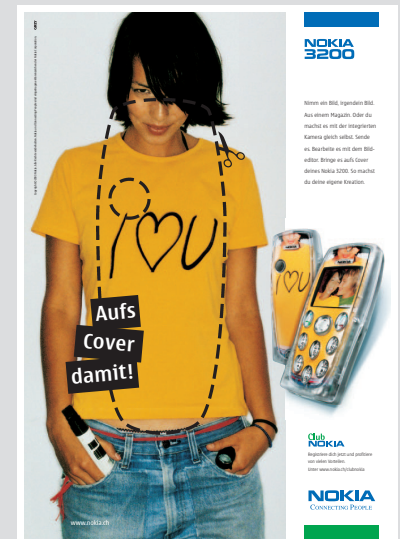
Marken müssen gebaut und gepflegt werden

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. Für die Positionierung und Beschreibung bzw. strategische Planung von Marken gibt es unterschiedliche Verfahren, die im Kern ähnlich sind (vgl. beispielhaft das weltweit bewährte Konzept Brand Character® – siehe nebenstehende Grafik).

Z.B. Nokia

Nokia ist in wenigen Jahren vom «no name» zur sechstwertvollsten Marke der Welt gewachsen. Wer heute an ein Handy denkt, verbindet dies automatisch mit der Marke Nokia. Handy-User und Anleger, die wichtigsten Zielgruppen des finnischen Unternehmens, das es zu Weltruhm geschafft hat, sind mehr als zufrieden. Zu recht: Qualität, Innovationskraft, Services und Image der Produkte sind genauso top wie die Aktienkursentwicklung. Dies hat Nokia nicht zuletzt dank hervorragendem Marketing geschafft.

Aus laufenden Kampagnen zwei Sujets (made by Grey Worldwide):



Was Sie über Marken wissen müssen.

Das «Werkbuch M wie Marke» unterstützt die tägliche Markenführung aller Branchen durch konkrete Arbeitsanleitungen und praxisbewährte Tools. – Herausgeber: Bernd M. Michael, Verlag: Schäffer Poeschel, 1800 Seiten in zwei A4-Koffern mit 12 Kassetten à 6 Module und/oder CD-Rom, ISBN 3-7910-22218-0, EUR 249,-. Bezug: www.schaeffer-poeschel.de oder im Buchhandel.

«Markenbewertung» enthält ein umfassendes Konzept zur Markenbewertung und eine Studie bei Schweizer Publikumsgesellschaften. – Autor: Yves Cheridito, Verlag: Haupt, 340 Seiten, ISBN 3-258-06631-0, CHF 68,-. Bezug: www.brandingcompetence.ch oder im Buchhandel.

Marken sollten geschützt werden

Markeninvestitionen müssen geschützt 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 Marken einen spezialisierten Rechtsanwalt beizuziehen. Weitere Informationen und Markenrecherchen gibt es beim Institut für geistiges Eigentum (www.ige.ch). Besonders wichtig ist im Internet-Zeitalter auch die Domäne-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 Werte-Treiber ihres Unternehmens verantwortlich. Dazu gehört 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 Universität St.Gallen hat diese Entwicklung in der Publikation «Marketing Change» bestätigt: «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.»

67% der von PWC befragten deutschen Unternehmen haben auf die Frage «Werden

wichtige Markenentscheidungen auf der obersten Führungsebene getroffen?» mit «trifft voll zu» geantwortet.

Wie viel 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 anzupassen 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...

Mitarbeitende sind Markenträger

Marken können von Mitarbeitenden nur dann überzeugend vertreten werden, wenn die Werte der Marke auch im Unternehmensalltag glaubwürdig (vor)gelebt werden. Ganz speziell gilt das natürlich für Dienstleistungsmarken, wo der «Human Factor» die ausschlaggebende Rolle spielt.

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden in der Lage sind, diese Markenrolle zu verkörpern. Das 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. D.h. 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 Marketing: Marketing, Personal- und Kommunikationsabteilungen – aber auch das Prozessmanagement oder die Qualitätssicherung müssen integriert zusammenarbeiten. Ein spannendes Video und ein paar aufmunternde Worte des CEO genügen nicht.
- Marken formen den Stil des Unternehmens: Markendenken 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 sind 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 firmenpolitischen Zwängen oder kurzfristigem Renditedruck reiner Anlegerinteressen. Sie können konsequent in ihre Marken investieren und nutzen besondere Chancen in attraktiven Nischenmärkten.

Auch kleinere Unternehmen sollten nicht auf den Beizug von Markenexperten verzichten. 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 Markenstrategie und ein Markenauftritt durchgesetzt wird.

Vertrauen gewinnt eine Marke nur über längere Zeit. Verlieren kann sie es es von heute auf morgen. Viel Erfolg – nutzen Sie die Kraft von Marken!

Wer ist Grey?

Grey Worldwide zählt zur Grey Global Group. Mit 430 Agenturen in 60 Ländern und 10 000 Spezialisten gehört Grey zu den ältesten (Gründung 1917) und grössten Markenagenturen. In der Schweiz ist Grey mit full-service-Werbeagenturen in Zürich, Genève, mit spezialisierten Agenturen für Direct Marketing, Corporate Identity & PR, Internet und Media tätig. In Deutschland ist Grey Nr. 2 (www.grey.de)