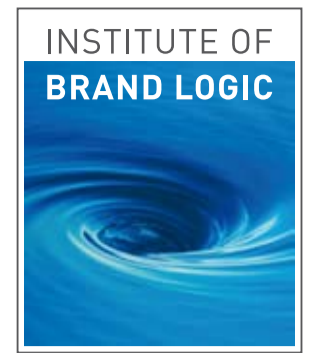


BRAND LOGIC SPECTRUM

DIE ZEITUNG
FÜR MARKEN-
ORIENTIERTE
UNTERNEHMENS-
FÜHRUNG
11/2011
www.brand-logic.com



IN DIESER AUSGABE:

01/02 MARKEN-MANAGEMENT
Geschäftsmodelle und
Markenprofile

03 MARKEN-MANAGEMENT
Singapore Airlines

04/05 MARKEN-CASES
THUN,
SES Spar European Shopping
Centers

06/07/08
MARKEN-ERFOLG MESSEN
Kontaktpunkt-Exzellenz,
Markenbewertung,
Markenerfolgsmessung

08/09
MEHRMARKENSTRATEGIEN
Wie der Umsatz in der Familie
bleibt

10 MARKEN-SPLITTER

11 MARKEN-BAROMETER
Nachhaltigkeit:
Herausforderung für Marken

12 MARKEN-ANZEIGER

Rasch sich verändernde
Umwelten lassen
konventionellen Strategien
wenig Raum.

DIE FUSION VON GESCHÄFTSMODELLEN UND MARKENPROFILIEN HAT ENORMES POTENZIAL

Aus einer globalen Studie vom Institute for Business Value geht hervor, dass die Innovation von Geschäftsmodellen heute zu den Top-Prioritäten oberster Führungskräfte zählt. Das verwundert nicht, wenn man sich den enormen Wettbewerbsdruck auf gesättigten Märkten vor Augen führt. Viele neu aufstrebende Unternehmen attackieren mit neuen Geschäftsmodellen etablierte Player der Branchen und erobern die Märkte. Unternehmen sehen sich infolge des Kostendrucks, neuer Technologien oder durch den Markterfolg von category killers veranlasst, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und zu innovieren. Rasch sich verändernde Umwelten lassen konventionellen Strategien wenig Raum. Intelligente Geschäftsmodelle

sollen Unternehmen in die Lage versetzen, mit konventionellen Spielregeln der Branche zu brechen, um neue Marktsegmente zu erobern und Profitabilität zu steigern.

Trotz der stark ansteigenden Bedeutung des Themas gibt es bislang weder in der Wissenschaft, noch in der Managementliteratur eine geteilte Vorstellung darüber, was unter einem Geschäftsmodell verstanden wird. Joan Magretta definiert das Geschäftsmodell als jene Story, die darlegt, was das Unternehmen ausmacht und wie es funktioniert. Für Peter Drucker geht es um Antworten auf Fragen wie bspw. „Wer sind unsere Kunden?“, „Welchen Nutzen stiften wir und wie genießen wir diesen zu vernünftigen

Kosten?“ Clay Christensen von der Harvard Business School hingegen beschreibt Geschäftsmodelle anhand spezifischer Merkmale. Laut Christensen charakterisieren sich gute Geschäftsmodelle über eine Customer Value Proposition, ein Profit-Formular zur transparenten Erfassung der Ertrags- und Kostenströme, und die dafür notwendigen Schlüsselkompetenzen und -prozesse. Einen anderen Weg gehen Kim und Mauborgne. In ihrem Buch Blue Ocean Strategy legen sie durchwegs praxistauglich dar, wie Geschäftsmodelle konstruktiv beleuchtet und innoviert werden können.

Kaum ein Begriff wird heute im Management derart diffus eingesetzt wie dieser. Viele meinen de facto

Strategie, wenn sie von Geschäftsmodellen sprechen. Auch scheint völlig unklar, welche Dimensionen ein Geschäftsmodell umfasst und welche nicht. Auch die wissenschaftlichen Versuche, Geschäftsmodelle von Strategien abzugrenzen muten hilflos an. Es kann nicht sein, dass das Kriterium der Differenzierung die Unterscheidbarkeit beider Denkwelten rechtfertigt. Anerkannte Experten der Harvard Business School argumentieren, dass es Aufgabe der strategischen Denkwelt ist, für Differenzierung zu sorgen, nicht jedoch von Geschäftsmodellen. Das aber kann nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Aus Sicht der Markenlogik ist die trennscharfe Differenzierung – mithin sogar die Opposition gegenüber Wettbewerbern – oberstes Gebot und damit eine *conditio sine qua non*. Die Andersartigkeit hat das gesamte Unternehmen zu durchdringen. Es kann nicht sein, dass ein zentrales Wirkungsgefüge des Unternehmens – und dazu zählen Geschäftsmodelle allemal – ein austauschbares Nichts darstellt.

Vor diesem Hintergrund scheint es erforderlich, diese Begriffe inhaltlich zu klären und in ihre Beziehung zueinander zu setzen, da sie unterschiedliche Denkwelten

darstellen. Gleichzeitig leben diese Konzepte – sprich Strategien, Geschäftsmodelle, Markenprofile – nicht voneinander losgelöst, sondern greifen ineinander, bedingen sich wechselseitig oder bauen aufeinander auf.

Ein Geschäftsmodell: Was ist das?

Vereinfacht geht es um die Frage, wie ein Unternehmen Geld verdient. Anders ausgedrückt, geht es um die grundlegende Logik des Werte-Managements, also um die Generierung von Wert. Wie generiert ein Unternehmen Wert? Was sind die Treiber der Profitabilität? Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, wie die Wertschöpfungszusammenhänge aussehen und was diese verursacht. Unternehmen sollten Antworten darauf haben, wie sie echten customer value erzeugen, Zahlungsströme auslösen und daraus Profite realisieren. Am Beispiel Google lässt sich das gut verdeutlichen. Die Kernkompetenz von Google sind leistungsfähigste Suchmaschinen, um Wörter und Informationen besser kombinieren zu können als alle anderen Anbieter. Keine pop ups oder ähnliches stören den Suchprozess der Kunden. Indem die Suchleistung gratis →

„MIT EINER DUALEN GESCHÄFTSSTRATEGIE SICHERT
SICH SINGAPORE AIRLINES DIE MARKTFÜHRERSCHAFT.“

JOCHEN WIRTZ, UNIVERSITY OF SINGAPORE
INTERVIEW AUF SEITE 3



DIE FUSION VON GESCHÄFTS-MODELLEN UND MARKEN-PROFILIEN ...

konsumierbar ist, lockt Google täglich Millionen Kunden an. Das wiederum bietet die optimale Plattform für Werbetreibende, die für Anzeigen, Klicks etc. bezahlen. Ähnlich funktioniert auch das Web-Foto-Management von Flickr (www.flickr.com). Viele Services wie Foto-Sharing, Storing etc. sind gratis und sorgen für hohen customer traffic. Und ein Teil dieser Kunden nimmt Premium Services gegen Entgelt in Anspruch.

Geschäftsmodelle befassen sich jedoch nicht nur mit der Logik von Ertragsströmen, sondern auch mit der Architektur der Wertschöpfungskette. Letzteres greift direkt in die Prozesse der Leistungserstellung und damit in die Kostenstruktur des Unternehmens ein. Was sind die kritischen Ressourcen und Prozesse auf den verschiedenen Stufen der Leistungserstellung? Könnte womöglich eine Stufe der Wertschöpfungskette übersprungen werden? Wo gibt es Raum für Desinvestition? Welches Risiko kann ausgelagert werden? Was machen wir inhouse? Was sourcen wir aus?

Auf den Punkt gebracht, befassen sich Geschäftsmodelle im Kern mit folgender Überlegung: Wie kann ein Mehr an Kundennutzen durch ein Weniger an Ressourcen realisiert werden?

Das Innovieren eines Geschäftsmodells setzt ein tiefgründiges Verständnis von der Logik des gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftes voraus. Bevor man sich auf den Suchpfad für ein neues Modell begibt, ist es empfehlenswert, zuvor das bestehende Modell mit all seinen Grundannahmen, Komponenten und Wechselwirkungen zu verstehen – ganz nach dem

Abbild von Damiàn Ortega (siehe Abbildung). Die Innovation eines Geschäftsmodells ist alles andere als eine einfache Aufgabe. Weniger die einzelnen Teile, sondern das Zusammenspiel von unentdeckten oder potenziellen Kundenbedürfnissen, Marktentwicklungen und dem Unternehmen steht im Mittelpunkt des Interesses.

Geschäftsmodelle und Markenprofile

Nun, wie hängen Geschäftsmodelle und Markenprofile zusammen? Die Aufgabe des Markenprofils besteht darin, ein Leistungssystem zu positionieren, also Position am Markt zu beziehen. Hier wird das einzigartige Wertangebot für den Markt definiert. Das ist kein Slogan – wie viele meinen –, sondern der fundamentale Zweck, der Existenzgrund des Unternehmens, der in hervorragenden Unternehmensleistungen wirksam wird. Das erzeugt Resonanz, begründet den guten Ruf der Marke und etabliert loyale Kundenbeziehungen. Durch die vielen Leistungsbeweise wird der Vertrauensgenerator im Publikum in Gang gesetzt. Weder Geschäftsmodelle noch Strategien sollten ein vom Unternehmenszweck losgekoppeltes Dasein fristen. Sie sind keinesfalls Selbstzweck, sondern Teil der übergeordneten Zwecksetzung des unternehmerischen Wirkens.

Hält man sich verschiedene Geschäftsmodelle vor Augen und betrachtet sie im Gefüge der Markenführung, lassen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen. Markenprofile und Geschäftsmodelle treten in vielfältigster Form miteinander in Beziehung. Um wirksame Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sind nicht alle Formen gleichermaßen geeignet. Je nach Beziehungsgrad resultieren eklatante Unterschiede für die unternehmerische Gesamtwirkung. Die Bandbreite reicht von völliger Isolation bis zu Symbiose.

Front-Stage-Geschäftsmodelle: Hoher Impact für das Markenprofil

Viele starke Marken verfügen über vollständig integrierte Geschäftsmodelle. Markenprofil und

Geschäftsmodell sind direkt miteinander verschmolzen. Diese Geschäftsmodelle sind sozusagen front-stage, sie wirken direkt nach außen. Sie sind Teil der Markenlogik und prägen den Ruf am Markt. In dieser differenzierenden Funktion sichern sie den Wettbewerbsvorsprung. Als Beispiele können hier u.a. Marken wie IKEA, Nespresso, Ryanair, Amazon, Sephora oder ING Diba genannt werden.

Bei IKEA wird das Geschäftsmodell direkt im Markenprofil wirksam. Im Kern steht die Marke IKEA für unkonventionelles, studentisches Wohnen und das zu smarten Preisen. Sämtliche Produkte entsprechen dieser Logik mit ihrem schlichten Design, in modularer Bauweise. In den Stores wird eine riesige Auswahl von Produkten in Wohnungskontexten aufmerksamkeitsstark präsentiert. Produkte türmen sich auf Paletten, in Warenkörben oder Präsentationsinseln. Alles ist auf Selbstbedienung ausgerichtet. Das gesamte Angebot liegt im Lager zur sofortigen Mitnahme bereit. Kunden übernehmen die Lieferung und das Zusammenbauen der Möbel.

→ Auf den Punkt gebracht: Wie kann ein Mehr an Kundennutzen durch ein Weniger an Ressourcen realisiert werden?

Viele Elemente des Geschäftsmodells (z.B. self-assembly, self-service, home-delivery) haben das Profil der Marke nachhaltig geprägt. Hier ist das Geschäftsmodell das der Marke zugrunde liegende Betriebssystem.

Auch bei Nespresso stehen das Geschäftsmodell und die Markenlogik in direkter wechselseitiger Abhängigkeit. Hinter einem Baustein der Markenlogik – der Coffee Bar at Home – verbirgt sich das Direktvertriebssystem an Endkunden. Dieser Baustein ist für die Marke nicht nur positionierungsrelevant, sondern auch von enormer Bedeutung für die Wertschöpfung des Systems. Indem Nespresso die Absatzstufe des Handels überspringt, wird allein dadurch die Ertragsstruktur gestärkt. Abgesehen davon, gelingt es Nespresso ohnehin Premiumpreise zu realisieren.

Back-Stage-Geschäftsmodelle: Ohne Impact auf das Markenprofil

Andere Geschäftsmodelle prägen zwar die Architektur der Wertschöpfungskette, nicht jedoch die Gestalt der Marke. Sie wirken sozusagen back stage, stärken aber trotzdem die Profitabilität. So hat die Hotelkette Accor über sale & lease back das in den Immobilien gebundene Kapital freigesetzt und in den relaunch und die Expansion investiert. Das Unternehmen Lear Jet hat die Marktanteile durch das Jet Sharing Modell deutlich ausgeweitet. Mehrere Personen können

sich einen Privatjet teilen, was die Kosten pro Kunde dramatisch senkt und dies bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung aller Vorzüge eines Privatjets. Hierher gehört auch die Marke Gillette, die ihre Deckungsbeiträge nicht durch den Verkauf der Rasierer, sondern durch das Geschäft mit den Rasierklingen realisiert. Bei Oral-B sind nicht die elektrischen Zahnbürsten, sondern die Aufsätze, deren Erneuerung alle drei Monate empfohlen wird, die Treiber der Wertschöpfung. Diese Ertragsmechaniken sind für diese Marken zwar nicht unmittelbar positionierungsrelevant, aber wesentlich für die Profitabilität. An diesen Beispielen erkennt man sehr gut, wie Geschäftsmodelle als selbstständige Motoren der Wertschöpfung und Markenprofile komplementär ineinander greifen.

Davon zu unterscheiden, sind Geschäftsmodelle einer ganzen Angebotsgruppe oder sogar einer Branche. Halten wir uns beispielhaft den Lebensmitteldiskont vor Augen. Alle Player am Markt stre-

ben danach, Preisvorteile für Kunden zu generieren. Eine effiziente Kostenstruktur ist dabei genauso wichtig wie die glaubwürdige Inszenierung des Billigpreises. Dieses Geschäftsmodell gilt für alle Anbieter der Branche. Für den einzelnen Diskonter kann daraus kein spezifisches Profil am Markt entstehen. Auch am Beispiel von Gratiszeitungen lässt sich das veranschaulichen. Die Zeitungen werden gratis an ein möglichst breites Publikum gestreut und über Werbeeinschaltungen finanziert. Derartige Geschäftsmodelle sind für Wettbewerber leicht nachvollziehbar und in kürzester Zeit kopierbar. Sie sind nicht in der Lage, ein markenspezifisches Profil aufzubauen. In diesem Fall ist es die zentrale Aufgabe der Markenlogik, ein kundenrelevantes Markenprofil innerhalb des branchenüblichen Geschäftsmodells sicherzustellen.

Schlussfolgerungen für die Wettbewerbskraft von Unternehmen

Ohne Zweifel sind attraktive Markenprofile und intelligente Geschäftsmodelle wirksame Waffen im Wettbewerb. In ihrer Funktion stellen sie die zentralen Weichen für Unternehmen. Je konsequenter diese beiden Denkwelten verzahnt sind, desto mehr Differenzierungspotenzial können sie freisetzen. Ein Geschäftsmodell, das seine Funktionsweise auf ein spezifisches Markenprofil zurückführt, ist von Wettbewerbern kaum noch imitierbar. Ein auf der Marke

Geschäftsmodelle sollten auf Markenprofilen basieren.

basierendes Geschäftsmodell entsteht jedoch nicht von heute auf morgen, sondern ist das Ergebnis vieler, evolutionärer Lernprozesse. Die einzelnen Komponenten und Aktivitäten werden laufend verfeinert, verbessert und aufeinander ausgerichtet. Je stärker das interne Alignment, umso robuster und stärker wird das Unternehmen. Die verschiedenen Unternehmensaktivitäten verstärken sich gegenseitig und katapultieren schließlich den Ruf der Marke nach vorne.

Dazu ein Beispiel: Ryanair hat Ende der 90iger Jahre von einem konventionellen Geschäftsmodell zu einem low-cost-carrier gewechselt. Um einen Top-Ruf für günstige Flugtickets zu etablieren, mussten viele Elemente der Wertschöpfungskette neu geordnet werden. Ryanair fliegt heute nur noch Kurzstrecken, steuert lediglich Flughäfen mittelgroßer Städte oder Nebenflughäfen von Großstädten an, serviert keine Malzeiten, verrechnet alle zusätzlichen Dienstleistungen und verfügt ausschließlich über standardisierte 737 Boeing, was die Wartungskosten drastisch reduziert. Bei Ryanair werden alle Fluggäste gleich behandelt, eine Unterscheidung in Business und Economy Class gibt es genauso wenig wie eine Sitzplatzzuweisung. Die Headquarters sind spartanisch angelegt, die Mitarbeiter erhalten hohe finanzielle Anreize bei niedrigen Fixgehältern. Das Marketing konzentriert sich auf Mund-zu-Mund-Propaganda, der Vertrieb erfolgt größtenteils online. All diese Aktivitäten sind hochgradig konsistent zueinander und verstärken sich selbst. Mit zunehmender Marktstellung steigt auch die Verhandlungsmacht mit Flughäfen, Reisebüros oder anderen Partnern. Durch die zunehmende Konsistenz entstehen regelrechte Verstärkungsschleifen.

Sind hingegen die Konzepte nicht aufeinander ausgerichtet, entstehen enorme Fliehkräfte und Reibungsverluste im Unternehmen. Stehen die verschiedenen Aktivitäten in Widerspruch zueinander, kann kein Markenprofil etabliert werden.



Damiàn Ortega, Museum of Contemporary Art, Los Angeles

DIE DUALE STRATEGIE VON SINGAPORE AIRLINES

INTERVIEW MIT PROF. JOCHEN WIRTZ

Herr Prof. Wirtz, in Ihrem Artikel „Zwei Wege, ein Ziel“ untersuchen Sie gemeinsam mit Ihrem Co-Autor Loizos Heracleous Singapore Airlines als Beispiel für ein einzigartiges Geschäftsmodell. Durch die erfolgreiche Kombination scheinbar widersprüchlicher Geschäftsstrategien gelingt es Singapore Airlines die Marktführerschaft nachhaltig zu sichern. Können Sie kurz beschreiben, was die Basis für den Erfolg von Singapore Airlines ist?

Singapore Airlines hat es geschafft sich als Anbieter für Topqualität in der zivilen Luftfahrt zu etablieren. Der absolute Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens ist die Serviceexzellenz. Diese ermöglicht es dem Unternehmen das am wenigsten preissensible und gleichzeitig profitabelste Segment in der Luftfahrt zu bedienen – die Geschäftsreisenden. In diesem Segment kann die Airline ein Preispremium durchsetzen und ist nicht darauf

Singapore Airlines hat seit Beginn einen sehr klaren strategischen Fokus auf die höchste Qualität ihrer Dienstleistungen gelegt und verfolgt diesen konsequent. Einerseits schlägt sich dieser in der „Inflight-Experience“, also dem einzigartigen Flugerlebnis der Passagiere an Bord, nieder. Diese sicherzustellen ist sehr stark vom Personal abhängig, das Singapore Airlines ganz besonders sorgfältig auswählt und trainiert. Alleine für Trainings der Crew gibt Singapore Airlines doppelt so viel aus wie andere Airlines. Andererseits gibt es natürlich die starke Fokussierung auf das Produkt. Dabei geht es um ständig neue, hochmoderne Flugzeuge und ihre Ausstattung wie bequeme Sitze, hochattraktives On-Board-Entertainment etc. Zusätzlich ist Singapore Airlines hochinnovativ. Das Unternehmen weiß genau, wo sich hohe Investitionen und Innovationen auszahlen. Das ist in ihrem Fall immer

Benchmarking und bemerkten, dass Singapore Airlines absoluter Kostenführer der Branche ist. Das Unternehmen verursacht nur ein Drittel bis zur Hälfte der Kosten einer europäischen oder amerikanischen Airline. Es ist auf diesem Gebiet sogar noch besser als andere asiatische Airlines. Um ein paar Beispiele zu nennen: Singapore Airlines gibt zwar einerseits viel für die Mitarbeiterschulungen aus, zahlt andererseits aber eher niedrige Gehälter. Außerdem spart das Unternehmen bei den Wartungskosten der Maschinen, indem es die Flotte häufig erneuert. Bei neuen Flugzeugen treten weniger technische Probleme auf. Zudem schätzen Passagiere es sehr, dass die Flieger auf dem neuesten Stand der Technik sind und über jeden erdenklichen Komfort verfügen. Das stützt wiederum die Kundenloyalität.

Was können Manager aus anderen Branchen von Singapore Airlines lernen?

Die grundlegende Erkenntnis ist, dass Dogmatismus in Bezug auf das Geschäftsmodell keinen Sinn macht. Man kann gleichzeitig Kostenführer und Innovationsführer sein. Wichtig ist allerdings zu wissen, wann und in welchen Bereichen man investieren und innovieren muss, und wann es einfach nur reicht, auf dem branchenüblichen Standard zu sein.

Wie sehr profitiert die Marke Singapore Airlines von der erfolgreichen Umsetzung dieses spezifischen Geschäftsmodells?

Ich glaube daran, dass die Summe von vielen Millionen „moments of truth“ eine Marke ausmacht. Das sind jene Momente, in denen die Marke am Kontaktpunkt gegenüber dem Kunden halten muss was sie verspricht. Man kann so viel Werbung machen, wie man will – wenn man in diesen Momenten nicht die richtige Leistung bringt, ist das ganze Werbebudget letztendlich vergeudet. Singapore Airlines macht relativ wenig und nur sehr durchdacht eingesetzte Werbung, steckt dafür aber viel Geld, Kreativität und Gewissenhaftigkeit in die Inszenierung eines perfekten Flugerlebnisses für jeden Gast. ←

Unter www.jochenwirtz.com stehen zwei Buchkapitel aus „Services Marketing“ und die Forschungsarbeiten von Prof. Jochen Wirtz zum kostenlosen Download zur Verfügung.



JÄHRLICH WÄHLEN

16,6

MILLIONEN PASSAGIERE SINGAPORE AIRLINES.

Key Facts Singapore Airlines:

Umsatz: 11,7 Mrd. Dollar
Passagiere: 16,6 Mio.
Mitarbeiter: 13,588
Anzahl der Flugzeuge: 108
Durchschnittsalter der Flugzeuge: 74 Monate
(Branchenschnitt: 160 Monate)
4-3-3-Investitionsregel: 40% für Schulungen, 30% für Prüfung von Prozessen und Verfahren, 30% für Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen

Quellen:

Singapore Airlines, Annual Report 2010-2011
Heracleous, Loizos und Jochen Wirtz (2010), Zwei Wege, ein Ziel, Harvard Business Manager, November.



Service in der Business Class von Singapore Airlines

angewiesen, Rabatte zu geben. Verglichen mit anderen Airlines hat Singapore Airlines in diesem Segment auch die höchste Loyalität der Kunden und eine beeindruckende Umsatzrendite von 10-15%. Neben der Serviceexzellenz erklärt sich das auch durch eine hohe Disziplin bei der Kostenkontrolle.

Was sind Ihrer Meinung nach die Kernstrategien von Singapore Airlines, um die Konkurrenz in einem hochkompetitiven Umfeld wie der Luftfahrtindustrie auf lange Frist zu überflügeln?

die Schnittstelle zum Kunden; alles dreht sich um das Erlebnis des Fluggastes.

Was hat Sie zu Beginn Ihrer Beschäftigung mit Singapore Airlines an deren Geschäftsmodell am meisten überrascht?

Wir wussten, dass Singapore Airlines eine überragende Servicequalität zustande bringt und dies ein Erfolgsfaktor der Airline ist. Von der gleichzeitigen Kostenführerschaft wurden wir sehr überrascht. Wir analysierten die Finanzdaten, unterzogen sie einem

ZUR PERSON



Dr. Jochen Wirtz ist Professor für Marketing und Direktor des UCLA-NUS Executive MBA-Programms an der National University of Singapore. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Dienstleistungsmarketing, wo er unter anderem zu Geschäftsmodellen, Kundenzufriedenheit, Wiedergewinnung von Kunden und Preissetzung bei Dienstleistungen forschte und in angesehenen, internationalen Zeitschriften publizierte. Der Artikel „Zwei Wege, ein Ziel“ ist im Harvard Business Manager im November 2010 erschienen.

BUCHEMPFEHLUNG



„Services Marketing - People, Technology, Strategy“

**Prof. Jochen Wirtz
Dr. Christopher Lovelock**
2011, 7. Auflage

In ihrem Buch „Services Marketing – People, Technology, Strategy“ erläutern **Prof. Jochen Wirtz** und sein Co-Autor **Dr. Christopher Lovelock**, selbst international anerkannter Experte auf dem Gebiet des Dienstleistungsmanagements, wie Dienstleistungsunternehmen auf Dauer scharf positioniert und gewinnbringend geführt werden können. Anhand zahlreicher Fallstudien zeigen sie die zentralen Herausforderungen des Servicemarketings in verschiedensten Branchen.

THUN – ODER DIE WELT DER GUTEN GEDANKEN

Wer kennt sie nicht, die pausbäckigen Engelfiguren aus Keramik, die so manches Weihnachtsfest oder das Wohnzimmer verschönern. Hinter diesen Geschenkartikeln steht die Marke THUN, ein italienisches Familienunternehmen mit Sitz in Bozen/Südtirol. Um auf die Marktherausforderungen zu reagieren, bündelt THUN seine kreativen Kräfte und erfindet sich zu einem Teil neu.

Das **Institute of Brand Logic** hat das Unternehmen auf der Suche nach seiner Identität begleitet.

Geschenke, die von Herzen kommen

Der wichtigste Absatzmarkt von THUN ist Italien. Seit 1950 hat sich die Marke im Kontext von gesellschaftlichen Anlässen fest etabliert. Mit Geschenken von THUN sichert sich der Schenkende die Anerkennung seitens des Beschenkten. THUN ist eine der wichtigsten Marken für soziale und saisonale Geschenkanlässe – wie bspw. Hochzeit oder Weihnachten – geworden.

Erste Analysen brachten zutage, dass THUN-Produkte über einen sehr typischen Stil verfügen, welcher der Marke hohe Wiedererkennung sichert. Dieser lässt sich folgendermaßen beschreiben: Gegenständlichkeit, Symbolik, rundliche und weiche Formen, kindlich-weibliche Codes, warme und natürliche Farben, dreidimensionale Strukturen, taktile Ästhetik. Tendenziell ist der bisherige Stil der Marke eher barock.

Grenzen und Chancen

Das Management sah sich zu Beginn des Markenentwicklungsprozesses mit folgenden Herausforderungen und Wachstumsbegrenzungen konfrontiert:

- Keramik-Figuren verzeichnen abnehmende Popularität am Markt.
 - Die bisherige Positionierung als Geschenkartikel-Marke erschwert die Expansion in neue Produkt- und Kundensegmente.
 - Der eigenwillige THUN-Stil stellt zwar ein historisches Erfolgsmuster der Marke dar, repräsentiert aber gleichzeitig ein Kaufhindernis beim moderneren Publikum, insbesondere in Exportmärkten.
- In ihrem Kern brachte die Marke jedoch Potenziale mit, die sehr vorteilhaft auf soziokulturelle Veränderungen treffen:
- Der Wert des Konzepts „Familie“ ist im Steigen begriffen.
 - Die Menschen sehnen sich nach authentischen Orten mit „Seele“.
 - Das eigene Heim als Ausgleich zur Alltagshektik wird immer wichtiger.
 - Der Wunsch nach Ursprung, Einfachheit und Handwerk wächst.
 - Bilder, Ikonen und Symbole beeinflussen zunehmend die Wahrnehmung in einer komplexen Welt.

Um aus diesen Entwicklungen interessante Marktchancen abzuleiten, wurde die zukünftige Erfolgslogik® der Marke THUN, das strategische Markenprofil, entwickelt. In einer Projektgruppe mit 30-40 Führungskräften und Mitarbeitern wurden die Weichenstellungen für die Marke analysiert, reflektiert und konkretisiert.

Die bisherige Positionierung definierte THUN als bedeutendste italienische Geschenkartikel-Marke mit handgefertigten Keramik-Figuren und einem speziellen Produktstil. Die zukünftige Markenpositionierung lautet: THUN bereichert und veredelt das Leben mit Intimität, menschlicher Wärme und „guten Gedanken“.

Die Markenpositionierung erfährt dadurch eine Erweiterung, mehr noch – eine Umformung: THUN ist nicht mehr eine reine Geschenkartikel-Marke, sondern wird eine Lifestyle-Marke. Die Frau in ihren diversen sozialen Rollen stellt die Hauptzielgruppe dar: als Freundin, als Gestalterin des eigenen Heims, als Mutter, als Frau für sich selbst und als soziales Wesen. Die Produkte von THUN sollen die Frau zum Geschenkkauf sowie zum Autokonsum animieren. Zukünftig soll die Anziehungskraft aber nicht mehr nur von den Produkten ausgehen, sondern von der Marke insgesamt, die einen Lebensstil verkörpert, dem sich die Kundschaft gerne anschließt.

Symbolfunktion für das Gute

In einer hektischen Welt, in der Beschleunigung und Öffentlichkeit das Leben maßgeblich bestimmen, setzt THUN zukünftig einen bewussten Kontrapunkt. THUN ist der Vermittler zeitloser Werte und guter Gedanken. THUN ist privat und nicht öffentlich, entschleunigend und nicht schnelllebig, für besondere Momente und nicht alltäglich.

Mit THUN bleibt und wird die Welt gut. Die THUN-Welt der guten Gedanken ist ein utopischer Ort, bestehend aus Natur, Tieren, Fabelwesen, Sternensystemen und anderen Elementen. Die Marke transportiert positiv besetzte soziokulturelle Bedeutungen wie Liebe, Freude, Freundschaft, Schutz, Schönheit, Weisheit, Wärme, Glück u.a. Die Produkte sind Träger und Botschafter der guten Gedanken. Als die wichtigsten Ikonen der Marke wurden das Herz, die Sonne, der Engelskopf und Sonni (ein Kinderfabelwesen) definiert. Darüber hinaus gibt es viele weitere Symbole, die alle das Gute verkörpern.

Die neue Markenarchitektur

Unter dem Namen THUN werden zukünftig neue Sortimente unter Einsatz völlig neuer Materialien geschaffen, so z.B. auch Textil, Leder oder Holz. Der rote Faden durch das Sortiment sind die menschliche Wärme und die guten Gedanken, die THUN mittels seiner Ikonen und Symbole in den Alltag der Menschen bringt. Die fünf Felder des zukünftigen Leistungsprogramms sind:

1. **Die schönen Momente des Lebens:**
Figuren, Accessoires, Geschenkartikel
2. **Das Heim:**
Dekorationsgegenstände, Küche und Tisch, Bad, Schlafzimmer, Wohnzimmer, Garten u.a.
3. **Die Welt der Kinder:**
Plüschtiere, Bettaccessoires, Bekleidung, Einrichtung, Erziehung & Spiel u.a.
4. **Die Frau für sich selbst:**
Schmuck, Taschen, Bekleidungsaccessoires u.a.
5. **Orte des Wohlfühlens:**
THUNIVERSUM, Flagships, Shops, Café/Bistro, Events



Der neue Produktstil der Marke



Der klassische Produktstil der Marke

Stil-Evolution

Die „Niedlichkeitsästhetik“ ist ein wichtiges Erfolgsmuster der Marke und wird deshalb beibehalten. Ebenso ist die handwerkliche Anmutung der Produkte ein unverzichtbarer Bestandteil der Marke. Allerdings wird der Produktstil weiterentwickelt: Dem klassischen Design wird sukzessive eine leichtere, modernere Linie zur Seite gestellt. Darüber hinaus wird es ein künstlerisches Sortiment mit Limited Editions als kreative Speerspitze der Marke geben. Hier geht es weniger um Averkäufe als um den Marketingeinsatz zur Imagebildung. Mit dieser neuen Strategie geht die Marke mit der Zeit und wendet sich an neue Kundengruppen, die für den bisherigen klassischen Produktstil nicht zugänglich waren. ←

MARKENGEFÜHRTE SHOPPING-CENTER HABEN ZUKUNFT

SES
SPAR
EUROPEAN
SHOPPING
CENTERS

Der stationäre Handel steht vor fundamentalen Herausforderungen. Die stark wachsende Konkurrenz des Internethandels verschärft den Wettbewerb um die Kunden. Deutlich niedrigere Personalkosten, keine Mietflächen und ein unkompliziertes Logistikmodell, das ausschließlich auf die Auslieferung der Ware ausgerichtet ist, sind die Zutaten für ein kompetitives Geschäftsmodell, das gegenüber dem stationären Handel durch seine Kostenvorteile glänzt.

Um als Betreiber von Shopping-Centers vor diesem Hintergrund auch in Zukunft erfolgreich zu sein, setzt die SES bei der Entwicklung und Führung ihrer Shopping-Centers auf den Ansatz der markenorientierten Unternehmensführung des Institute of Brand Logic.

Ein Shopping-Center als Marke zu verstehen, heißt als erstes sich vom Gedanken zu verabschieden, dass ein Shopping-Center lediglich eine Immobilie mit vermietbaren Flächen ist. Eines vorweg: die Weiterentwicklung der Kernleistung eines Shopping-Centers, nämlich das Angebot an starken und beliebten Shops, bleibt einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Magnetbetriebe der wichtigsten Branchen wie Textil und Elektronik sowie innovative, neue Shops der angesagtesten Marken sind die Grundlage für hohe Frequenz und wirtschaftlichen Erfolg.

Um ein Shopping-Center allerdings als starke Marke zu etablieren genügt es nicht, sich nur auf die Vermietung der Shop-Flächen zu konzentrieren. Das erfolgreiche Shopping-Center muss vor allem eine soziale Funktion erfüllen und einen wichtigen Platz im öffentlichen Leben des Zielpublikums einnehmen. Dazu im Gespräch Mag. Marcus Wild, CEO SES Spar European Shopping Centers.

Herr Wild, warum hat sich die SES unter Ihrer Führung in den letzten Jahren intensiv mit dem Thema Markenführung beschäftigt?

Um ein Shopping-Center erfolgreich führen zu können, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte die Erfolgsmuster eines Shopping-Centers kennen. Bei der SES werden diese mittels eines Markenprofils abgebildet. So wird sichergestellt, dass alle Bereiche des Shopping Centers wie z.B. Architektur, Mieter-Mix, Events oder Kommunikation einen gemeinsamen Bezugspunkt haben. Nur unter diesen Voraussetzungen kann sich in Summe ein klares Bild bei den Kunden prägen.

Wie gelingt es einem Shopping-Center in Zukunft als Marke erfolgreich zu sein?

Die Zukunft der Shopping-Center liegt in ihrer Urbanität. Das bedeutet aus einem Shopping-Center einen vielfältig nutzbaren öffentlichen Raum zu machen. Je mehr es einem Center gelingt, Teil des täglichen Lebens zu werden, desto populärer und wirtschaftlich erfolgreicher wird es sein.

Wie lässt sich diese Urbanität konkret umsetzen?

Einrichtungen wie Theater, öffentliche Bibliotheken, Cafés und Bars als Treffpunkte zeichnen einen öffentlichen Raum ebenso aus wie

zahlreiche Veranstaltungen und Events. Durch ihre Integration oder räumliche Nähe wird ein Shopping-Center zu einem beliebten sozialen Treffpunkt. Gleichzeitig erfährt es dadurch eine starke regionale Verankerung. Einem erfolgreichen Shopping-Center gelingt es, dass die Kunden von „ihrem“ Parkplatz sprechen, der gerade besetzt ist, oder „ihrem“ Platz im Café, auf dem gerade jemand anderer sitzt.

Anhand welcher Kriterien lässt sich der Erfolg eines Shopping-Centers beurteilen?

Der Wert eines Shopping-Centers kann letztendlich durch das Bündel an Gewohnheiten der Kunden, die ein Center besuchen, definiert werden. Das heißt: Wie oft kommen sie? Welche Einkäufe und Gastronomiebesuche verbinden sie mit diesem Besuch? Ihre Besuchsfrequenz schlägt sich dann in weiterer Folge im Umsatz der Shops nieder. Je besser das Center in das tägliche Leben im Einzugsgebiet integriert ist, desto höher sind die Frequenz und damit auch der wirtschaftliche Erfolg. Da sich diese Besuchsgewohnheiten im Zeitverlauf verfestigen, werden sie zum wichtigsten Asset für ein Shopping-Center.



Wo liegen die Stärken des stationären Handels gegenüber digitalen Verkaufsformen?

In der Emotionalität. Unser Kaufverhalten hat sich im Zeitverlauf stark geändert. Früher gab es eher den Versorgungskauf, heute ist es mehr ein emotionaler Kauf. Die Kunden wollen begeistert werden! Und immer wenn es um Emotionalität geht, bietet der stationäre Handel enorme Vorteile. Nur im stationären Handel, d.h. in den Shops, kann sich eine Marke in ihrer vollen Stärke präsentieren. Dort ist sie mit allen Sinnen erlebbar – das kann die digitale Kommunikation weniger leisten. Um die emotionale Anziehungskraft zu erhöhen, muss auch das Shopping-Center seinen Beitrag leisten, indem es die Qualität des Raumes ständig

optimiert. Einzigartige Licht- und Raumerlebnisse werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren.

Was sind Ihre zentralen Erkenntnisse aus den Markenentwicklungsprozessen mit dem Institute of Brand Logic?

Das Institute of Brand Logic begleitet den Prozess der Bewusstwerdung bis hin zur Formung der Einstellung von Management und Mitarbeitern. Dabei wird der Blick für das Wesentliche geschärft. Der Prozess hilft allen Leistungsträgern, die differenzierenden Stärken eines Centers zu verstehen, die für dessen Erfolg ausschlaggebend sind. Nur wenn darüber Einigkeit herrscht, kann das Shopping-Center erfolgreich als Marke geführt werden. ←

→ Wenn es um Emotionalität im Verkauf geht, hat der stationäre Handel auch in Zukunft klare Vorteile.

Mag. Marcus Wild
CEO SES
Spar European Shopping Centers



NEUES BERATUNGS-MODUL DES INSTITUTE OF BRAND LOGIC

KONTAKTPUNKT-EXZELLENZ WAS EINE MARKE WIRKLICH STARK MACHT

Erfolgreiche Marken unterscheiden sich von weniger erfolgreichen Marken u.a. dadurch, dass sie alle Kontaktpunkte zum Publikum systematisch steuern und dabei nichts dem Zufall überlassen. Erfolgreiche Marken stimmen sämtliche Kontaktpunkte aufeinander ab, damit ein homogenes Markenbild entstehen kann.

Markenunternehmen investieren viel Zeit und finanzielle Mittel, um eine einzigartige und differenzierende Strategie für ihre Marke zu erarbeiten. Ohne Zweifel ist eine fundierte Markenstrategie die Basis für den Aufbau einer resonanzstarken Marke. Was viele Manager allerdings oftmals konsequent vernachlässigen, ist die professionelle Materialisierung dieses Profils an den Kontaktpunkten der Marke. Ein großer Fehler, denn ausschließlich an den Kontaktpunkten bildet sich das Publikum ein Urteil über die Marke.

Warenpräsentation, TV-Spot, Verkaufsgespräche mit einem Mitarbeiter, Shoparchitektur – das sind die „Moments of truth“, wo eine Marke entsteht. Eine Marke ist die Summe der Erlebnisse des Publikums an den Kontaktpunkten. In der Praxis zeigt sich, dass es nur wenigen Unternehmen gelingt,

nehmung der Kunden völlig austauschbar.

Widersprüchlichkeit und Inkonsistenz

Oftmals wird der Aufbau eines Markenprofils durch widersprüchliche und inkonsistente Botschaften an den Kontaktpunkten behindert. Dies führt bei den Kunden zu Irritationen und untergräbt die Entwicklung von Vertrauen. Dem Publikum ist unklar, wofür die Marke wirklich steht.

Ein Blick in die Organisation liefert die Ursachen für schwache Performance an den Kontaktpunkten:

- Das Verständnis in der Organisation für die Wichtigkeit der Kontaktpunkte ist gering. Was die Marke tatsächlich an den Kontaktpunkten abstrahlt, wird selten diskutiert und ist vielen Managern und ihren Mitarbeitern unklar.

serung der Kontaktpunktperformance beitragen können.

In der Regel schlummert in der professionellen Führung der Kontaktpunkte enormes Potenzial für die Stärkung der Marke. Mit dem Modul Kontaktpunkt-Exzellenz unterstützt das Institute of Brand Logic Unternehmen bei der Realisierung eines attraktiven Markenprofils an den Kontaktpunkten. Durch gezielte Aktivitäten und die konkrete Umsetzung wird der Auftritt der Marke resonanzstark optimiert. Die systematische Ausrichtung und Entwicklung der Kontaktpunkte erhöht die Wertschöpfungskraft der Marke unmittelbar.

Folgender Prozess liegt der Realisierung von exzellenten Kontaktpunkterlebnissen zugrunde:

Evaluierung des Status Quo an den Kontaktpunkten

Als Ausgangsbasis wird der aktuelle Zustand an den Kontaktpunkten erhoben. Die Ursachen für die Stärkung und Schwächung des Markenauftritts werden eruiert. Diese erste Analyse untersucht, in welchem Ausmaß das beabsichtigte Markenprofil bereits an den Kontaktpunkten erlebbar ist. Abweichungen vom Soll-Zustand werden aufgezeigt, Potenziale für die Entwicklung der Kontaktpunkte werden identifiziert.

Auswahl der Kontaktpunkte mit dem stärksten Customer Impact

Aus wirtschaftlichen Überlegungen werden diejenigen Kontaktpunkte definiert, die die Markenwahrnehmung am stärksten beeinflussen. Diese Reduktion ermöglicht die Konzentration auf die Realisierung von exzellenten Erlebnissen an diesen Kontaktpunkten.

Apple liefert ein gutes Beispiel für eine fokussierte Kontaktpunkt-Strategie. Als die mit Abstand wichtigsten Kontaktpunkte der Marke wurden die eigenen Filialen definiert. In die ständige Optimierung und Schaffung von außergewöhnlichen Erlebnissen in diesen Stores wird gezielt investiert. Gleichzeitig wurden die Ausgaben für Werbung in den letzten 10 Jahren auf ein Fünftel (!) reduziert. Außergewöhnliche multisensuale Erlebnisse in den Shops sind für die Marke also wichtiger als große Investitionen in Werbung, die im kommunikativen Grundrauschen oft untergeht. Von der Warenpräsentation über die

Operative Exzellenz in der Führung der Kontaktpunkte

Im vierten Schritt werden Aufbau- und Ablauforganisation so ausgerichtet, dass eine konsequente Führung der Kontaktpunkte im Sinne des angestrebten Markenprofils realisiert werden kann. In diesem Schritt werden Verantwortungen und Ziele definiert. Die volle Aufmerksamkeit der zuständigen Mitarbeiter und Führungskräfte gilt den Kontaktpunkten der Marke. Damit wird die zuverlässige Reproduktion von hochwertigen Markenerlebnissen sichergestellt.

Architektur, bis hin zur Beleuchtung oder dem Auftreten des Personals können alle Äußerungen der Marke von Apple selbst gemagt werden.

Entwicklung der Kontaktpunkte zur Realisierung des Markenprofils

Stehen die wichtigsten Kontaktpunkte fest, wird das zu realisierende Markenprofil auf diese übersetzt. Es wird genau geklärt, welche Konsequenzen sich aus dem Markenprofil für die einzelnen Kontaktpunkte ergeben. Architekten, Shop-Designer oder Werbeagenturen werden gezielt gebrieft, um die ausgewählten Kontaktpunkte zu gestalten. Zusammen mit den Mitarbeitern werden Spielregeln entwickelt, die ein zuverlässiges Management der Kontaktpunkte sicherstellen.

Die Deutsche Telekom, bis dato nicht als Vorzeigeunternehmen für perfekten Service bekannt, sorgt seit letztem Jahr mit „Telekom_hilft“ auf Twitter und Facebook für verblüffte Kunden. Innerhalb von wenigen Minuten wird jede Anfrage von einem der 14 Mitarbeiter beantwortet. Der Umgangston ist locker, die Kunden sind durchwegs erstaunt, dass beim anonymen Konzern auch Menschen arbeiten, die sich persönlich um ihre Anliegen kümmern und ihre Nachrichten mit einem Smiley beenden.

Marken entstehen ausschließlich an den Kontaktpunkten.

In regelmäßigen Abständen wird der Status der Marke an den Kontaktpunkten erneut evaluiert. Der Umsetzungsfortschritt des Markenprofils wird durch einen Vergleich mit der letzten Evaluierung ermittelt. Das Management kann neue Maßnahmen zur Stärkung der Kontaktpunkt-Performance ableiten. Somit wird sichergestellt, dass die Marke stets aktivierend und spannend bleibt und langfristig hohe Resonanz am Markt aufbaut. ←



an den Kontaktpunkten ein klares und differenzierendes Markenprofil aufzubauen.

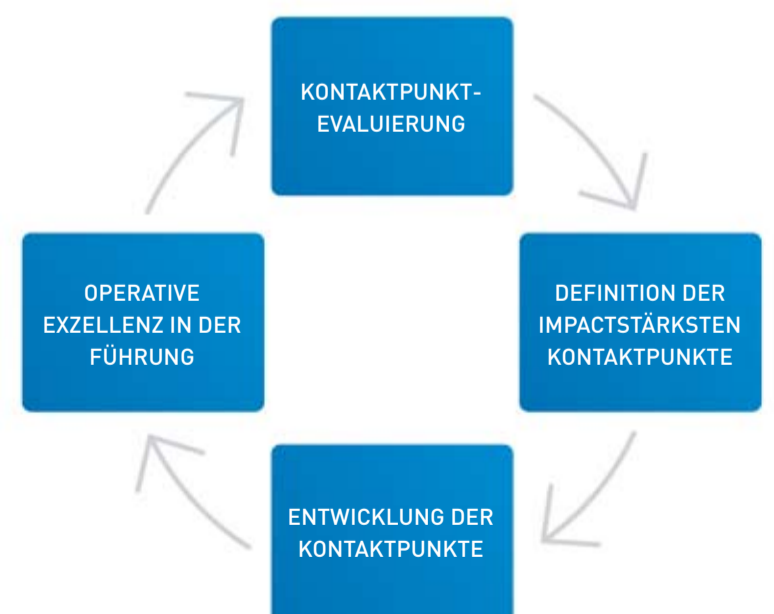
Gleichmacherei und Branchenorientierung

Den meisten Marken gelingt es nicht sich von ihren Mitbewerbern spürbar zu unterscheiden. Branchendenken und Nachahmung von aktuellen Erfolgsbeispielen prägen das Bild. In der Konsequenz sind die Unternehmen in der Wahr-

- Die Organisationsstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) sind nicht auf die Realisierung von markentypischen Erlebnissen ausgerichtet.

- Das (oft abstrakte) Markenprofil wird nicht auf die Ebene der Kontaktpunkte übersetzt. Was das Markenprofil für die einzelnen Kontaktpunkte ganz konkret bedeutet, ist nicht definiert. Viele Mitarbeiter wissen nicht, was sie und ihre Abteilung zur Verbes-

DIE SCHRITTE AUF DEM WEG ZUR KONTAKTPUNKT-EXZELLENZ



MANAGEMENT SUMMARY

Erfolgreichen Marken gelingt es durch ein systematisches Kontaktpunkt-Management, ein differenzierendes und geschlossenes Muster an Markenerlebnissen aufzubauen. Überdurchschnittliche Kontaktpunkt-Performance ist die Grundlage für hohe Begehrlichkeit und wirtschaftlichen Erfolg einer Marke.

AUTOR: DR. GERHARD HREBICEK, VORSTAND EUROPEAN BRAND INSTITUTE

MARKENBEWERTUNG: DEN WERT DER MARKE KENNEN

Das European Brand Institute ist die europaweit führende Einrichtung zur Erforschung immaterieller Vermögenswerte, insbesondere von Markenwert und Patentwert.



Die Anwendungsfelder für die Bewertung von Marken lassen sich vereinfacht in drei Bereiche kategorisieren.

■ **Verhandlungssituation:**

Das Wissen um den Wert einer Marke unterstützt in Verhandlungssituationen wie Marken-/ Unternehmensverkauf, Liquidation, Licensing und bei Markenrechtsverletzungen.

■ **Unternehmensfinanzierung:**

In der Unternehmensfinanzierung ist der Markenwert bei Themen wie Franchising, Lizenzen, Bonitätsbeurteilungen, Taxation Planning und Compliance eine wichtige Kennzahl.

■ **Werteorientierte Markenführung:**

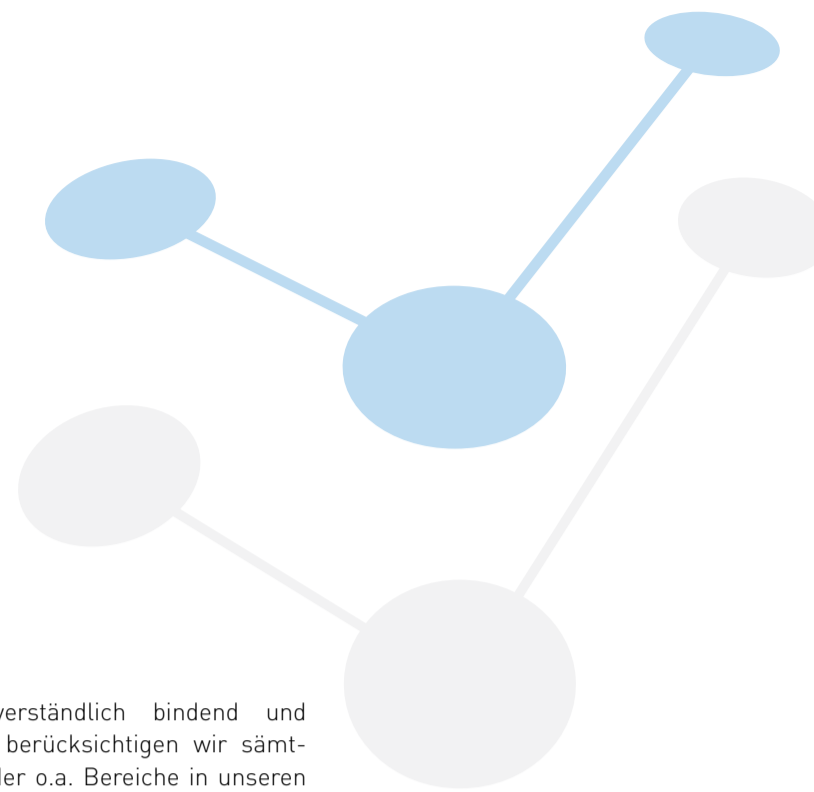
Die Markenbewertung liefert wichtige Informationen für die

strategische Planung, das Value Reporting, die Portfoliosteuerung und das Markencontrolling.

Abgebildet in den Normenwerken ISO 10668 „Brand Valuation – Requirements for monetary brand valuation“ und der ÖNORM 6800 „Markenbewertung“, an deren Entwicklung der Verfasser dieses Beitrags maßgeblich beteiligt ist, sind Marken nach diesen internationalen Richtlinien unter Einbeziehung von VIER wesentlichen Bereichen zu bewerten. Dies sind:

- finanzielle Aspekte
- Marktaspekt
- verhaltenswissenschaftliche Aspekte und
- rechtliche Aspekte

Für uns im European Brand Institute, als weltweit erstes ISO zertifiziertes Markenbewertungsunternehmen, sind diese Standards



selbstverständlich bindend und daher berücksichtigen wir sämtliche der o.a. Bereiche in unseren Bewertungen.

Der Markenwert macht oftmals einen Großteil des gesamten Unternehmenswertes aus und wird somit als operative Managementgröße an Bedeutung gewinnen. Diese Größe wird in herkömmlichen Unternehmensbewertungen nicht berücksichtigt. Daher ist es sinnvoll, interne Sensibilisierung und Aufwand zur Ermittlung des Markenwertes zu betreiben. ←

Die Ergebnisse der europäischen Markenwert Studie eurobrand2011 finden Sie auf Seite 10.

MARKENERFOLGSMESSUNG: ERFOLG IST DAS ERREICHEN VON ZIELEN



Während es in Unternehmen für beinahe alle Bereiche ausgefeilte Controllingsysteme gibt, wird die Messung der erfolgreichen Umsetzung des Markenprofils häufig vernachlässigt. In der systematischen Überprüfung liegt erhebliches Potenzial zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung in der Markenführung.

Markenerfolg messbar machen

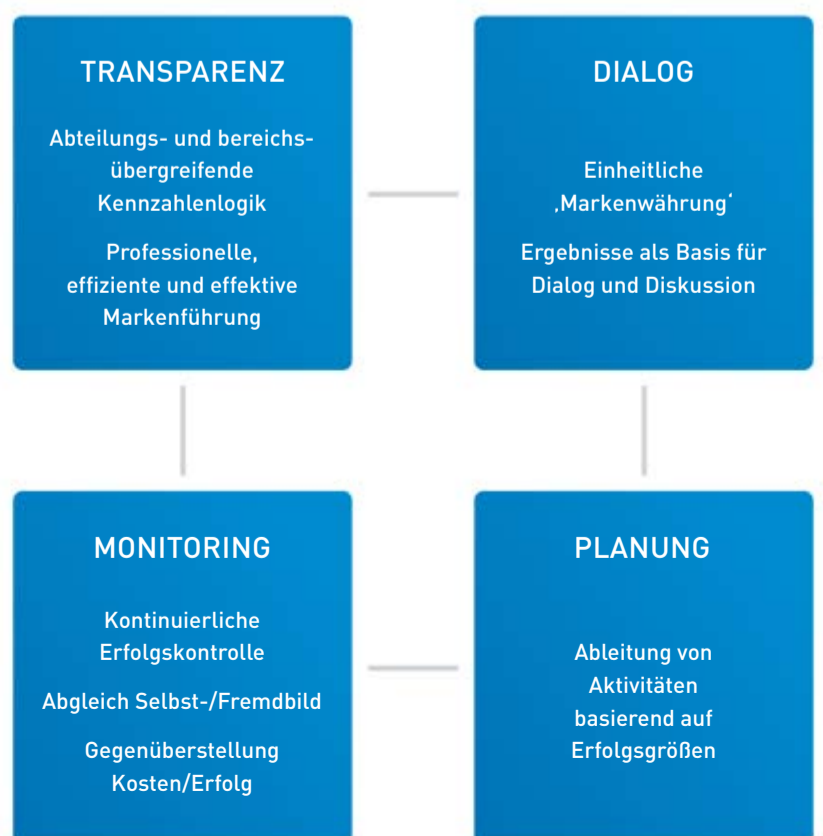
Unternehmen investieren viel Geld und Ressourcen in den Aufbau von Marken. Jedoch werden Ziele der Markenführung häufig nicht klar definiert und systematisch überprüft. Inkonsistente Datenerhebung und nicht konsolidierte oder mangelnde Informationen zeichnen ein konfuse Bild des Markenerfolgs, stiften wenig Mehrwert oder verleiten zu Fehlentscheidungen. Stellen wir uns eine internationale Café-Kette vor, deren Marke für ursprüngliche Brot- und Backkunst, Leidenschaft für Menschen und Nahrung, biologische Herkunft der Produkte und Geselligkeit am Gemeinschaftstisch steht. Das Management möchte wissen, wie erfolgreich das Markenprofil am Markt realisiert wird. Die Markenerfolgsmessung liefert durch Kennzahlen wie Markenbekanntheit, Assoziationen mit der Marke, Markenstärke oder Weiterempfehlungsrate Informationen über die Resonanz der Marke bei ihrem Publikum. Wie beschreiben Kunden die Marke? Ist Nicht-Kunden die biologische Herkunft der Produkte bekannt? Wie haben sich Bekanntheitsgrad und Wahrnehmung verändert? Es erfolgt ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild der Marke. Identifizierte Lücken geben Aufschluss über den Grad

Markenerfolgsmessung schafft mehr als nur Zahlen

Die wichtigsten Ziele der Markenerfolgsmessung sind das systematische Monitoring und die daraus abgeleitete Planung von Aktivitäten. Markenerfolgsmessung ist gleichzeitig auch ein starkes Instrument zur internen Verankerung der Marke und zur Sensibilisierung für das Thema. Kennzahlen der Markenführung helfen eine einheitliche ‚Markenwährung‘ im Unternehmen zu etablieren. Filialleiter der Café-Kette können beispielsweise durch markenspezifische Leistungs- →

der erfolgreichen Umsetzung des Markenprofils und zeigen Handlungsfelder auf. Neben Kunden können auch Mitarbeiter, Aktionäre oder weitere für das Unternehmen relevante Interessensgruppen Ziel der Analyse sein.

ZIELE DER MARKENERFOLGSMESSUNG



ERFOLG IST DAS ERREICHEN VON ZIELEN

(FORTSETZUNG VON SEITE 7)

größen stärker dazu motiviert werden im Sinne der Marke zu agieren. Dadurch werden Diskussionen um die Marke konkret und es entsteht ein Dialog um deren Stärkung und Verankerung im Unternehmen.

Markenerfolgsmessung individuell gestalten

Die Konzipierungsmöglichkeiten der Messung von Markenerfolg sind vielfältig. Um diese für das Unternehmen effektiv und effizient zu gestalten, sind in erster Linie folgende Fragen zu beantworten:

■ Bewertungszweck:

Auf welche Fragen soll die Markenerfolgsmessung Antwort geben?

Die Café-Kette möchte die erfolgreiche Implementierung des neuen Markenprofils überprüfen.

■ Bewertungsbereich:

Informationen aus welchen Bereichen und von welchen Zielgruppen sind relevant?

Die Café-Kette entschließt sich dazu, den Markenerfolg in den 5 Kernmärkten bei Kunden und Nicht-Kunden in der definierten Zielgruppe zu erheben. Außerdem soll bei Servicemitarbeitern der Erfolg der internen Markenverankerung überprüft werden.

■ Leistungskennzahlen:

Welche Zielgrößen sollen durch die systematische Markenführung gesteigert werden? Markenbekanntheit, Weiterempfehlungsrate und das Bild der Marke sollen bei den Kunden ermittelt werden. Bei Mitarbeitern geht es darum, Markenwissen und Begeisterung für die Marke zu erheben.

■ Implementierung:

Für welche internen Zielgruppen werden die Daten erhoben? Wie können die Daten unternehmensintern optimal genutzt werden?

Die Ergebnisse liefern der globalen Markenführung, Länderverantwortlichen, Filialmanagern und der Trainingsabteilung für Servicemitarbeiter wertvolle Informationen.

Markenführung systematisch und ganzheitlich betreiben

Die Markenerfolgsmessung beschließt den Prozess der strategischen Markenführung. Das Markenprofil definiert die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Unsere als Beispiel zitierte Café-Kette charakterisiert sich unter anderem durch ursprüngliche Brot- und Backkunst. Diese Besonderheit soll an allen Kontakt-

punkten vermittelt werden: Die Café-Architektur spiegelt innen und außen das Bild der ‚guten alten Bäckerei von früher‘ wider, Bäcker und Konditoren haben eine ausgezeichnete Ausbildung und sprechen mit Kunden im Service über Herkunft und Herstellung der Produkte und auch in der Kommunikation verwendet die Café-Kette Schriftarten und Symbole mit Retro-Charme. Das Profil wird an all diesen Kontaktpunkten zum Leben erweckt und prägt das Markenbild (siehe Artikel zur Kontaktpunkt-Exzellenz auf Seite 6). Die Summe aller Markenerlebnisse an den Kontaktpunkten führt zu einer Gesamtwahrnehmung beim Publikum. Die Markenerfolgsmessung zeigt auf, in welchem Ausmaß die Marke das beabsichtigte Profil realisieren kann bzw. wo Lücken und Defizite vorliegen. Stellhebel um die Resonanz der Marke beim Publikum zu stärken werden identifiziert, um so stabile Wertschöpfung zu generieren. ←

Das Institute of Brand Logic unterstützt Unternehmen in der Konzipierung einer systematischen Markenerfolgsmessung. Die konsequente Umsetzung des Markenprofils wird gemessen und sichergestellt.

MARKENFÜHRUNG SYSTEMATISCH UND GANZHEITLICH BETREIBEN



MEHRMARKENSTRATEGIEN

MEHRMARKENSTRATEGIE: WIE DER UMSATZ IN DER FAMILIE BLEIBT

Viele Unternehmen führen in einer Produktkategorie mehrere Marken, um eine breite Marktabschöpfung zu erreichen. Henkel beispielsweise bietet seinen Kunden Waschmittel von Persil, Spee, Sil und Weißer Riese an. An der Supermarktkasse werden Kaugummis von Airwave, Orbit, Hubba Bubba und 5 Gum – alles Marken von Wrigley's – präsentiert. Wenn es um die Führung von mehreren Marken eines Unternehmens innerhalb einer Produktkategorie geht, gilt in Theorie und Praxis häufig ein Gebot: Die Marken müssen über eine klare Differenzierung verfügen. Doch handelt es sich hier tatsächlich um das wichtigste Erfolgsprinzip?

Die Markenzwillinge: Media Markt und Saturn

Die Media-Saturn Unternehmensgruppe setzt sich mit den Marken-Zwillingen Media Markt und Saturn über das Gebot der klaren Differenzierung hinweg. Seit der Akquisition von Saturn im Jahr 1990 werden die zwei Unternehmensmarken parallel geführt und sehr ähnlich positioniert. Beide Marken

sprechen im Elektrofachhandel ein breites Publikum an, bieten ein umfangreiches Sortiment und propagieren das Versprechen der billigsten Produkte. Der Konzern positioniert seine Marken gezielt als Konkurrenten und spielt auch in der Werbung öffentlichkeitswirksam mit der Wettbewerbssituation. Was ist der Grund für diese Zwillingen-Strategie? Durch die

geschickte Positionierung beider Marken wird Wettbewerbern der Markteintritt erschwert und das Angebot für Kunden auf zwei Alternativen reduziert. Außerdem hätte der Konzern mit nur einer Marke als dominanter Player im Elektrofachhandel die Stellung als Quasi-Monopolist. Bei Kunden kann die wahrgenommene Alleinherrschaft eines Unternehmens im Markt zu einer großen Ablehnungshaltung führen. Diesem Ablehnungspotential tritt Media-Saturn mit dem psychologischen Trick entgegen, durch Marken-Zwillinge eine vermeintliche Wahlmöglichkeit zu schaffen. Über Jahre hat der Konzern Kunden gelernt, dass sie die Wahl haben: Media Markt oder Saturn. Der Umsatz bleibt somit in der Familie. →

Der freche kleine Bruder:

Abercrombie & Fitch und Hollister Abercrombie & Fitch, eine erfolgreiche amerikanische Bekleidungskette, die auch zunehmend in Europa Verbreitung findet, verfügt ebenfalls über ähnlich positionierte Marken in einer Produktkategorie. Dunkle Shops mit schwerem Duft, Models als Verkäufer, laute Musik, Californian Lifestyle. Diese Assoziationen werden die meisten sofort mit Abercrombie & Fitch verbinden. Oder doch mit Hollister? Zum Unternehmen Abercrombie & →



→ Vor- und Nachteile sind sorgfältig gegeneinander abzuwägen.



Fitch gehört auch die Marke Hollister Co., eine etwas günstigere und jugendliche Marke im Surf Stil, welche in eigenen Stores vertrieben wird. Hollister Co. eröffnete den ersten Shop 2007 ganz in der Abercrombie & Fitch Tradition der Fake-Gründungsgeschichte, die den Ursprung auf einen durch J.M. Hollister bereits 1922 in Südkalifornien eröffneten kleinen Shop zurückführt. Auch sonst greift Hollister auf viele Elemente zurück, die sich bereits für Abercrombie & Fitch bewährt haben. Das Konzept funktioniert erneut: Hollister wird schnell erfolgreich. Jedoch so erfolgreich, dass die Marke stark am Ertrag und Umsatz der Muttermarke nagt.

Im Unterschied zu Media-Saturn geht es Abercrombie & Fitch aber nicht um die Schaffung einer vermeintlichen Wahlmöglichkeit. Das Unternehmen möchte mit Hollister ein jüngeres Publikum in einem niedrigeren Preissegment ansprechen, um eine insgesamt größere Marktabdeckung zu erzielen. Gleichzeitig sollen Synergieeffekte genutzt und bewährte Besonderheiten im Markenauftritt von Abercrombie & Fitch reproduziert werden. Um die gegenseitige Kannibalisierungsfahrgefahr zu reduzieren, wird Kleidung von Abercrombie & Fitch aus höherwertigem Material hergestellt, aufwändiger produziert und zu höheren Preisen vertrieben. Beide Marken bedienen sich ähnlicher einzigartiger Eigenschaften, diese werden jedoch zielgruppenspezifisch adaptiert und differenziert. Das Unternehmen Abercrombie & Fitch erreicht durch den Einsatz des frechen Bruders Hollister eine größere Kundengruppe und eine – auch wenn Kannibalisierungseffekte in gewissem Maß in Kauf genommen werden müssen – insgesamt für das Unternehmen höhere Marktabschöpfung.

Die Patchworkfamilie: Wrigley's

Die bunte Familie von Wrigley's bietet für jeden Kunden das passende Produkt. Airwaves hilft durchzuatmen, Hubba Bubba sorgt für Mega-Fun mit Bubble-Gum, 5 Gum stimuliert die Sinne und Orbit bietet großen Geschmack für gesunde Zähne. Das Gebot der klaren Differenzierung wird im Falle von Wrigley's eingehalten. Betrachtet man die Ziele, die Wrigley's mit seiner Mehrmarkenstrategie verfolgt, macht eine klare Abgrenzung auch durchaus Sinn – es geht darum, unterschiedliche Kundenbedürfnisse zu bedienen. Der Kunde hat die breite Auswahl, die er erwartet, und bewegt sich trotzdem innerhalb der Wrigley's Familie – eine Win-win Situation. Die Patchworkfamilie Wrigley's deckt ein breites Spektrum an Kundenbedürfnissen in einer Produktkategorie ab. Die aus der breiten Marktabdeckung resultierenden Umsatzgewinne überwiegen gegenüber den erheblichen Kosten des Aufbaus und der Pflege mehrerer Marken.

Die Beziehung der Marken zueinander definieren

Um einen Markt optimal abzuschöpfen, kann der geeignete Differenzierungsgrad innerhalb von Mehrmarkensystemen variieren. Das Marktpotenzial, die Ausdifferenziertheit von Kundenbedürfnissen, sowie die Wettbewerbsstruktur und die Größe der Wettbewerber definieren die strategische Beziehung der Marken. Media-Saturn bietet eine vermeintliche Wahlmöglichkeit durch Marken-Zwillinge, Abercrombie & Fitch erreicht durch den frechen kleinen Bruder neue Al-

terssegmente und Wrigley's deckt mit seiner Patchworkfamilie unterschiedliche Bedürfnisse innerhalb einer Produktkategorie ab.

Ist das Verhältnis der Marken zueinander einmal definiert, muss dieses regelmäßig auf seinen Erfolg überprüft werden, da sich die Marken in einem dynamischen Umfeld bewegen und sich auch gegenseitig beeinflussen.

Das Umfeld im Auge behalten

Die Strategie der Marken-Zwillinge ist für Media-Saturn sehr erfolgreich. Beide Marken zusammen erreichen eine höhere Marktabschöpfung, als es durch nur eine Marke möglich wäre. Allerdings haben sich in den letzten Jahren die Rahmenbedingungen für Media-Saturn durch die zunehmende Bedeutung des Online-Handels stark verändert. Aufgrund eines weniger kostenintensiven Vertriebssystems üben Online-Händler einen großen Preisdruck aus – dieselben Produkte werden häufig günstiger angeboten. Als Zwillinge stehen nun beide Marken des Konzerns vor der gleichen Herausforderung – der Online-Konkurrenz Paroli bieten zu können. Jede Marke für sich hat den Kostennachteil durch den vergleichsweise teuren Vertrieb zu tragen. Aus Konzernsicht wird dieser durch die ressourcenintensive parallele Markenführung verstärkt. Allein mit Werbeausgaben von knapp 500 Millionen Euro, den höchsten eines Unternehmens in Deutschland, schlagen die Kommunikationsausgaben in Aufbau und Pflege der Marken beträchtlich zu Buche. Die veränderte Wettbewerbssituation zwingt Media-Saturn die Positionierung der beiden Marken zu überprüfen. Zum einen müssen diese individuell im veränderten Wettbewerbsumfeld bestehen. Zum anderen muss durch die Beziehung der Marken zueinander ein strategischer Vorteil für den Konzern entstehen, der die Kosten der doppelten Markenführung rechtfertigt. Nur so kann der nachhaltige Erfolg des Konzerns und seiner Marken gesichert werden.

Führung von Mehrmarkenfamilien: Die Königsdisziplin

Die Mehrmarkenstrategie stellt für Unternehmen ein starkes Mittel dar, um eine breite Marktabschöp-

Mehrmarkenstrategien können starke Mittel für breite Marktabschöpfung sein.

fung zu erzielen. Um den Unternehmenserfolg allerdings nachhaltig sicherzustellen, müssen Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abgewogen werden, um eine für das einzelne Unternehmen optimale Lösung zu finden. Es gibt kein Patentrezept und die Praxis zeigt erfolgreiche Mehrmarkensysteme auf einem breiten Spektrum von gleichartiger bis zu stark differenzierter Positionierung der Marken zueinander. Beides kann – abhängig von unternehmensinternen und externen Faktoren – dem Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg und Wettbewerbsvorteil verhelfen. Die richtige Balance zu finden und Mehrmarkensysteme als effiziente und effektive Mittel der Marktabschöpfung einzusetzen ist eine der herausforderndsten Aufgaben in der Markenführung. ←



MONEY + LIFE



Wie viele andere Privatbanken wurde die First Cherokee State Bank mit Sitz in Georgia/U.S.A. von der Finanzkrise 2008 hart getroffen. Die First Cherokee State Bank ist kein globaler Player, sondern ein lokales Geldinstitut mit beschränkten Mitteln. Mitten in den Turbulenzen am Finanzmarkt stellte sich das Management die Frage, wie die Bank die zukünftigen Herausforderungen am Markt meistern könne. Wie kann sich ein kleines Institut gegen die Marktriesen behaupten? Sind das Geschäftsmodell und das herkömmliche Filialmodell noch aktuell?

First Cherokee State Bank wählte einen radikal neuen und mutigen Positionierungsansatz: Unter der Submarke Acru wurde ein Retail-Konzept geschaffen, in dem eigens eingesetzte Strategiespezialisten

die Kunden kostenlos in Vermögensfragen beraten. „Money + Life“ ist das Motto der neu installierten Abteilung – es geht also um mehr als nur Geld.

Das Retail-Konzept basiert auf einem Café. Darin gibt es WLAN und einen Konferenzraum, der allen Gästen gegen Reservierung zur Verfügung steht. Die Kunden finden sich in einer gemütlichen Wohnzimmeratmosphäre wieder und verweilen gerne bei einer Tasse Acru-Café. Zehn Prozent der Café-Bruttoeinnahmen spendet die Bank an soziale Projekte.

Das Café-Setting soll die Gäste zur lockeren Gesprächsführung mit den „Money + Life“-Strategen animieren. Deshalb gibt es auch kein Schalterpersonal, kein Bargeld, keine SB-Automaten, keine Kundenservice-Desks. Transaktionen

und aktiver Kundenverkauf sind tabu. Genauso tabu ist bei Acru das Wort „Bank“. „Unsere Aufgabe ist es, Fragen zu stellen und zuzuhören“, sagt Matt Hames, CEO. Den Kunden werden Tipps zu allen Fragen bzgl. ihrer finanziellen Bedürfnisse geboten. Erst wenn ein Strategieberater ausdrücklichen Kundenbedarf identifiziert, wird ein Produktverkäufer hinzugezogen.

Mit diesem Weg hat sich die First Cherokee State Bank in einem Bereich völlig neu erfunden. Da es nicht vorstellbar war, das gesamte Unternehmen dafür zu positionieren, wurde die neue Submarke geschaffen. Denn im täglichen Girokonten- und Transaktionsgeschäft herrscht eine andere Logik und eine andere Geschwindigkeit. Acru versucht die Kunden dort abzuholen, wo es um tiefgreifendere Themen und Entscheidungen geht. Um von den Besten zu lernen hat das Management vor der Realisierung andere Dienstleistungs-Benchmarks genau unter die Lupe genommen: z.B. den Apple Store, die Ritz-Carlton-Hotels und die ING DIRECT's Cafés. ←

Quelle: The Financial Brand, 2011

DIE DISLOYALTY-CARD

Wie viele Kundentreuekarten besitzen Sie derzeit – 10, 20, 30? Sollten Sie alle mit sich herumtragen, wird Ihr Portemonnaie einiges aushalten müssen. Die meisten Konsumenten haben die Übersicht über die inflationären Treueprogramme der Unternehmen verloren. Gleichzeitig erweist sich der tatsächliche Mehrwert zahlreicher Programme als fraglich.

Der britische Barista Gwilym Davies ist ein besonders kreativer Kaffeehausbesitzer. Anstatt eine weitere Kundentreuekarte nach dem herkömmlichen Muster anzubieten, ging er einen andersartigen Weg. Davies Konzept ist keine Loyalty-Card, sondern eine Disloyalty-Card. Und die funktioniert so: Die Kunden müssen in acht unterschiedlichen Coffee-Shops des Londoner Mitbewerbs Kaffee konsumieren und mit ihren Stempeln erhalten sie dann einen Gratis-Kaffee bei Davies. Was auf den ersten Moment als relativ verrückt anmutet, ist gar nicht unintelligent.

Zunächst sei gesagt, dass es sich bei Davies nicht um irgendjemanden handelt, sondern um den World Barista Champion 2009; von hoher Qualität seiner Arbeit kann also ausgegangen werden. Des weiteren will Davies die Leute zu gutem Geschmack erziehen, sie sollen also ruhig auch andere Coffee-Shops testen. Da er davon überzeugt ist, dass er den besten Kaffee macht, ist er sich relativ sicher, dass seine Kunden am Ende



immer wieder zu ihm zurückkehren.

Das Beispiel ist aber vor dem Hintergrund einer Sache besonders interessant: In Zeiten, wo im Marketing alle von „Kundenbindung“ sprechen, ist dieser umgekehrte Weg bemerkenswert. Kundenbindung ist unfreiwillig, persuasiv und künstlich. „Markenbindung“ hingegen ist ein auf Freiwilligkeit gegründetes Bündnis mit einem Angebot, das kraft seiner Überlegenheit aus sich selbst heraus überzeugt. Davies entzieht sich mit seiner Disloyalty-Strategie selbstbewusst der direkten Vergleichbarkeit und macht den Kunden zum wirklichen König im Reich der freien Entscheidung. ←

EUROPAS WERTVOLLSTE MARKENUNTERNEHMEN AUF PLATZ 1: LVMH GROUP

Die europäische Markenwert Studie eurobrand2011 wurde vom European Brand Institute erstellt, es wurden mehr als 3.000 Markenunternehmen in 24 Ländern Europas und 16 Branchen analysiert sowie Vergleiche mit Nordamerika und Asien angestellt.

Gerhard Hrebicek, Vorstand des European Brand Institute resümiert die Erkenntnisse:

1. Starke Marken wachsen stärker als der Durchschnitt

Die Top 10 Markenunternehmen Europas wachsen im Markenwert im Vergleichszeitraum um +11,6%. Den stärksten Markenwertzuwachs unter den Top 10 verzeichnet die Nestle Gruppe mit +29,9%, gefolgt von BASF mit +17,6% und Daimler mit +15,4%. Die vier wesentlichsten „Markenbranchen“ Europas sind Consumer Goods (+10,2%), Financial Services (+14,6%), Telekom (+5,4%) und Retail (+6,4%), das stärkste Wachstum verzeichnet die Luxury-Branche mit +17,6%, bei einem durchschnittlichen Branchenwachstum von +8,9%.

2. Europa führend bei Consumer Goods

Im weltweiten Vergleich ist Europa der Kontinent der Consumer Goods, Amerika stark im Bereich IT&Technology, Asien in den Financial Services. Die Hochrechnung ergibt im Vergleich zu Amerika eine doppelt so hohe Anzahl an Marken in Europa, die durchschnittliche Wertschaffung ist in Amerika allerdings doppelt so hoch.

3. Einzelne europäische Länder sind weltweit Spitzenreiter im Marken-Beitrag zur Volkswirtschaft

Im Beitrag von Marken zur Volkswirtschaft zeugt sich ein deutliches Nord-Süd Gefälle. Die Markenunternehmen in den Ländern Finnland, Schweiz, Luxemburg, Schwe-

eurobrand2011 Die Top 10 brand corporations Europe

Markenwert in Mio. €	Summe Top 10: 232,1 Milliarden €
LVMH	31.699
Vodafone	28.505
AB InBev	25.481
Nestlé	25.418
Unilever	24.344
Telefonica	23.384
Daimler	19.552
Deutsche Telekom	18.102
BASF	17.884
SAB Miller	17.764



den, Dänemark und Österreich schaffen die höchsten Beiträge zur jeweiligen Volkswirtschaft und sind damit auch weltweite Spitzenreiter im Verhältnis Markenwerte zum GDP.

4. Europa-Marken in die Bilanz und in Ratings

Die Marke stellt einen der wesent-

lichen Assets von europäischen Unternehmen dar, durchschnittlich 40% der Unternehmenswerte. Um diesen Wirtschaftsfaktor für Europa zu unterstützen, sind die Bilanzierbarkeit und damit „Beteiligungsmöglichkeiten an Marken“ zu schaffen ein wichtiger Schritt für die zukünftige Entwicklung europäischer Marken. ←

Grafik: Institute of Brand Logic

NACHHALTIGKEIT: HERAUSFORDERUNG FÜR MARKEN

Markenunternehmen aller Branchen sehen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit konfrontiert. Nachhaltiges Handeln wird heute als Grundvoraussetzung für den Bestand am Markt gesehen. Nur sehr wenigen Marken gelingt es, sich darüber vom Wettbewerb zu differenzieren.

Der Begriff Nachhaltigkeit wird heute so vielfältig eingesetzt, dass seine eigentliche Bedeutung in Vergessenheit gerät. Obwohl Nachhaltigkeit für den Großteil der Konsumenten eine wichtige Rolle in der Kaufentscheidung spielt, zeigen Studien, dass der Begriffsinhalt fast jedem zweiten unbekannt ist.¹ Was steckt hinter dem Modewort? Nachhaltigkeit bedeutet, dass durch unser Verhalten von heute das Bestehen zukünftiger Generationen nicht gefährdet wird. Kurz gesagt: Nachhaltiges Handeln heißt, mit Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen.

Man unterscheidet die ökonomische, die ökologische und die soziale Dimension von Nachhaltigkeit: Die **ökologische Dimension** adressiert Punkte wie Umweltverschmutzung, Ressourcen- und Energieknappheit oder die Angst vor einem dauerhaften Klimawandel.

Die **soziale Dimension** betrifft Ungleichheiten in der Gesellschaft und daraus resultierende Konflikte. Ein Problemherd ist beispielsweise die ungleiche Wohlstandsverteilung zwischen den westlichen Industriestaaten und dem Rest der Welt.

Nachhaltigkeit hat eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension.

Die **ökonomische Dimension** erscheint auf den ersten Blick trivial: Wer nicht profitabel wirtschaftet, verschwindet vom Markt. Angesichts der aktuellen Finanz- und Währungskrise wird jedoch auch die Bedeutung dieser Dimension klar.

Markenunternehmen stehen vor der großen Herausforderung, in ihrer strategischen Ausrichtung alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichermaßen zu bedenken.

Nachhaltigkeit als Reaktion auf Einflüsse von außen

Viele Marken adressieren das Thema Nachhaltigkeit nicht aus eigenem Antrieb, sondern als Reaktion auf Einflüsse von außen.

Ein bekanntes Beispiel ist **Nespresso**. Der Branchenprimus für portionierten Kaffee, bietet seinen Kritikern einiges an Angriffsfläche: Kaffeekapseln aus energieaufwendig produziertem Aluminium, hohes Abfallaufkommen, Kaffee aus der dritten Welt, stromfressende Kaffeemaschinen. Nespresso reagierte auf die öffentliche Kritik mit der Einführung von „Ecolaboration“, einem Vorzeigeprojekt zur Sicherstellung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Dabei beschäftigt sich Nespresso sowohl mit der Herkunft seiner Kaffeebohnen als auch mit dem Recycling der Kapseln und der CO₂-Bilanz des Unternehmens.

Auch der Sportartikelhersteller **Puma**, im Jahr 2010 mit dem deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet, stand einst aufgrund niedriger Löhne und schlechter Arbeitsbedingungen in seinen Zulieferbetrieben unter öffentlicher Kritik. Die Marke reagierte darauf mit dem umfassenden Nachhaltigkeitskonzept „Puma Vision“. Mit den Programmen puma.safe (Umwelt und Soziales), puma.peace (Friede für die Welt) und puma.creative (Unterstützung für Kunstschaffende) nahm Puma seinen Kritikern den Wind aus den Segeln.

Dennoch: Weder Nespresso noch Puma werden als wirklich nachhaltige Marken wahrgenommen. Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit kommt nicht direkt aus dem Markenkern und wird daher auch nicht authentisch nach außen getragen.

Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal

Manche Marken hingegen tragen das Thema Nachhaltigkeit in ihrem Markenkern und leben es konsequent in ihrem Außenauftritt.

→ Stelle das beste Produkt her, belaste die Umwelt dabei so wenig wie möglich, inspiriere andere Firmen diesem Beispiel zu folgen und Lösungen zur aktuellen Umweltkrise zu finden.

Patagonias Unternehmensphilosophie

Zum Beispiel besetzt die kalifornische Outdoor-Bekleidungs-Marke **Patagonia** das Thema Umweltschutz wie kein anderes Unternehmen der Branche. Der bekannte Patagonia-Blog „The cleanest line“ zeugt ebenso vom klaren Bekenntnis zur ökologischen Nachhaltigkeit wie unzählige Umweltschutzaktionen und detaillierte Informationen zum ökologischen Fußabdruck jedes einzelnen Produktes.

Auch der australische Surf-Equipment Produzent **Rip Curl** hat sich der ökologischen Nachhaltigkeit verschrieben. Das Umweltschutzprojekt „Save our surf“ hat international Nachahmer gefunden, die Stiftung „Rip Curl Planet Foundation“ unterstützt Umweltaktivisten überall auf der Welt.

Das Bekenntnis zur **ökologischen Nachhaltigkeit kommt bei diesen beiden Marken direkt aus dem Kern**. Beide Unternehmen produzieren Ausrüstung für Outdoor-Sportarten, im Kern beider Marken liegt schlicht die Verbundenheit

zwischen Mensch und Natur. Die ökologisch nachhaltige Ausrichtung ist authentisch und differenziert beide Marken von der Konkurrenz in ihren jeweiligen Märkten.

Konsequenzen für die Markenführung

Die obigen Beispiele zeigen, dass Nachhaltigkeit **als Differenzierungsmerkmal nur bedingt geeignet** ist. Nachhaltigkeit im Handeln ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Bestand einer Marke im Wettbewerb, nahezu ein Hygienefaktor. Diesem Trend kann sich auf Dauer kein Markenunternehmen entziehen.

Marken, die sich als besonders nachhaltig von der Konkurrenz abheben wollen, müssen die Prinzipien der Nachhaltigkeit tief in ihrem Wesen verankern und authentisch transportieren. Nur wer in punkto Nachhaltigkeit allerhöchste Ansprüche an sich selbst und seine Partner stellt, kann dem Publikum glaubwürdig gegenüberreten.

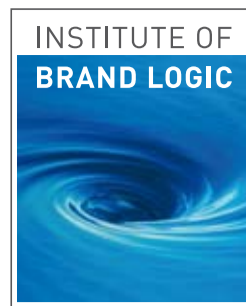
Anlassbezogene Nachhaltigkeitsprogramme reichen ebenso wenig aus, wie rein äußerliche Lippenbekenntnisse. Die nachhaltige Orientierung der Marke muss von innen nach außen gelebt werden und sich in **konkreten Leistungen** gegenüber dem Publikum manifestieren. ←

¹ Verbraucherstudie Nachhaltiger Konsum September 2009, Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum, Baden-Württemberg



BRAND LOGIC SYMPOSIUM 2012

INTERNATIONALE
KONFERENZ
ZUR FÜHRUNG
VON MARKEN-
UNTERNEHMEN



Termin Aviso

21./22. März 2012
Salzburg Congress



Die größte Markenkongress Mitteleuropas erscheint 2012 in neuem Format:
Erstklassige Vorträge und Publikumsinteraktion runden einander ab.

Die Highlights:

■ Internationale Top-Speaker

Erstklassige Vortragende von internationalen Top-Marken | Ausschließlich Top-Management Niveau

■ Diskussions- und Reflexionsräume

Gemeinsame Vertiefung der Vortragsinhalte | Erarbeitung von Key-Learnings

■ Connecting People

Attraktive Networking-Möglichkeiten | Hochkarätiges Teilnehmerfeld

■ Brand Research Insights

Vorstellung der neuesten Erkenntnisse aus der Markenforschung | Ableitung von Maßnahmen für die praktische Umsetzung

RESERVIEREN SIE
SICH BEREITS
HEUTE DEN TERMIN:

21. März 2012 16.30 Uhr bis
22. März 17.30 Uhr

Ort: Salzburg Congress

Thema 2012:

MARKE, STRATEGIE UND GESCHÄFTSMODELL

Meist getrennt – kaum integriert

Theorie und Praxis der Unternehmensführung zeigen, dass die Bereiche Markenführung, Unternehmensstrategie und die Entwicklung des Geschäftsmodells in der Regel getrennt behandelt werden. Das Zusammenspiel dieser Konzepte ist in vielen Unternehmen unklar. Die voneinander unabhängige Ausrichtung dieser Managementkonzepte untergräbt wertvolle Synergien. Es entstehen Reibungsverluste, Widersprüchlichkeiten und Irritationen, da der gemeinsame Bezugspunkt für die strategisch wichtigen Initiativen fehlt. Vielen Unternehmen gelingt es deshalb nicht, die Kräfte zu bündeln, um am Markt ein starkes und differenzierendes Markenprofil aufzubauen.

Das Brand Logic SYMPOSIUM 2012

setzt sich zum Ziel, die Verbindung zwischen Markenführung, Strategie und Geschäftsmodell tiefgründig zu beleuchten. Es werden die Möglichkeiten und Potenziale der Verknüpfung aufgezeigt. Die Teilnehmer lernen neue Wege und Ansätze kennen, die das Zusammenspiel zwischen den o.g. Konzepten sicherstellen. Praxisbeispiele, Studien und Dialoge bilden die Grundlage für die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. ←

www.brand-logic.com/symposium



Sponsored by:

Betriebliche Altersvorsorge Consulting GmbH

Betriebliche Altersvorsorge bedeutet **soziale Kompetenz**. Soziale Kompetenz für uns als Unternehmen und Arbeitgeber, aber auch vor allem für unsere Kunden. Jetzt. Für später.

www.betriebliche-altersvorsorge.at

EXPERTENSEMINAR DESTINATIONSENTWICKLUNG ENTLANG DER MARKE

Im Zuge seines Beratungsschwerpunktes Tourismus veranstaltet das Institute of Brand Logic am 22. November 2011 zum zweiten Mal das Expertenseminar „Destinationsentwicklung entlang der Marke – Scharfe Profile und nachhaltige Wertschöpfung im Tourismus“. Stagnation der Nachfrage, Erosion der Preise sowie Zerrissenheit der Leistungsträger prägen viele Tourismusdestinationen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene.

Nur wenigen gelingt es, mit einem klaren Markenprofil eine hohe Anziehungskraft auf ein breites Publikum aufzubauen und sich damit im immer intensiveren Verdrängungswettbewerb durchzusetzen.

Internationale Top-Destinationen richten die Vielzahl der Kontaktpunkte zum touristischen Publikum entlang eines scharfen Markenprofils konsistent aus. Darüber hinaus gewährleisten die Netzwerk- und Organisationsstrukturen der Destination die gleichartige Reproduktion der zentralen Leistungen. Das Expertenseminar beleuchtet die zentralen Inhalte, Strukturen und Prozesse für eine erfolgreiche Destinationsentwicklung im Kreis branchenerfahrener Spezialisten.

„Das Seminar ist ein lebendiger Austausch mit Repräsentanten verschiedenster touristischer Marken. So gelingt fast spielerisch die Annäherung an einen erfolgserprobten Zugang zur Entwicklung und Führung von Tourismusdestinationen!“

MMag. Herbert Brugger,
Tourismus Salzburg GmbH,
Teilnehmer 2010

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte und Entscheider von touristischen Organisationen, Verbänden bzw. Unternehmen in Österreich, Deutschland, Südtirol und der Schweiz.

Achtung: begrenzte Teilnehmerzahl von 20 Personen zur Gewährleistung eines intensiven Wissens- und Erfahrungsaustauschs (Reihung nach Zeitpunkt der Anmeldung)

Die Teilnehmer lernen einen bewährten Zugang zur Entwicklung und Führung einer Tourismusdestination kennen. Sie werden zur professionellen Markenentwicklung und zur erfolgreichen Umsetzung von Markenprofilen befähigt. Mittels eines interaktiven Dialogs werden die Impulse direkt auf die eigene Tourismusorganisation angewandt.

Weitere Informationen über Inhalte, Vortragende und Anmeldung finden Sie auf unserer Website:

www.brand-logic.com/de/seminarprogramm/ ←

BRAND MANAGEMENT LEHRGANG



Das MCI – Management Center Innsbruck – und das Institute of Brand Logic führen ab März 2012 den dritten Marken-Management-Lehrgang durch. In der Management-Ausbildung gibt es kein vergleichbares Angebot im deutschsprachigen Raum.

Der Kompaktlehrgang mit dem Titel „Brand Management – Logik und Führung von Marken-Unternehmen“ soll interessierten Unternehmen und Managern handfestes Rüstzeug in Fragen der Markenführung vermitteln.

Management-Ansatz

Marken sind profitable Wertschöpfungssysteme. Deshalb gehört es zu den wichtigsten Managementaufgaben, Unternehmen zu starken Marken aufzubauen und weiterzuentwickeln. Markenführung erschöpft sich nicht in Fragen des Corporate Design, sondern betrifft sämtliche Managementbereiche. Die Marke wird damit zum Führungsprogramm für das gesamte Unternehmen.

Nutzen für die Teilnehmer

- Die Absolventen des Lehrgangs
- kennen die zentralen Prinzipien der Markenführung,
- wissen, wie Unternehmen im

Sinne der Marke geführt werden können,

- wissen, wie man die verschiedenen Unternehmensfunktionen entsprechend der Marke gestaltet (z.B. HR, F&E, Einkauf, Vertrieb, Kommunikation, Sortiment oder Leistungsprogramm),
- wissen, wie man ein strategisches Markenprofil für Kunden bzw. Marktpartner konkret erlebbar macht,
- sind vertraut mit den Prozessen der Verankerung der Marke im Unternehmen.

Modalitäten

Der Lehrgang umfasst 14 Präsenztage und wird in 7 Unterrichtseinheiten geblockt, jeweils am Freitag und Samstag durchgeführt. Der Lehrgang kann daher berufs begleitend absolviert werden. Die Einheiten finden in Innsbruck und im Raum München statt. Unterrichtssprache: Deutsch.

Achtung: Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Weitere Informationen zu Kursinhalten, Modalitäten und Anmeldung finden Sie auf der Homepage des MCI – Management Center Innsbruck:
www.mci.edu/lehrgang-brand-management/index.html ←