

DIE ZEITUNG FÜR MARKENORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## EDITORIAL

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

Markenführung ist für viele Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit. Dabei stellt die Marke die wertvollste Logik dar, um alle Unternehmenshandlungen erfolgswirksam auf den Markt auszurichten. Sie ist das zentrale Alignment-Instrument. Davon handelt der Leitartikel auf Seite 1. Der Name Otto Scharmer ist ein Begriff, wenn von organisatorischer Veränderung die Rede ist. In jedem Markenentwicklungsprozess müssen die Mitarbeiter mitgenommen werden. Wie das gelingt, schildert der MIT-Dozent im Interview auf Seite 2. Die dritte Seite ist den Lebensmitteln gewidmet. Wir geben Empfehlungen für zukünftige Markenpositionierungen. Das Beispiel Neuburger überzeugt durch außergewöhnliche Konsequenz. Tourismusdestinationen und Städte sind auch Marken. Städte müssen darauf achten, dass ihre innere Identität mit dem touristischen Versprechen konform geht. Der Erfolg von Tourismusdestinationen hängt von den organisatorischen Strukturen ab. Mehr auf Seite 4. Markenführung im B2B-Bereich? Und ob. Denn die reine Produktleistung ist hier genauso wie im Konsumgütergeschäft der zunehmenden Angleichung im Wettbewerbsumfeld ausgesetzt. Viel Wissenswertes dazu im Artikel selbst. Die neuropsychologischen Erkenntnisse tragen zur Erklärung des Phänomens Marke bei. Ratio und Emotio widersprechen sich nicht – dies nur ein Vorgeschmack auf den Beitrag von Seite 6. Auf Seite 7 finden Sie „Splitter“ aus der Markenwelt. Seite 8 beschließt die Zeitung mit Informationen zum Institut.

Viel Freude beim Lesen,

Geschäftsführung des Institute of  
Brand Logic, Innsbruck

## INHALT

- 01 **Leitartikel**  
Unternehmensdesign durch Markenlogik
- 02 **Marken-Management**  
Unternehmen aus der Zukunft führen
- 03 **Marken-Cases**  
Lebensmittel: Worauf Marken zukünftig setzen sollen;  
Neuburger – die Logik der Andersartigkeit
- 04 **Markenführung von Städten und Destinationen**  
City Branding; Organisatorische Voraussetzungen  
im Destinationsmanagement für erfolgreiche  
Markenführung
- 05 **Markenführung im B2B-Bereich**  
Die Logik erfolgreicher B2B-Marken
- 06 **Marken-Barometer**  
Wie man Marken Bedeutung gibt
- 07 **Marken-Splitter**  
Wissenswertes und Kurioses aus der Welt der  
Markenführung; Literaturlipp
- 08 **Marken-Anzeiger**  
Portrait Institute of Brand Logic; Stellenanzeige;  
Impressum

## UNTERNEHMENSDESIGN DURCH MARKENLOGIK

**Tagtäglich treten wir als Konsumenten mit unterschiedlichen Unternehmen in Kontakt. Sei es in der Schadensabwicklung mit einer Versicherung, das Betanken des PKW oder die Reparatur der HiFi-Anlage. Wenn wir uns diese jüngsten Erlebnisse vergegenwärtigen, werden wir feststellen, dass wenig markante Eindrücke zurückgeblieben sind.**

**Kontaktpunkte einer Marke**

Aus Sicht der Markenlogik ist es entscheidend, dass sich das Profil einer Marke in den Köpfen von Kunden und Marktpartnern nur an den sog. Kontaktpunkten der Marke ausdrücken kann. Verschiedenste Ausdrucksformen wie bspw. das Produkt, das Verpackungsdesign, das Shop-Ambiente, das Beratungsgespräch oder ein Artikel in der Presse fungieren als Träger spezifischer Markeninhalte. An diesen Kontaktpunkten verdichten sich die Erfahrungen der Kunden zu einem Gesamturteil, das in letzter Konsequenz bestimmt, welcher Anbieter bevorzugt wird. Obwohl die Anziehungskraft einer Marke im Wesentlichen von der Attraktivität und Unterscheidungskraft der Kontaktpunkte bestimmt wird, wird ihrer konkreten Ausgestaltung oft geringe Aufmerksamkeit geschenkt. In der Praxis gelingt es nur wenigen Unternehmen, die Marke entlang des gesamten customer journey unterscheidungsstark erlebbar zu machen. So transportieren Kontaktpunkte oft keine klare Botschaft und sind dadurch nicht in der Lage, den Ruf eines Unternehmens zu stärken oder erzeugen sogar negative Resonanz. Die Ursachen für den unspezifischen und ungeordneten Auftritt des Unternehmens sind ohne Zweifel vielseitig. Sämtliche Leistungsbereiche wirken an den Kontaktpunkten schlagartig zusammen. Hier zeigt sich, wie gut oder schlecht bspw. Unternehmensprozesse, Systeme oder die Aktivitäten der verschiedenen Unternehmensfunktionen zusammenspielen.

**Beispiel Mitarbeiter**

Am Beispiel eines Mitarbeiters, der im direkten Kundenkontakt steht, soll dies veranschaulicht werden: Wie sich der Mitarbeiter verhält, hängt auch von vielen unternehmensinternen Faktoren ab. Kennen die Mitarbeiter die Markenbotschaft und identifizieren sie sich damit? Ist die Botschaft klar, verständlich und ausreichend operationalisiert? Wie ist der Aufgabenbereich des Mitarbeiters definiert? Wie ist der Mitarbeiter ausgebildet und trainiert? Wie wird die Leistung des Mitarbeiters evaluiert? Was sind die Ziele und wie werden diese vereinbart? Auf welchen Kriterien basiert das Entlohnungssystem? Wie ist das working environment? Welche Informationen stehen für den Kundenkontakt zur Verfügung? Solche und andere Dinge entfalten Wirkung, instrumentieren unmittelbar und bestimmen das Verhalten im Kundenkontakt wesentlich mit. Sind diese Einflussfaktoren beliebig oder sogar widersprüchlich, kann sich das Kundenerlebnis nicht im Sinne der Marke – falls ein derartiges Profil überhaupt existiert – entfalten.

**Das Wesen eines Unternehmens**

Betrachten wir verschiedene Teile und Elemente, die das Wesen von Unternehmen generell entscheidend prägen. Unternehmen verfügen über Leitbilder, Strategien, Wertekonzepte, Zielsysteme, Action Plans, Budgetpläne, Positionierungsstatements, Strukturen und Prozesse, Trainingsprogramme für Mitarbeiter, Entlohnungs- und Managementinformationssysteme und vieles mehr. Die entscheidende Frage ist, ob und wie diese Dinge ineinandergreifen und zusammenspielen. Vielfach ist nicht klar, was von diesen Einflussfaktoren das Unternehmen steuert und wie die verschiedenen Teile zusammenwirken. Sind diese Elemente nicht aufeinander ausgerichtet, tendiert das Unternehmen zur Fragmentierung und die verschiedenen Teile führen ein Eigenleben. Abteilungen und Funktionen agieren dann voneinander losgelöst oder Strategien werden ohne Bezug zur Positionierung festgeschrieben. Mitunter zeigen Unternehmensfunktionen regelrecht Abkopplungstendenzen oder bauen sogar Rivalitäten und Gegenschaften untereinander auf. Das Kundenerlebnis entsteht dann aus dem ungesteuerten Zusammenwirken unternehmensinterner Aktivitäten und Gegebenheiten. Daraus resultiert in Summe eine Dynamik, die bestimmt, wie das Unternehmen tickt und was Kunden und Marktpartner an den Kontaktpunkten erleben. Folge dieser Heterogenität sind schwer steuerbare Fliehkräfte im Unternehmen. Aber auch für Mitarbeiter entsteht Desorientierung und Konfusion. Eine klare strategische Ausrichtung ist nicht mehr erkennbar bzw. manifestiert sich nicht wettbewerbswirksam.

**Markenlogik**

Die entscheidende Frage ist, wie die Gesamtausrichtung und -gestaltung des Unternehmens herbeigeführt werden kann? Wie können die verschiedenen Teile und Elemente der Organisation wirkungsvoll verzahnt werden? Was soll als driving force fungieren – die Strategie, der Vertrieb, die Innovation? Nun, das Führen eines Unternehmens ist keinesfalls Selbstzweck, genauso wenig wie die Durchsetzung der Strategie oder das Management des Vertriebs. Letzten Endes steht jedes Unternehmen vor der Aufgabe, stabile Kundenresonanz zu erzeugen. Austauschbaren Unternehmen wird das nicht gelingen. Dieser Aufgabe kann nur ein hochgradig differenziertes, attraktives Unternehmen mit einem klaren Leistungsprofil gerecht werden. Nur solche Unternehmen sind in der Lage, das Vertrauen von Kunden und Marktpartnern nachhaltig zu generieren – sie sind Marke. Die Unternehmensführung steht somit vor der Aufgabe, ein attraktives, unterscheidbares Markenprofil zu formen. Dabei stellt sich die Frage, mit welcher spezifischen Logik der Erfolg des Unternehmens herbeigeführt bzw. Marktresonanz systematisch erzeugt werden soll. Und diese Logik ist für jedes Unternehmen anders. Als Begründer der Logik im Kontext der Unternehmensentwicklung hat das Institute of Brand Logic den Begriff der Markenlogik

geprägt. Die Markenlogik ist zu allererst der Aufgabe verpflichtet, stabile Wertschöpfungsströme sicherzustellen. Das markenlogische Profil hat zu gewährleisten, dass Marktresonanz darüber entsteht und zuverlässig gesteuert werden kann. Schlagkräftige, logische Markenprofile sind in der Lage, echte Wertinnovation für Kunden zu generieren, eine klare Opposition zum Wettbewerb einzunehmen und sind zudem mit einem Geschäftsmodell hinterlegt, das Wertschöpfung erzeugt. Die Besonderheit der Markenlogik besteht darin, all diese Dimensionen widerspruchsfrei zusammenzuführen und verstärkend aufeinander auszurichten. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass nur die Inhalte der Markenlogik als driving force für die Ausrichtung des Unternehmens fungieren können. Die Markenlogik verleiht dem Unternehmen Profil und das wiederum ist Ursache für die Kundenresonanz. Die Markenlogik bildet den Bezugsrahmen für das Alignment aller unternehmerischen Aktivitäten. Sie übernimmt die Governance auf oberster Ebene. Andere Themen wie die Unternehmensstrategie, Teilstrategien für Business Units, Zielsysteme, Maßnahmen- und

Die Denke der Markenlogik betrachtet das Unternehmen im Gesamtzusammenhang. Sie ist der Bindungsstoff zwischen den verschiedenen Ebenen, Funktionen und Aktivitäten. Logik denkt stets mehrdimensional und systemisch, induktiv und deduktiv zugleich. Sie verbindet bspw. Strategie mit Operativem, Prozesse mit Kontaktpunkten, Unternehmenszweck mit Struktur, Inhalt mit Form und Ursache mit Wirkung. Die Markenlogik stellt folgende Fragen: Wie zeigt sich das beabsichtigte Markenprofil in konkreter, wahrnehmbarer Form am Point of Sale? Wie wird Kundenresonanz am Kontaktpunkt erzeugt? Welche Lernarchitektur hat das Unternehmen zur Realisierung der Markenlogik? Wie kann die Markenkultur im Unternehmen entwickelt werden? Welchen Beitrag leisten die einzelnen Unternehmensfunktionen? Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter ausgewählt oder befördert? Inwiefern stimmt die Werbung mit der Produktleistung überein? Passt das Organigramm zur Markenlogik? Welche Prozesskriterien in der Leistungserstellung stellen die Durchsetzung der Marke sicher? Wie argumentieren die Mitarbeiter im Vertrieb die Leistungen?



Die Markenlogik durchdringt das gesamte Unternehmen

Budgetpläne etc. werden in Folge konsistent daraus abgeleitet. Die so entstehende inhaltliche Konsistenz der strategischen Ausrichtung wirkt selbstverstärkend. Je stärker das Unternehmensdesign mit der Markenlogik in Einklang gebracht wird, desto stärker der Effekt. Auf diese Weise kann das Unternehmen Schritt für Schritt auf die exzellente Reproduktion der Markenlogik hin aufgestellt und gestaltet werden. Das Zusammenspiel zwischen Kompetenzen, Prozessen, Strukturen oder Netzwerken wird auf diese Weise im Sinne der Markenlogik arrangiert.

**Resonanzstarkes Markenprofil**

Das Unternehmen wird sukzessive in den Zusammenhang der spezifischen Markenlogik eingebettet. Jede Weichenstellung verstärkt die Schubkraft und erhöht das Durchsetzungsvermögen der Marke. Je mehr Aktivitäten zusammenwirken, je durchgängiger das markenlogische Alignment des Unternehmens ist, desto höher die Hebelwirkung am Markt. Die Konzentration aller Kräfte und Ressourcen auf ein resonanzstarkes Markenprofil – spricht auf die Erfolgslogik eines Unternehmens – gewährleistet höchste Erfolgswahrscheinlichkeit.

**HINWEIS:** Das Institute of Brand Logic begleitet Unternehmen bei der strategischen Entwicklung, Operationalisierung und Umsetzung ihrer spezifischen Markenlogik. Das Institute of Brand Logic ist Begründer der Logik im Kontext der strategischen und operativen Unternehmensführung.

Auf Seite 2 finden Sie ein Exklusivinterview mit C. O. Scharmer, dem Autor von „Theorie U: Von der Zukunft her führen“ und weitere Kommentare aus der Praxis zum Thema.

# VON DER ZUKUNFT HER FÜHREN

## GESPRÄCH MIT DR. OTTO C. SCHARMER



Dr. C. Otto Scharmer lehrt an der MIT Sloan School of Management, ist Mitbegründer von ELIAS (Emerging Leaders Innovate Across Sectors) sowie des Presencing Institute, Cambridge USA. Autor des Buches „Theorie U: Von der Zukunft her führen“

**Sie gelten als Experte für das Initiieren und Begleiten von tiefgreifender Veränderung in sozialen Systemen. Welches fundamentale Anliegen liegt Ihrer Arbeit zugrunde?**

Wir bewegen uns in einer Welt, in der die Entwicklung der Menschheit zum Besseren oder zum Schlechteren gehen kann. Wir können unser höchstes zukünftiges Potenzial produktiv erschließen – oder das Projekt unserer Evolution gegen die Wand setzen. Beides ist plausibel und gut möglich.

**Was ist für Sie „Führung von der Zukunft her“?**

Führungsherausforderungen, mit denen Unternehmen, aber auch die Gesellschaft als Ganzes heute konfrontiert sind, lassen sich häufig nicht mit den Erfahrungen der Vergangenheit lösen. Unternehmer und Führungskräfte müssen die Fähigkeit ausbilden, Neues zu denken, neue Ideen zu entwickeln. Wie geht das? Traditionellerweise heißt lernen, dass wir zunächst unser Handeln reflektieren, überlegen, was besser laufen könnte

und dann unser Handeln verändern. In meiner Arbeit mit Unternehmen und Führungskräften habe ich gesehen, dass das nicht mehr ausreicht. Basierend auf einem langjährigen Forschungsprojekt habe ich einen Prozess entwickelt, der es Individuen, Gruppen und auch Organisationen ermöglicht, sich mit einer im Entstehen befindlichen Zukunft zu verbinden. Ich nenne den Prozess Presencing – von der Zukunft her führen.

**In Ihrem Buch unterscheiden Sie zwischen (Unternehmens)Vision und einer wahren, tiefen Intention einer Gruppe von Menschen. Worin liegt der Unterschied?**

Kern von Visionsarbeit in Unternehmen ist es, die Spannung oder Differenz zwischen einer Vision von der Zukunft und der gegenwärtigen Realität aufzuzeigen und dieses Spannungsfeld als Ausgangspunkt einer Strategieentwicklung zu nehmen. In diesem Spannungsfeld werden die Hebelpunkte identifiziert und die definieren die Planung. Mit diesem Prozess wird viel Sinnvolles entwickelt, aber Visionsarbeit hat auch Begrenzungen. Der U- oder Presencing-Prozess beginnt bewusst nicht mit der Erarbeitung einer Vision. Warum? Theory U argumentiert, dass der wichtigste Schritt eines Innovationsprozesses das Durchbrechen alter Denk- und Verhaltensmuster ist. Es geht darum, nicht auf der Basis einer Projektion und Fortsetzung unserer alten Denk- und Verhaltensmodelle irgendwas auszudenken, wie die Zukunft aussehen soll.

In seiner ersten Phase fokussiert sich der U-Prozess auf das Suspendieren,

Umwenden und Loslassen von alten Urteilsmechanismen. Es geht hier um ein Wahrnehmen der Realität, ein Eintauchen in die Gegenwart und einem „neuen“ Hinsehen. Der Blick wird umgewandelt und die Realität aus der Perspektive verschiedener Stakeholder betrachtet. Der wichtigste Schritt, um in diese Perspektiven einzutauchen, ist es, alte Gewohnheiten und im Grunde auch das alte Selbst loslassen zu lernen.

Der Unterschied zwischen einer Vision und der von mir beschriebenen tieferen Intention ist, dass die Intention mich mit meinen eigenen Willenskräften verbindet. Sie basiert nicht auf der Projektion eines Bildes von hier aus nach vorne, sondern auf einer dreifachen Bewegung: der Öffnung nach außen, der Öffnung nach innen und einem praktischen Erspüren und Erkunden der Zukunft im Handeln.

**Wie kann es Unternehmen gelingen, aus dem Denken einer „Branche“ auszubrechen und neue Möglichkeiten zu erkennen?**

Wer aus alten Mustern ausbrechen will, muss zunächst einmal in die konkrete Realität eintauchen. Ich sehe in vielen Unternehmen, dass sich Führungskräfte in alten Routinen verlieren und sich nicht „auf den Weg machen“, systematisch Neues zu erkunden. Aber gerade diese Nähe zu den eigenen Stakeholdern und Partnern ist oft der Schlüssel, um Veränderungen und Entwicklungen frühzeitig wahrzunehmen. Genauso wichtig ist es, den Schritt auf gesellschaftliche Entwicklungen hin zu machen. Es reicht nicht, Experten oder Berater zu befragen. Um aus Denkmodellen

einer Branche oder der eigenen Organisation auszubrechen, ist es notwendig, sich direkt in die relevanten Umfeldler zu begeben.

**Welche (strukturellen) Defizite müssen Unternehmen überwinden, um echten Wandel, eine Transformation im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, zu initiieren?**

Unternehmen sind oft wie Nationalstaaten: für die großen Probleme zu klein und für die kleinen Probleme zu groß. D.h., wir brauchen Unternehmens-übergreifende Formen der Kooperation und Innovation, die die gesamte Wertschöpfungskette von Industrien und Dienstleistungssektoren um konkrete Innovationspotenziale herum zusammenbringen.

**Sie betonen die Notwendigkeit Unwesentliches loszulassen, um Neues entstehen zu lassen. Wie identifizieren Unternehmen das Wesentliche, das Sie in die neu entstehende Zukunft integrieren müssen?**

Praktisch funktioniert das nur, wenn sich die im Innovations- oder Strategieprozess Involvierten darauf einlassen, sich an die Orte oder in die Situationen zu begeben, wo die im Entstehen begriffene Zukunft wahrnehmbar ist und diesen Schritt mit einer neuen Wahrnehmung, einem neuen Sehen unternehmen. Dieses Wahrnehmen und diese Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Realität zu moderieren und zu gestalten ist es, was der U-Prozess in seinen Phasen beschreibt.

Der Prozess des Gewährerdens der Realität und der Zukunftsmöglichkeiten erfordert eine Steigerung der

Wahrnehmungsschärfe sowohl nach außen als auch nach innen. Dieses Gewährerdens der eigenen, inneren Stimme ermöglicht einen Zugang zur Intuition und damit einen Zugriff auf die Quellen tieferen Wissens. Diese beiden Bewegungen bewusst zu vertiefen, zu erweitern und zu öffnen erlaubt es, an die Quellen des Neuen heranzukommen. Wichtig ist, dass dieser Prozess gleichzeitig, nicht sequenziell stattfindet.

Wichtig ist auch, dass wenn eine Zukunftsmöglichkeit oder ein Innovationsfunke sichtbar wird, der nächste Schritt folgt, nämlich in Prototypen diese Idee schnell und praktisch auszuprobieren, also in ein Handeln zu kommen. In diesem Ausprobieren und Experimentieren kann ein tieferes und besseres Verständnis von lebendigen Innovationspotenzialen erarbeitet werden. Das „in-die-Welt-bringen“ der Zukunft funktioniert nicht primär über den Kopf, sondern über unser Gefühl, über unser Erspüren und über das Tun, über das experimentelle Erproben. Nur wenn wir Kopf, Herz und Hand verbinden, kommen wir in einen Dialog mit unserem Umfeld, der die schlummernden Zukunftspotenziale produktiv machen kann.

**Was hat sich seit (2007) dem Erscheinen von „Theorie U: Von der Zukunft her Führen“ geändert?**

Die Welt hat sich verändert. Und das Bewusstsein der Menschen. Die Grundthese von Theorie U, dass Führung im 21. Jahrhundert heißt, die Bewusstseinsstrukturen der beteiligten Akteure transformativ zu erweitern, ist damit noch relevanter.

## WEITERE INTERVIEWS ZUM THEMA



**KURT LEIDNER**  
Direktor PR/Öffentlichkeitsarbeit, Mitglied der Geschäftsleitung MSD Deutschland

Der Pharma-Konzern Merck & Co übernimmt gegenwärtig in einer 41 Milliarden Dollar schweren Fusion den Wettbewerber Schering-Plough. Die Verwaltungsräte beider Konzerne unterstützen und tragen die Idee einer gemeinsamen Zukunft.

**Wie entstand die „Idee“ beide Unternehmen zu fusionieren, d.h. neue Wege zu gehen?**

Das Umfeld in der Pharmaindustrie ändert sich rasch und grundlegend: Kostendämpfungsanstrengungen in den Industrieländern drücken das Wachstum, Behörden sind bei der Zulassung neuer Medikamente zurückhaltender und das traditionelle Vertriebsmodell funktioniert nicht mehr. Die Produktportfolios der zwei Unternehmen ergänzen sich und durch die enge Zusammenarbeit in einem Joint Venture kennt man sich bereits. Das neue Unternehmen verbreitert die globale Präsenz, vor allem in den Schwellenländern. Die Produktpalette entspricht den Megatrends im Gesundheitswesen: innovative Produkte, Selbstmedikation (OTC), Impfstoffe, Veterinärmedizin und Biologika.

**Wie beschreiben Sie das Bild der gemeinsamen Zukunft?**

Die Vision ist, das beste Gesundheitsunternehmen der Welt zu werden, das Innovationen und Lösungen für die jetzigen und künftigen Herausforderungen anbietet. Das Kriterium für die Erreichung dieses Ziels ist die Bewertung durch die Kunden, nicht eine Rangliste von Umsatz oder Ergebnis. Die Mission besteht darin, innovative Produkte und Lösungen anzubieten, die Leben retten oder verbessern, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und den Investoren einen überdurchschnittlichen Ertrag ihres Investments zu liefern. Aus den beiden bestehenden Kulturen soll eine neue entstehen, die auf folgenden Werten beruht: Kundenorientierung, Mut und Offenheit, schnelle und disziplinierte Entscheidungsfindung.

**Wie gelingt es, dass Führungskräfte und Mitarbeiter es zu ihrem Anliegen machen, das neue Bild „in-die-Welt“ zu bringen, d.h. loslassen vom Bisherigen?**

Bereits vor dem Zusammenschluss gab es in den jeweiligen Ländern „culture surveys“, mit denen die prägenden Bestandteile der jeweiligen Kulturen erhoben wurden. Darauf aufbauend werden umfangreiche, gezielte Programme zur Veränderung durchgeführt. Diese beginnen mit einem Workshop des neu zusammengestellten Managementteams. Hier werden die Schwerpunkte und Maßnahmen festgelegt und eine sogenannte „sponsor spine“ vereinbart. Dieses „Rückgrat“ der

Veränderung“ stabilisiert das Unternehmen durch alle Ebenen während der Veränderungsphase. Bei einer Zukunftskonferenz legt das Managementteam mit seinen Direct Reports die Maßnahmen fest: In verschiedenen Settings werden dabei sowohl die operativen Schritte (wie arbeiten wir in der Zukunft?) als auch die Vision und Werte (warum arbeiten wir so und wohin wollen wir gemeinsam gehen?) bestimmt. Durch Feedbackschleifen an definierten Stellen des Prozesses wird die „Temperatur“ des Unternehmens gefühlt und bei Bedarf nachgesteuert. Dies geschieht in Fokusgruppen für schnelle Diagnose und durch breitere Befragungen. Daraus entsteht das „Integrationsbarometer“, mit dem das Management die Veränderung verfolgt und steuert. Der Kommunikation kommt hierbei eine besondere Rolle in allen Phasen zu.

Die Botschaften müssen klar und eindeutig sein und der Prozess deutlich gemacht werden. Persönliche Kommunikation durch Führungskräfte und institutionelle Unternehmenskommunikation ergänzen sich dabei. Ein breit angelegtes Programm mit zielgerichteten Maßnahmen des Veränderungsmanagements bietet den Mitarbeitern die Gelegenheit, die neuen Entwicklungen zu verstehen und mitzumachen. Ein systematisches Erfolgscontrolling misst die Ergebnisse und identifiziert Stellen, an denen die Veränderung nicht oder nicht schnell genug vor sich geht. Dann werden gezielt die Hindernisse dafür (strukturell oder personell) identifiziert und Maßnahmen ergriffen.



**KARIN FRICK**  
Leiterin Think Tank am Gottlieb Duttweiler Institut, Mitglied der Geschäftsleitung

Karin Frick erforscht und analysiert seit über 15 Jahren Trends und Gegen-trends in Wirtschaft, Gesellschaft und Konsum.

**Welche „Antennen“ haben Sie persönlich ausgebildet, um etwas „Im-Entstehen-Begriffenes“, Zukünftiges zu erkennen?**

Ich liebe es, mich über interessante und neue Themen auszutauschen. Dazu vernetze ich mich mit anregenden und gescheiterten Menschen, die in ihrem Bereich führende Leistungen erbringen. Dinge, die ich kenne, finde ich langweilig. Mich elektrisiert, wenn etwas den gewohnten Mustern und geläufigen Annahmen oder Hypothesen widerspricht. Es sind Unterschiede, Überraschendes und Erstaunliches bei dem ich mich frage, könnte das neu sein? Dazu ist es wichtig, verschiedene Wissensgebiete zu kennen, um Beobachtungen einzuordnen und zu verknüpfen.

**Welche Rahmenbedingungen schaffen Sie im Think Tank des Gottlieb Duttweiler Instituts, um sich der Zukunft zu öffnen?**

Wichtig ist, über die „offizielle Zukunft“ der Experten hinaus zu blicken. Daher arbeiten wir in multidis-

ziplinären Teams und haben selten Personen eines Auftraggebers in Workshops. Für Sie ist es oft sehr schwer aus der Welt der Branche oder der spezifischen Situation auszubrechen. In den Workshops beurteilen wir nicht, sondern schaffen Raum für Kreativität und Vernetzung von Themen. Wir sorgen dafür, dass es Lust macht Ideen auszutauschen, Neues zu denken und kreative Interpretationen zuzulassen.

**Aus Ihrer Erfahrung, wie hilfreich sind Leitbilder bzw. Visionen im Hinblick auf die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen von Unternehmen?**

In meiner Praxis erlebe ich Leitbilder als totes Papier. Sie sind etwas Bürokratisches mit dem Flair von Verwaltung, ohne jede Begeisterung. Wenn ich Leitbilder ansehe, kann ich sie den Unternehmen nicht zuordnen, sie sind kaum unterscheidbar. Was zählt ist eine Leitkultur, die Potenziale erschließt und Branchenblindheit verhindert.

**Welche spezifischen Charakteristika weisen Unternehmen oder Organisationen auf, denen es erfolgreich gelingt, Umfeldveränderungen zu ihrem Vorteil zu nutzen?**

In der Regel gibt es dort eine Person, die weiter sieht und denkt als es in der Branche üblich ist. Diese Person hat Macht, Energie, Ausdauer und Konsequenz. Ihr gelingt es, eine „Galaxie“ von begeisterten Menschen zu vernetzen, mit deren Hilfe sie Ideen entwickeln und durchsetzen kann.

# LEBENSMITTEL: WORAUF MARKEN ZUKÜNFTIG SETZEN SOLLEN

Die Regale des Lebensmittelhandels werden immer voller. Markenartikler erweitern durch Innovationen ihr Portfolio kontinuierlich, nationale Marken konkurrieren gegen regionale und global distribuierte Marken. Daneben etabliert sich ein Bio-Markt und ein Markt für imitierte Lebensmittel. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung sind die Verbraucher ebenso orientierungslos wie viele Markenartikler.



## Künstlich ist nicht schlecht – oder doch?

Zwei Gegenteilstrends in der Lebensmittelindustrie sind bemerkenswert: Einerseits wächst die Nachfrage nach künstlich hergestellten Lebensmitteln, andererseits war das Bedürfnis nach ursprünglichen Produkten aus der Region noch nie so ausgeprägt. In den Forschungszentren der großen Lebensmittelkonzerne wird derzeit intensiv nach neuen Lösungen gesucht. Die Nano-Technologie spielt dabei eine wichtige Rolle. Wenn es nach den Forschern geht, soll sich zukünftig etwa Milch beim Sauerwerden rot färben. Die Tiefkühlpizza könnte je nach Temperaturgrad bei der Zubereitung ihren Geschmack wechseln – die Pizza „Multi“ kann nach Margherita, Käse oder Funghi schmecken. Das alles lässt die Nano-Technologie möglich werden: winzige Kapseln, die Vitamine, Geschmacksstoffe oder Farbstoffe frei-

setzen. In Japan – einer der fortschrittlichsten Lebensmittelmärkte der Welt – erkennen die Experten Lebensmittel längst nicht mehr als reine Nahrungsmittel. Die Zukunft liegt vielmehr im Erlebnis und in der Funktion.

## Nano-Technologie verändert das Verständnis von Lebensmitteln

Bei allem Erfindungsgeist sind den Forschungsvorhaben dennoch Grenzen gesetzt. Der Verbraucher wird angesichts solcher Laborkreationen die Vertrauensfrage mit Regress auf seinen Anspruch auf Natürlichkeit stellen. Dies bezeugen Negativerfahrungen aus der Vergangenheit: Beispiel Glutamat. Aus der asiatischen Küche kommend, hat es als billiger Geschmacksverstärker in zahlreichen Fertigprodukten Anwendung gefunden. Heute gilt Glutamat als Substanz mit schlechtem Image und wird mit dem sog. Chinarestaurant-Syndrom gleichgesetzt – penetranter

Geschmack, zuweilen mit Kopfschmerzen und nervösen Störungen verbunden.

## Bio – ist das der einzige Weg?

Auf der anderen Seite des Spektrums hat sich mit viel Vorarbeit pionierhafter Markenartikler ein marktstarker Bio-Trend herauskristallisiert. Unzählige Markenartikler und auch der Lebensmittelhandel mit seinen Eigenmarken setzen auf Bio bei ihrer Positionierung. Doch während vor einigen Jahren das Thema Bio noch als Differenzierungsmerkmal ausreichte, ist dies heute nicht mehr der Fall. Zu viele Wettbewerber sind mittlerweile auf diesen Zug aufgesprungen und für die einzelne Marke gereicht der Hinweis auf „Bio“ nicht mehr zur Unterscheidungsfähigkeit.

## „Bio“ wird zukünftig zu wenig sein

Bio ist zwar zweifelsfrei ein positives Attribut, doch wird es zukünftig nicht mehr sein, als nur ein Element einer ganzheitlichen Markenstrategie. Weit-sichtige Markenartikler sollten Bio als Teil ihrer Portfoliostrategie „mitnehmen“, aber darüber hinaus nach weiteren spezifischen Attributen suchen, die ein langfristig differenzierendes Markenversprechen gewährleisten.

## Mit regionalen Qualitätssiegeln zum Erfolg?

Eine weitere Marktstrategie vieler Anbieter besteht im Einsatz regionaler Qualitätssiegel. In Österreich bieten z.B. die Agrarmarketing Austria (AMA), der Verein österreichischer Grünland-

und Rinderbauern IG-Milch (A faire Milch) oder die „Genuss Region Österreich“ entsprechende Plattformen. Mit solchen Auslobungen lädt eine Marke ihr Kundenvertrauen im Hinblick auf regionalen Ursprung eingesetzter Rohstoffe und Herstellungsverfahren auf. Diese Initiativen sind grundsätzlich gut, da sie zur regionalen Verankerung von Markenprodukten beitragen und auch eine signifikante Nachfrage besteht. Das Problem dabei besteht aber darin, dass die Unternehmen – sofern sie bestimmte Kriterien erfüllen –, sich wiederum mit einer Vielzahl anderer Unternehmen auf gleichgeschaltetem Niveau bewegen. Auch die Strategie des Qualitätssiegels kann also nicht dafür ausreichen, einen Markenartikel langfristig vom Wettbewerbsumfeld zu differenzieren.

## Marken müssen ihren eigenen Weg finden

Marken, die zukunftsfähig bleiben wollen, sollten sich nicht auf Trends verlassen. Der Trend der künstlich hergestellten Lebensmittel, der Bio-Trend und auch die Qualitätssiegeloffensive werden in näherer Zukunft zum Normalzustand werden. Dann wird man sich die Frage nach der Markendifferenzierung erneut stellen müssen. Die Marken-Unternehmen sollten diese entscheidende Frage aber antizipieren und bereits jetzt ihren eigenen Weg mit langfristigen Konturen versehen. Nicht nur die Big Player ebenso Unternehmen geringerer Größe können

sich im turbulenten Lebensmittelmarkt selbstbestimmt verhalten. Sie sollten sich dabei jedoch weder von allseits zugänglichen Trends leiten lassen, noch von der Versuchung immer billiger zu werden.

## Mehrwert statt Trend und Preis

Denn die Entwicklung zur qualitativen Abrüstung und zum Billigpreis ist leider ausgeprägter denn je. Dies obwohl Studien belegen, dass die Preissensibilität der Verbraucher abnimmt, wenn die betreffende Marke über ein prägnantes Profil verfügt. In diesem Sinne lautet der Appell dahingehend, aus eigener Kraft wirklich unterscheidungs-fähige Markenprodukte zu erschaffen, sich nicht mittelfristigen Trends anzuschließen und nicht der Preisdoktrin nachzugeben. Im Sinne einer Schaffung wirklichen Mehrwerts.

### VERANSTALTUNGSHINWEIS

Am 20. Mai in Bregenz sowie am 9. Juni 2010 in Innsbruck veranstaltet die wiko wirtschaftskommunikation GmbH das ibet-Forum unter dem Titel „Die Zukunft der Lebensmittel – Was Produzenten, Handel, Konsumenten und Tourismus erwartet“.

Neben anderen Vortragenden referiert dort auch das Institute of Brand Logic.

# NEUBURGER – DIE LOGIK DER ANDERSARTIGKEIT

Laut einer Studie von AC Nielsen sind 80% aller Marken Mittelmaß. Sie zeichnen sich durch niedrige Kundenbindung, geringe Weiterempfehlungs- und Sympathiewerte und schlechte Preisdurchsetzung aus. Interessant ist die Frage, warum diese Marken schlechter als die Branchenbesten sind. Die Antworten aus den Führungsetagen sind immer dieselben: Der Wettbewerb in der Branche ist außergewöhnlich hart, Händler drücken die Preise, Verdrängung durch Billiganbieter, die Zeiten sind schwierig. Wenn man bedenkt, dass dies auch für die Top Marken gilt, dann treffen die Antworten nicht den Kern schwachen Marken-Daseins. Um herauszufinden, was die Klassenbesten anders machen als das Mittelmaß, eignet sich der Blick auf eine exemplarische Branche: das Fleisch- und Wurstproduzierende Gewerbe.

In diesem Sektor der Lebensmittelindustrie gibt es unzählige Anbieter: lokale Metzger, nationale Gewerbetriebe und internationale Player. Die Zahl der Produkte im Wurstregal und in der Feinkost ist für Konsumenten unüberschaubar. Das Mittelmaß ist überall sichtbar und im Gegensatz dazu ist die Zahl der herausragenden Marken niedrig, nur wenige zählen zu den Klassenbesten. Zu diesen zählt im Wurstregal und an der Feinkosttheke der Neuburger.

Das Unternehmen Neuburger hat mit seinem gleichnamigen, schmackhaften Produkt die Herzen der Österreicher gewonnen. Heute gehört die Marke Neuburger – der kein Leber-

käse ist und im Codex Alimentarius Austriacus zur Sorte 1, der höchsten Qualitätsstufe, zählt – zu den beliebtesten Marken im Lebensmittelhandel. Was macht ein Neuburger anders als der durchschnittliche Anbieter von Wurstprodukten? Die Marke grenzt sich klar von Konkurrenzprodukten ab, er nimmt in der Masse des Angebotes eine eigenständige Position ein und sein moderner Auftritt ist erfrischend. Das Produkt besitzt einen einzigartigen Geschmack – oft kopiert, aber niemals erreicht. Die Kraft der Marke Neuburger steckt in jedem Detail.

Hinter einer erfolgreichen Marke stehen mehr als die vielen sichtbaren Dinge oder eine schöne Ästhetik. Der eigentliche Antriebsmotor für den Erfolg der Marke ist die Unternehmerpersönlichkeit. Unternehmer oder andere starke Markenmacher sind mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften ausgezeichnet. Aber eine Eigenschaft zieht sich wie ein roter Faden durch: Sie sind in ihrem Tun unglaublich konsequent. Diese Konsequenz ist ein zentrales Muster erfolgreicher Markenführung. Konsequenz ist eine Tugend, die den Unternehmer Neuburger von anderen der Branche unterscheidet. Sie ist auf allen Ebenen erfolgreicher Markenführung entscheidend.

## Konsequenz in der Positionierung der Marke

Herr Neuburger suchte am Beginn der Expansion hartnäckig nach der richtigen Positionierung für sein Produkt. Er überließ es nicht dem Zufall,



was der Markt oder der Konsument aus dem Produkt machen. Nur ein besserer Leberkäse zu sein, war ihm eindeutig zu wenig. Der Unternehmer wollte mit diesem Produkt und dieser Marke in Opposition zur klassischen Welt des Leberkäses treten und aus dieser Kategorie her austreten. Die gewählte Positionierung der Marke wurde zudem seit vielen Jahren niemals verlassen. Konsequenz achtet der Unternehmer darauf, dass in der Folge alle Signale an Kunden der Markenpositionierung entsprechen. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen, denn bereits auf der Ebene der Positionierung zieht bei anderen Anbietern der Wurstbranche das Mittelmaß ein. Manager mittelmäßiger Marken haben kein Rückgrat. Zuerst entscheiden sie sich nur (wenn überhaupt) für eine vage Positionierung, sie haben nicht den Mut, vom Wettbewerb tatsächlich Abstand zu halten. Und zu guter letzt ändern sie andauernd die Positionierung der Marke („man muss ja schließlich auf den Kunden hören“). Mittelmäßige Markenmacher treffen

im Laufe der Zeit viele Entscheidungen, die sukzessiv die Positionierung ihrer Produkte unterminieren. Das ist der Fall, wenn Wurstproduzenten durch die beliebige Ausweitung der Produktpalette die Positionierung der Marke verwässern.

## Konsequenz bei der Gestaltung der Kontaktpunkte

Die Kontaktpunkte zu den Kunden sind wichtige Orte für jede Marke. Einerseits trifft der Kunde hier auf die Marke, dort bildet er sich eine Meinung und es entsteht das Profil. Andererseits zeigt sich hier, wie konsequent der Unternehmer denkt und führt. Sie manifestieren letztendlich auch die Persönlichkeit der Markenmacher. Der Unternehmer Neuburger wendet sehr viel persönliche Energie auf, um die Gestaltung aller Markenkontaktpunkte der Markenpositionierung zu unterwerfen. Jedes Detail des Markenauftritts wird akribisch auf die Idee der Marke ausgerichtet. So entsprechen beispielsweise die Kleidung der Verkoster, die Form des Präsentationstellers und die Argumente im Verkauf der Charakteristik eines modernen, vornehmen Produktes. Abweichungen davon werden konsequenterweise nicht geduldet. Bei mittelmäßigen Marken ist die Inkonsistenz von Führungskräften an den Kontaktpunkten sichtbar. Sie lassen es zu, dass jeder beliebig auf die Kontaktpunkte der Marke Einfluss nimmt, Brüche und Schlampigkeiten im Auftritt werden übersehen oder sogar von ihnen selbst initiiert. Inkonsistenz der Führungspersonen führt

zu widersprüchlichen Botschaften an den Kontaktpunkten und in Folge zu schwachen Markenprofilen.

## Konsequenz bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf die Marke

Geschmack und Frische bilden das Zentrum der Marke. Jeder Prozess im Unternehmen Neuburger ist auf die Erbringung der Markenleistung ausgerichtet. Jede Schraube am Backofen ist auf die Produktion des spezifischen Neuburger-Geschmacks eingestellt. Konsequenz geht Neuburger seinen Weg: keine Abstriche bei den besten Fleischqualitäten; Abläufe werden verbessert, aber ohne Verletzung des außergewöhnlichen Geschmacks. Viele Manager in der Fleischindustrie kennen diese Konsequenz und Kompromisslosigkeit nicht. Ihr Denken wird bestimmt von Controllingdaten, Rohstoffpreisen und Kostensenkungszwängen. Das Profil der Marke steht nicht kompromisslos im Mittelpunkt ihres Tun: Deshalb managen sie Fabriken, letztendlich aber keine Marken.

### MANAGEMENT SUMMARY

Hinter herausragenden Marken stehen Markenmacher mit einem Willen zu herausragendem und konsequentem Handeln. Sie sind getrieben von der Idee ihrer Marke und setzen diese kompromisslos um. Konsequentes Handeln ist eine fundamentale Eigenschaft erfolgreicher Markenmacher. Diese Charaktereigenschaft des Unternehmers macht den Neuburger zum Klassenbesten.

## CITY BRANDING

Wenn Sie das schnelle Glück suchen, dann fliegen Sie nach Las Vegas. Ausgelassen Karneval feiern können Sie am besten in Rio de Janeiro. Wenn Sie sich als Modekenner ausgeben möchten, sollten Sie auf regelmäßige Aufenthalte in Mailand verweisen und für eine exzellente Ausbildung wäre Boston die erste Adresse. Wofür ist Ihre Stadt die erste Adresse?

### Markenführung für die Stadt – Luxus oder Notwendigkeit?

Das Gros der Städte hat keine klare Identität. In der Regel kann nicht einmal der Bürgermeister die Frage „wodurch unterscheidet sich Ihre Stadt von anderen Städten?“ beantworten. Vielfach ist unklar, warum man eine bestimmte Stadt als Lebensort oder Reiseziel wählen sollte. Demgegenüber steht eine wachsende Schar globalisierter Bürger, die die Möglichkeit nutzt, sich frei für einen Wohn- oder Arbeitsstandort zu entscheiden und für die regelmäßige Städteripps so selbstverständlich zum Leben gehören wie der Gang ins Fitnessstudio. Im letzten Jahrzehnt stiegen die Ankünfte im globalen Städte-tourismus um durchschnittlich 4% pro Jahr. So müssen Städte heute mehr denn je um Investoren, Bewohner und Besucher buhlen. Während Städten wie z.B. München – die Stadt der Laptops und Lederhosen – gute Zukunftsperspektiven attestiert werden, leiden andere schon heute unter massiven Schrumpfungprozessen wie Detroit, Liverpool oder Leipzig; teils mit Leerständen von mehr als 20%. Um als Stadt in Zukunft erfolgreich zu sein, ist City Branding das Gebot der Stunde. Wer nun denkt, dass damit ein kreatives Marketingkonzept und ein cooler Slogan gemeint sind, der irrt. Aussagen wie die des Berliner Bürgermeisters „Berlin ist arm, aber sexy“ mobilisieren noch keine Massenströme.

### Eine Stadt ist kein Mars oder Coke. Die Herausforderungen von Städte-marken

Städte sind sehr viel komplexere Systeme als ein einzelner Markenartikel.

Unzählige Kontaktpunkte – vom Häuser- und Straßengefüge, über den Verkehr, die Shops, Kneipen und Restaurants, bis hin zur Freundlichkeit der Menschen und Farbe der Mülleimer, prägen den Charakter einer Stadt. Auch hat ein Bürgermeister nicht den Durchgriff auf alle Kontaktpunkte der Marke zu ihren Zielgruppen wie etwa ein Konzernchef. Hinzu kommt, dass eine Stadt die Ansprüche vieler Stakeholder zu berücksichtigen hat, allen voran die der Bürger, die dort Tag für Tag arbeiten, wohnen, leben. Um eine Stadt auf ein solides Markenfundament zu stellen, bedarf es folgender Prinzipien:

#### 1. Fokus auf profildbildende Leistungen

Eine Stadt zur Marke zu entwickeln bedeutet, sich aktiv zu entscheiden, wofür man sich einen Ruf aufbauen möchte – und wofür nicht. So positioniert sich Freiburg als Green City und lenkt das Gros der Investitionen in „grüne“ Projekte. Die „Freiburger CO<sub>2</sub>-Diät“ ermöglicht es Bürgern, sich auf einer interaktiven Website ihren CO<sub>2</sub>-Verbrauch zu bestimmen und eine „Diät“ vorschlagen zu lassen. Konsequenterweise präsentiert Freiburg auf der Expo 2010 in Shanghai „Better City – better life“ das Vorzeigeprojekt „Quartier Vauban“ (teilweise autofreier, nachhaltig bewirtschafteter Stadtteil) einem Millionenpublikum.

#### 2. Exzellente Leistungen erbringen

Städte unterscheiden sich von Top-Städten nicht nur durch ihre Lage oder umliegende Natur, sondern vor allem durch exzellente Leistungen. Hier gilt es im Weltformat zu denken, denn im globalen Wettbewerb zählt nur das

Herausragende. So hat Barcelona mit seiner fantasievollen Antoni Gaudi-Architektur eine Attraktion geschaffen, die bei internationalen Städtetouristen wie auch bei den Einwohnern gleichermaßen hoch im Kurs steht. Eine ähnliche Entwicklung ist München mit seinem Oktoberfest gelungen. Mit 6 Millionen Besuchern und einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro jährlich ist es das größte Volksfest der Welt. Dass an 3.000 Orten in 100 Staaten der Welt Feste nach dem Vorbild „Oktoberfest“ abgehalten werden, unterstreicht den Status Weltmarke.

#### 3. Dialog mit den Stakeholdern

In vielen Städten initiieren verschiedene Leistungsträger Einzelmaßnahmen völlig isoliert voneinander. Der Tourismusverband geht von ganz anderen Annahmen aus als die Verkehrspolitik und das Amt für Soziales von anderen als das Stadtmarketing. Die Organisationsstrukturen, Beteiligungsverhältnisse sowie politische Interessen erschweren den systematischen Aufbau einer schlagkräftigen Marke. Daher ist es enorm wichtig, einen partei- und institutionsübergreifenden Dialog zu initiieren und Bürger an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen.



München: Oktoberfest; Barcelona: Antoni Gaudi-Architektur (r.)



Unterschiedliche Bedürfnisse – ein gemeinsamer Raum

#### 4. Geschlossenheit im Auftritt

Ob mangels besseren Wissens oder um eigene Pfründe zu verteidigen – in vielen Städten präsentieren sich einzelne Bereiche wie Kultur, Sport, Verkehr oder Tourismus als eigenständige Marken. Um die City Brand zu stärken, darf die Einsicht, dass alle Leistungsträger von einer starken Marke profitieren

können, nicht länger vor den Toren der Stadt Halt machen.

Das Institute of Brand Logic begleitet die Stadt Innsbruck in einem umfassenden Markenentwicklungsprozess unter Einbringung von ca. 70 Entscheidungsträgern aus sämtlichen Funktionsbereichen.

#### MANAGEMENT SUMMARY

Auf dem Weg zu einer City Brand müssen sich Städte zuallererst ihrer wirklichen Stärken und Kernleistungen bewusst werden. Darüber hinaus bedarf es exzellenter Leistungen, die auf Bestehendem aufbauen und Neues, zur Marke Passendes entstehen lassen. Die eigentliche Kraft entfaltet eine City Brand jedoch erst dann, wenn alle relevanten Stakeholder die Marke aktiv mitgestalten.

## TOURISMUSDESTINATIONS-MARKEN: ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ERFOLGREICHE FÜHRUNG

**Die Organisation hinter einer Tourismus-Destinationsmarke muss auf die Markeninhalte und deren konsequente Umsetzung fokussieren. Nur so kann aus einer attraktiven strategischen Positionierung eine gelebte Marke entstehen, die eine Destination einzigartig macht.**

Die Frage lautet, wie es gelingt, in einem historisch gewachsenen und komplexen Netzwerk aus Politik, Tourismusverband, Aufsichtsrat, Serviceeinrichtungen, Beherbergungsbetrieben, Liftbetreibern uvm. die bestmöglichen organisatorischen Voraussetzungen für den Aufbau einer Destinationsmarke zu schaffen. Folgende Probleme stellen sich oft in den Weg:

#### Zerrissenheit der Leistungsträger

Handeln und Auftritt der einzelnen Leistungsträger sind von Eigeninteressen getrieben und von der übergeordneten Markenstrategie der Destination losgelöst. Unterschiedliche Zielsysteme und komplexe Eigentumsverhältnisse verschärfen die Zerrissenheit.

#### Starre Entscheidungsstrukturen

Die Rechtsform des Vereins, basisdemokratische Abstimmungen, politische Verflechtungen und fehlende Weisungsbefugnisse lassen die Organisation hinter einer Destinationsmarke unflexibel werden. Endlose Diskussionen, langwierige Entschei-

dungen sowie unverbindliche Commitments dominieren das Tagesgeschäft und lähmen die Tourismusorganisation.

#### Fehlende Professionalisierung

Das Management von Destinationsmarken erreicht oft nicht den Professionalisierungsgrad eines privatwirtschaftlich geführten Unternehmens. Mitgliedschaften in Gremien beruhen auf halbherzigem Engagement. Die Folgen sind Unprofessionalität durch fehlendes Know-How und suboptimale Managementeffizienz.

#### Die Tourismusorganisation als Markenunternehmen

Um diesen Problemen zu begegnen, kann auf organisatorischer Ebene an mehreren Hebeln angesetzt werden. Das moderne Management einer Tourismusdestination muss von der Maxime der Professionalität auf allen Wertschöpfungsstufen geleitet sein. Dies bedeutet, eine Destination gemäß dem Modell eines erfolgreichen Markenunternehmens zu führen. Jedes gut geführte Unternehmen verfügt über ein effizientes Controllingssystem, das die Bildung von wesentlichen Kennzahlen ermöglicht. Übertragen auf das Management von Destinationen, sind hier neben den klassischen Nüchternheiten- und Ankunfts-zahlen zusätzliche Parameter wie Wertschöpfungsbeiträge, Profitabilität, Preisentwicklung oder Benchmarks aus anderen Branchen als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen.

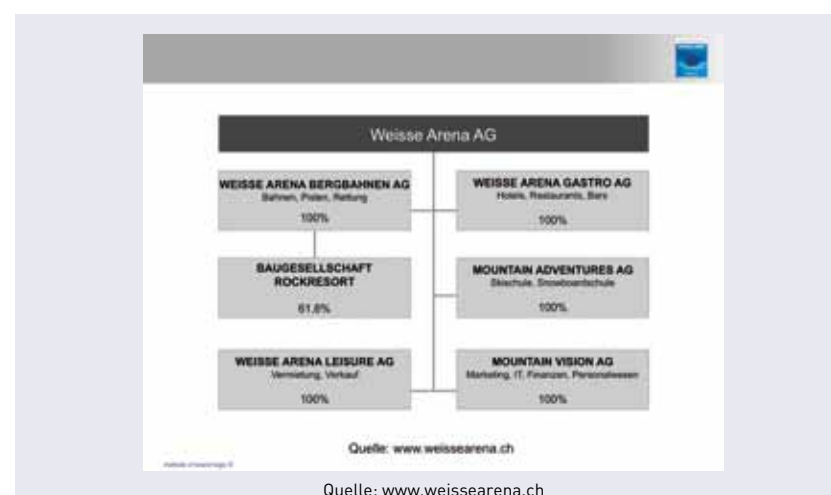
#### Der Destinationsmanager als Topmanager

Der Destinationsmanager, der für den Markenaufbau verantwortlich zeichnet, muss über eine fundierte theoretische Ausbildung und ausgeprägte Soft-Skills verfügen. Er sollte alle am Leistungsprozess Beteiligten in den Markenentwicklungsprozess integrieren und zwischen den Interessensgruppen vermittelnd wirken.

#### Rechtliche Strukturen mit Weisungsbefugnis

Auf übergeordneter Ebene sind institutionelle Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei ist großer Wert auf die trennscharfe Klärung der Aufgabengebiete zwischen den einzelnen Leistungsträgern (Gemeinden, Tourismusverbände, Landesorganisationen, Skigebietsverbände usw.) und klar definierte Weisungsbefugnisse zu legen. Idealerweise entsteht eine flexible und entscheidungsfreudige Organisation, die mit allen Kompetenzen zur Realisierung des Markenprofils ausgestattet ist.

Entsprechende rechtliche Strukturen (z.B. Holding oder Mehrheitsbeteiligungen) können sich ebenso positiv auf die markenorientierte Destinationsführung auswirken wie die Einführung eines Markenboards, das die Einhaltung der Markenrichtlinien überwacht.



Die Weisse Arena AG steht hinter den Marken Flims bzw. Laax (Schweiz) und besticht durch eine straffe und effiziente Organisationsstruktur. So stehen in diesem Fall die Tochtergesellschaften (Bergbahn, gastronomische Betriebe, Ski- und Snowboardschule, Marketing, IT, Finanzen sowie der Verleih und Verkauf von Sportausrüstungen) fast zu 100% unter der gemeinsamen Führung der Weissen Arena AG. Diese Organisationsform schafft die nötigen Voraussetzungen für den Aufbau einer konsistenten „Markenwelt“, indem an allen Kontaktpunkten zu den Gästen die gewünschten Markeninhalte vermittelt werden.

Der Managementansatz des Institute of Brand Logic verbindet in einzigartiger Weise Markenführung und Organisationsentwicklung und schafft somit die nötigen Voraussetzungen für den Erfolg von Tourismusdestinationen. U.a. hat das Institute of Brand Logic folgende Destinationen bei der Markenentwicklung begleitet: Ischgl, Serfaus-Fiss-Ladis, Zell am See – Kaprun.

#### MANAGEMENT SUMMARY

Flexible Organisationsformen, die es ermöglichen, alle Kontaktpunkte zu den Gästen zu managen, sind ein Schlüsselfaktor für den Aufbau einer starken Destinationsmarke. Alle am Leistungsprozess beteiligten Interessensgruppen sollten dasselbe Markenprofil im Kopf haben und somit imstande sein, die festgelegten Markeninhalte zu vermitteln und umzusetzen.

# DIE LOGIK ERFOLGREICHER B2B-MARKEN

Während es im Verkauf in den vergangenen Jahrzehnten im Wesentlichen um Produktvorteile ging, besteht die zukünftige Herausforderung, Identifikation mit dem Unternehmen und seinem Tun zu erreichen. Markenführung gewinnt in diesem Zusammenhang enorm an Bedeutung. Im B2B-Sektor allerdings wurde sie bislang vernachlässigt. Gerade für die mittelständische Wirtschaft liegen hier noch unerschlossene Potenziale.

Der Verkauf von B2B-Leistungen unterscheidet sich in vielen Dimensionen vom Konsumgütergeschäft. Komplexe Systemlösungen, hohe Investitionen, langwierige Entscheidungsprozesse und persönliche Beziehungen sind charakteristisch für B2B-Märkte. Das Geschäft zwischen Unternehmen scheint anderen Gesetzen zu unterliegen als das Geschäft mit dem Endverbraucher. In vielen B2B-Unternehmen herrscht die weit verbreitete Meinung, dass das Thema Marke nur auf Konsumgüter zutrifft, Marke nur durch hohen Werbedruck entstehe und allein die Marketingabteilung dafür zuständig sei.

## Grundannahmen im B2B

B2B-Unternehmen sind sehr häufig technik- und produktionsgetrieben. Die starke Technikorientierung führt in der Regel auch zu einer Kultur des Messens: Prozess- und Qualitätskennzahlen, Budgets und Planung sind in diesem Kontext wichtige Managementtools, an denen sich alles orientiert. In dieser Kultur wird der Markenführung eine Nebenrolle zugewiesen. Man ist stolz auf die Ingenieursleistungen und disqualifiziert die Marketingabteilung gern als die „Entwicklungsabteilung für Prospekte“. Die entsprechenden Budgets werden nach Belieben auf- und zugehört und dienen besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten als Sparrreserve. In einem globalisierten Wettbewerbsumfeld ist das jedoch eine hochgefährliche Einstellung.

Vielfach steht der Produktion und Technik ein mächtiger Vertriebsapparat gegenüber, dessen Anliegen



Heidelberger Druckmaschinen: Das Profil der Marke bestimmt alle Prozesse

der Verkauf ausgereifter Produkte ist. Charakteristisch ist die gewichtige Rolle des persönlichen Verkaufs. Verkäufer mit ihren Netzwerken und Beziehungen zu den Buying Centers bestimmen den Erfolg des Unternehmens. Der Aufbau eines Markenprofils ist in diesem Umfeld vielfach der Beliebigkeit jedes Einzelnen überlassen.

Während man sich früher sehr oft auf das „Made in Germany“ verlassen konnte, genügt es heute nicht mehr als Differenzierungskriterium. So wie Ärzte nicht nur etwas von Anatomie verstehen müssen, sondern auch gute Psychologen sein sollten, so müssen Ingenieure auch ein Gefühl für imagebildende Prozesse am Markt haben. Es bedarf also einer neuen Form der Interdisziplinarität. Denn heute bauen Unternehmen aus Brasilien, China oder Indien in rasanter Geschwindigkeit teuer entwickelte Hochtechnologieprodukte nach. Bald werden sie sich rein technologisch auf gleicher Augenhöhe befinden. Und dann wird es entschei-

dend sein, welches Unternehmen das attraktivere Markenprofil besitzt.

## Die Marke als der gute Ruf eines B2B-Unternehmens

Guter Ruf und Kundenvertrauen ist im B2B-Sektor – wie in allen anderen Sektoren – unverzichtbar. Wer einem Unternehmen Leistungsfähigkeit, Qualität und die nötige Wettbewerbsstärke zutraut, wer es als zuverlässigen Partner kennt, der wird sich heute und in Zukunft immer wieder für dieses Unternehmen entscheiden. Ein Unternehmen, das Vertrauen in seine Leistungen erzeugt – bei seinen Mitarbeitern, seinen Kunden, Banken, Lieferanten, Öffentlichkeit – verfügt über einen Wert, den es hegen und pflegen sollte. Die spezifische Logik, mit der ein Unternehmen Vertrauen schafft und sich ein Profil aufbaut, steht im Fokus der Markenführung. Das bedeutet nichts anderes als den guten Ruf eines Unternehmens zu managen und das Kundenvertrauen in seine Leistungen tagtäglich zu bestärken.



Marke mit Ästhetikanspruch: Rosenbauer verbindet Funktionalität mit Design



Die Marke Caterpillar setzt auf Emotionalisierung

## Das Verständnis von Marke

Entscheidend für den Erfolg einzelner B2B-Marken ist, dass die Unternehmensleitung über ein tiefgründiges Verständnis des Konzeptes Marke verfügt. Für Führungskräfte erfolgreicher B2B-Marken ist Markenführung nicht die Aufgabe einiger weniger im Unternehmen, sondern tägliche Herausforderung für alle Mitarbeiter und alle Unternehmensbereiche. Die Marke als guter Ruf ist das Bindeglied für alle Unternehmensfunktionen. Jeder Prozess im Unternehmen trägt dazu bei, den guten Ruf bei Kunden und Stakeholdern zu stärken. Jede Ingenieursleistung, alle Qualitätssicherungsprozesse, Beratungs- und Serviceleistungen oder Messeauftritte dienen ein und demselben Zweck: den Ruf am Markt zu stärken und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Ohne dieses Verständnis auf oberster Ebene bleibt Markenführung nur Logo-Management und wird niemals zum unternehmensweiten „Ruf-Management“.

## Das Markenprofil im Zentrum der Unternehmensführung

Die Kenntnis des eigenen Markenprofils ist Voraussetzung für das unternehmensweite Management der Marke. Starke B2B-Marken wissen, wofür sie stehen. Sie kennen die historischen Erfolgsmuster, die dem Ruf des Unternehmens zugrunde liegen. Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ist ihnen ein zentrales Anliegen. Seit Jahrzehnten schärft bspw. die Marke Heidelberger Druckmaschinen ihr Profil als weltweit führender Hersteller der besten Offset-Druckmaschinen. Aus dem Selbstverständnis heraus, die innovativsten Druckereilösungen zu entwickeln, bietet die Marke On-Site Schulungen, Optimierungsberatung, 24h-Service u.v.m. Neue Produkte und Leistungen fügen sich nahtlos in das Profil der Marke ein und stärken dieses nachhaltig.

## Klare Architektur der Markenleistungen

Starke B2B-Marken verfügen zwar über ein komplexes Leistungsportfolio, sorgen aber für eine durchsetzungsstarke und gut nachvollziehbare Ordnung am Markt. Geschäftsfelder, Produkte, Sortimente und Dienstleistungen sind hervorragend aufeinander abgestimmt. Händler und Mitarbeiter kennen die Systematik des gesamten Systems und alle Leistungen fügen sich nahtlos in eine gesamte Systemleistung für den Kunden. Beispiel: Das Kerngeschäft der Heidelberger Druckmaschinen umfasst die vollständige Prozess- und Wertschöpfungskette im Bogenoffsetdruck. Daraus leiten sich die Leistungsfelder ab: Prepress (Plattenbelichtungssysteme), Press (Printmaster für KMU, Speedmaster für große Industriebetriebe) Postpress (Peripheriegeräte, z.B. Schneide- oder Faltsysteme) und Financial Services zur Absatzfinanzierung. Alle Produkte und Marken im System sind logisch in die Dachmarke Heidelberger Druckmaschinen eingebettet.

## Durchgängigkeit der Kontaktpunkt-Ketten

Kontaktpunkte sind die Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden. Das konkrete Markenerlebnis an den Kontaktpunkten beeinflusst maßgeblich das wahrgenommene Markenprofil. Erfolgreiche B2B Marken gestalten akribisch alle Kontaktpunkte zum Publikum aus dem eigenen Selbstverständnis heraus. Die Kompetenzen und Besonderheiten des Unternehmens sind an allen Kontaktpunkten spürbar. Beratung, Produktleistung, Einschulung und Service sind wie aus einem Guss. Beispiel: Der Marke Hilti gelingt es hervorragend, ihre Leistungen durchgängig an allen Kontaktpunkten im Verkauf, Service und Marketing zu vermitteln. Alle Kontaktpunkte sind aufeinander abgestimmt und vermitteln auf hohem Niveau die Stärken des Unternehmens.

## Starke B2B-Marken nutzen emotionale Kräfte

Die Grundlage für einen guten Ruf im B2B-Bereich ist zweifelsohne die funktionale Kompetenz. Ohne technische Lösungen scheidet der Profilaufbau. Aber die stärksten B2B-Marken verbinden das Produkterlebnis mit emotionalen Kundenerlebnissen. Sie setzen auf Emotionen als Verstärker für Kundenvertrauen. Im Vordergrund steht nicht das rationale Kalkül, sondern das gute Gefühl. Sehr erfolgreiche B2B-Marken setzen z.B. auf Produktästhetik und brechen damit aus der Branche aus. Die Marke Rosenbauer verbindet geschickt technischen Vorsprung bei Feuerwehrfahrzeugen mit futuristischem Design. Damit entsteht für Kunden ein komplett neues Kaufargument: das des schönsten Feuerwehrautos der Welt. Emotionen können durch attraktive Verkaufsräumlichkeiten, spannende Messeauftritte oder außergewöhnliche Markenevents mit Bezug zur Unternehmensleistung geweckt werden. Die Events der Marke Caterpillar gehören zu den spannendsten der Branche: die Größe und Kraft der Geräte wird eindrucksvoll und emotional inszeniert. Die Marke erzählt laufend Geschichten über ihre Anwender und Produkte (z.B. „Recovering Diamonds at 3200m“), um den Mythos und die Außergewöhnlichkeit der Marke zu verstärken.

## MANAGEMENT SUMMARY

Der vollkommen abgestimmte Marktauftritt an allen Kontaktpunkten zum Publikum ist die stärkste Waffe, mit der B2B-Unternehmen sich von der Billigkonkurrenz abheben. Exzellenz in der Markenführung wird zum strategischen Wettbewerbsvorteil, der nicht so leicht imitierbar ist wie blanke Produktleistung. Die große Herausforderung für B2B-Unternehmen ist die Entwicklung des eigenen Markenprofils und die konsequente Gestaltung aller Kontaktpunkte im Sinne der Marke.

# WIE MAN MARKEN BEDEUTUNG GIBT UND WARUM RATIO UND EMOTIO SICH NICHT WIDERSPRECHEN



**Wenn über Marken diskutiert wird, kommt stets das Gegensatzpaar „rational“ vs. „emotional“ ins Spiel. Positionierungsentscheidungen werden vielfach an einem der beiden Begriffe festgemacht. Doch obwohl diese Trennung fast so alt ist wie die Menschheit und sich selbst große Philosophen ihrer bedient haben, ist sie für die Markenführung falsch. Hier greift sie zu kurz und entspricht nicht der Realität des Gehirns. Erkenntnisse der Neuropsychologie räumen mit diesem Irrtum auf und legen das wissenschaftliche Fundament für ein neues Markenverständnis. Das Institute of Brand Logic bestätigt die Nutzbarkeit dieser Erkenntnisse und betont darüber hinaus die Relevanz soziokultureller Bedeutungen für die strategische Markenpositionierung.**

## Rational vs. emotional – ein Gegensatz?

„Unsere Marke muss emotionaler werden!“ – kennen Sie diesen Satz? Der Konflikt zwischen rational und emotional reflektiert eher das zugrunde gelegte Weltbild als die Faktenlage im Gehirn des Verbrauchers. Christian Scheier und Dirk Held unterscheiden in ihrem Buch „Was Marken erfolgreich macht“ zwei Systeme im menschlichen Gehirn: das implizite und das explizite System. Während der Mensch im impliziten System unbewusst-peripher wahrnimmt, geht das explizite System stark analytisch und bewusst vor. Das implizite System folgt dem sog. „Autopiloten“. Er reagiert auf Vertrautes und intuitiv Verständliches viel besser als auf völlig Neues. Nach Aussage der Autoren dominiert der Autopilot die menschliche Wahrnehmung sowie das Verhalten im Alltag. Im impliziten System unterscheidet der Verbraucher nicht zwischen rationaler und emotionaler Information, sondern legt seiner Kaufentscheidung ganz andere Kriterien zugrunde: Bedeutung und Belohnung. Doch dazu weiter hinten.

## Im Kern ist alles emotional

Der Begriff Emotion ist für die Markenführung wenig zielführend, da letztendlich alles, was im menschlichen Gehirn passiert, emotional verarbeitet wird. Auch rationale Informationen wirken emotional. Beispiel Stiftung Warentest: Es gibt kaum etwas Rationales als ein Testergebnis dieser objektiven Institution. Aber wenn das Label „sehr gut“ erscheint, löst die rationale Testergebnisinformation eine Emotion aus – die der Sicherheit hinsichtlich der erstklassigen Produktqualität. Und Hinweise auf Qualitätskontrollen bewirken für Marken einen ähnlichen emotionalen Effekt. Hans-Georg Häusel, ebenfalls Neuropsychologe, spricht in diesem Zusammenhang von der Aktivierung des sog. „Balance-Systems“ im menschlichen Gehirn. Er unterscheidet zwischen drei Systemen im menschlichen Gehirn: dem Balance-System, dem Dominanz-System und dem Stimulanz-System. Grob gesagt, geht es im Balance-System um Sicherheit, im Dominanz-System um Macht und Status und im Stimulanz-System um Erlebnis und Neues. Dazwischen liegen Emotionen wie Abenteuer und Thrill, Disziplin und Kontrolle und Fantasie und Genuss. Der Mensch ist aber nicht eindimensional, sondern verfügt über unterschiedliche Ausprägungen, die Kombinationen der drei Hauptsysteme darstellen. Für Häusel sind Produkte für den Menschen nur dann wertvoll, wenn sie seine individuellen Motiv- und Emotionssysteme aktivieren. Nun ist es so, dass zahlreiche rationale Werte in den Emotionsbereichen des Gehirns verortet sind. Werte wie Leistung, Funktionalität, Effizienz oder Präzision finden sich bspw. im Emotionsbereich Disziplin und Kontrolle wieder. Ratio und Emotio können damit keine Gegensätze sein. Man führe sich z.B. die Marke HILTI vor Augen, die mit ihren hochqualitativen, funktional bestechenden Bohrmaschinen auch noch so anspruchsvolle Profis emo-

tional berührt und zu treuen Kunden macht. Und beim Diskonter kauft man aufgrund der Niedrigpreisinformation ein, weil man damit ein besonderes Gefühl von Sparsamkeit realisiert. D.h., viele funktionale Informationen im alltäglichen Konsum erscheinen nur vordergründig rational, aber betreffen die Menschen dennoch höchst emotional.

## Die hohe Relevanz soziokultureller Bedeutungen

Um die Entscheidung zwischen rationalen und emotionalen Elementen kann es bei der Markenführung also nicht gehen. Worum geht es dann? Wie oben bereits angedeutet, betonen Scheier und Held im Zuge von Markenbildung die Mechanismen von Bedeutung und Belohnung. Demnach muss zunächst die Bedeutung von Signalen vom Verbrauchergehirn dekodiert werden, um überhaupt relevant zu sein. Danach erfolgt der Prozess der Belohnungszuweisung, die in den Signalen bzw. ihrer Bedeutung steckt. Der Autopilot löst dann Begehrlichkeit oder Ablehnung aus.

Das ist sicherlich theoretisch richtig. Die Neuropsychologie liefert uns wertvolle Hinweise auf die emotionale Verarbeitung externer Reize. Doch worauf soll man als Manager seine Marke nun konkret ausrichten? Das Institute of Brand Logic spricht in diesem Zusammenhang von „soziokulturellen Bedeutungen“. Dabei handelt es sich um kollektiv sinnstiftende Wertemuster mit sehr stabilem Charakter. Diese gilt es bei der Markenentwicklung zu berücksichtigen. Inwiefern?

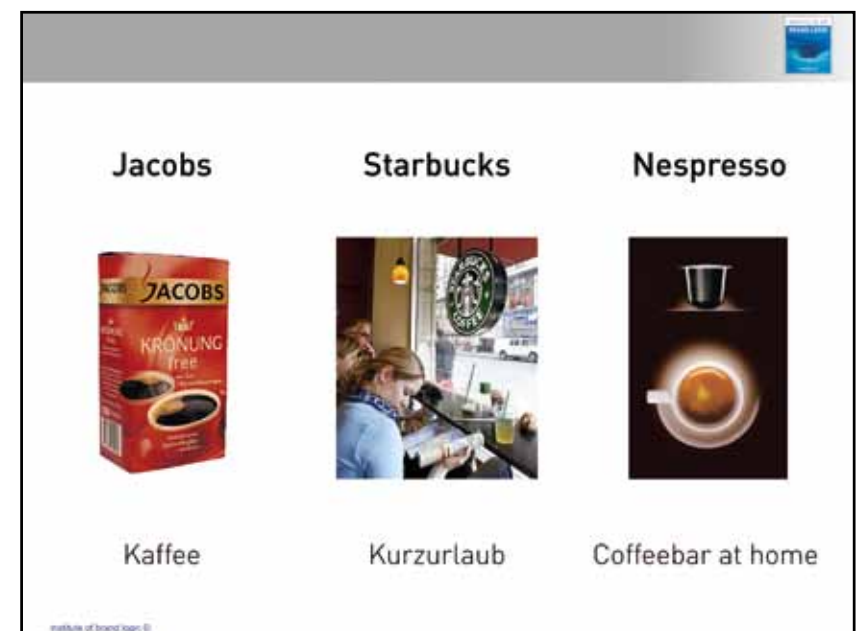
Wir alle sind mit kulturell vorgeprägten Grundwerten aufgewachsen. So haben viele Menschen ein ähnliches Verständnis von Werten wie Freiheit, Sicherheit, Genuss, Intimität und so weiter. Und das Soziale hat im Laufe der Zeit ganz spezifische Signale zur Dekodierung solcher Werte entwickelt: Freiheit entschlüsseln wir anders als Sicherheit, und Genuss kennt andere Codes als z.B. Intimität. Im Moment der Wertedekodierung ist das Individuum Teil eines soziokulturellen Kollektivs und nicht nur Individuum. Es wirken andere Kräfte als das rein rationale oder emotionale Urteil. Diese Kräfte schlummern in kulturell überlieferten Bedeutungen, deren sich Marken gezielt bedienen und damit Verbraucherverhalten auslösen können.

## Entscheidend für den Markenerfolg ist die Kombination von Bedeutungen

Nun ist es aber nicht so, dass soziokulturelle Bedeutungen in ihrer Reinform zum Markenerfolg führen. Vielmehr liegt in der Kombination attraktiver Bedeutungen das Erfolgspotenzial. So kombiniert bspw. die Marke BMW die Bedeutungen Sicherheit und Freude (am Fahren) sehr erfolgreich. Marken sind gut beraten, das jeweilige Branchendenken in Frage zu stellen und völlig neue Bedeutungskombinationen für sich zu erschließen. Eine Marke, die das exzellent gemeistert hat, ist Cirque du Soleil. Cirque du Soleil wurde von kanadischen Straßenkünstlern gegründet und hat bis heute ca. 100 Mio. Menschen weltweit erreicht. Wer ein Mal eine Vorstellung

besucht hat, der weiß, dass es sich hierbei schon längst nicht mehr um einen herkömmlichen „Zirkus“ handelt. – Vielmehr um ein Unterhaltungsprogramm der Superlative mit Elementen des Varieté. Bedeutungen wurden hier markenspezifisch so attraktiv miteinander kombiniert, dass Kartenpreise von 70 bis 120 Euro eine Selbstverständlichkeit sind. Eine Gegenüberstellung aus dem Kaffeemarkt: Während gewisse Kaffeemarken über ihre Branche nicht hinauskommen, stehen bspw. Starbucks für „Kurzurlaub“ und Nespresso für „Coffeebar at home“. Die völlig neue Bedeutung dieser beiden Marken ermöglicht ihnen unvergleichliche Preisunterschiede zu allen anderen Marken im Kaffeebusiness.

spezifischen Bedeutungskombination ein typisches Muster im gesamten Außenauftritt etablieren. Ist die entscheidende Frage geklärt, welche Bedeutungen die Marke verkörpern soll, sind diese an all ihren Kontaktpunkten zur Außenwelt zu materialisieren. Mit Kontaktpunkten ist nicht nur die Werbung gemeint, sondern auch die Verpackung, die Produktmerkmale, das Auftreten des Außendienstmitarbeiters etc. – kurzum alle Orte, an denen die markenspezifischen Bedeutungen in soziokulturell verständliche Signale umgewandelt werden. Bspw. sendet die Joghurtmarke Actimel mit ihrer typischen Verpackung medizinische Signale und stärkt damit ihr Wirkungsversprechen. Das „du“ bei IKEA



Kaffee-Business: drei Marken – drei verschiedene Bedeutungen

D.h., es geht für Marken nicht darum, völlig neue Bedeutungen aufzubauen, denn diese existieren nicht im soziokulturellen Gedächtnis. Starbucks bedient sich der bestehenden Bedeutung „Kurzurlaub“ und kombiniert diese mit Kaffee, und Nespresso verspricht: „wir bieten dir erstklassigen Espresso auch für zuhause“. Unternehmer und Markenmanager sollten systematisch neue Suchfelder erschließen, um vermeintliche Branchengrenzen zu überwinden und neue Märkte für ihre Marken zu öffnen.

## Soziokulturelle Bedeutungen müssen materialisiert werden

Weiter oben wurde bereits ausgeführt, dass BedeutungsCodes vom Verbraucher implizit und nicht explizit wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang ist entsprechend der Forschungs- und Beratungsarbeit des Institute of Brand Logic ein Begriff zentral: der des „Musters“. Der Großteil der menschlichen Wahrnehmung und Urteilsverdichtung erfolgt auf Basis impliziter Musterbildung. Wenn etwas in sich stimmig ist, wendet man sich ihm gerne zu, weil es widerspruchsfrei und vertraut erscheint. Damit ist die Eigenschaft gemeint, die man oft als „authentisch“ bezeichnet. Was heißt das für die Markenführung? Marken sollten auf Basis ihrer

lädt die Marke im Hinblick auf Jugendllichkeit auf.

Werden alle Signale an den Kontaktpunkten der Marke zu ihrem Publikum konsequent auf ihre spezifischen Bedeutungen ausgerichtet, entsteht mit der Zeit ein stimmiges Muster. Ein markenspezifisches Muster ist von unglaublichem Wert im Wettbewerbsumfeld, da es die Differenzierungskraft der Marke maßgeblich erhöht. Deshalb ist das systematische Kontaktpunktmanagement so wichtig.

## MANAGEMENT SUMMARY

- Der Einsatz von soziokulturellen Bedeutungen ist für Markenpositionierung und -führung weit zielführender als die künstliche Trennung von Ratio und Emotio.
- Erfolgreiche Marken kombinieren soziokulturelle Bedeutungen auf einzigartige Weise und etablieren ihr typisches Muster an allen Kontaktpunkten zum Markt.

# MARKEN SIND AUCH NUR MENSCHEN

**In einer von Informationsflut geprägten Welt können nur Marken mit einer attraktiven Persönlichkeit erfolgreich sein. Diese kann von den menschlichen Vertretern der jeweiligen Marke geprägt sein.**

Menschen neigen dazu, Objekte und Marken zu vermenschlichen, um sich mit ihnen auseinandersetzen zu können. Um einer Marke Menschlichkeit einzuhauchen und sie für die Kunden erlebbar zu machen, können „echte“ Menschen eine wichtige Rolle spielen. Charismatische Unternehmer, Testimonials und die Mitarbeiter repräsentieren ihre Marke und prägen entscheidend deren Charakter. Sie geben der Marke ein Gesicht und sind in der Lage, eine Beziehung zum Publikum aufzubauen und Markeninhalte effektiv zu transportieren.

### 1. Der charismatische Unternehmer

Analog einer gut geführten Marke können Menschen als Träger von Werten und soziokulturellen Konzepten auftreten und archetypische Charakterzüge repräsentieren. Steve Jobs, der charismatische Gründer und CEO von Apple, symbolisiert in einzigartiger Weise das Konzept des „Rebellen“, das bei den Anhängern der Marke höchste Resonanz auslöst. Durch sein Auftreten (Dreitagebart, ausgewaschene Jeans mit Rollkragenpull-over) und seine legendären, mit Spannung erwarteten Reden interpretiert er den Mythenkomplex von „David und Goliath“ neu und zahlt somit als Persönlichkeit sehr wirkungsvoll in das Markensystem von Apple ein. Steve Jobs kämpfte von Beginn an als „David“ mit seiner Marke Apple gegen die „Goliaths“ der Computerindustrie und schaffte es so, eine intensive Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Als Meister der emotionalen Resonanz gelingt es Jobs, das Publikum zu aktivieren und eine breite Aufmerksamkeit für sich und die Marke Apple zu erzeugen. Er erweckt dabei nicht den Eindruck eines talentierten Schauspielers, sondern gilt als authentischer CEO, der seine Produkte wirklich genial findet.

### 2. Testimonials

Frei nach dem Motto „tue Gutes und lass andere darüber sprechen“ treten (oftmals prominente) Personen als überzeugte Nutzer eines Produkts oder einer Dienstleistung auf. Diese Art der Werbung wirkt vertrauensbildend und schafft Glaubwürdigkeit. Es ist großer Wert darauf zu legen, dass der Charakter des Testimonials zur Marke passt und die beiden sich synergetisch stärken. Vorsicht ist bei Multitestimonials geboten, denen es an Einzigartigkeit und Glaubwürdigkeit fehlt, weil sie für mehrere Marken gleichzeitig auftreten. Um sich diesem Problem zu entziehen, können auch unbekannte Personen zum Gesicht einer Marke aufgebaut werden. Testimonials müssen als glaubhafte Vertreter der Marke auftreten, Bekanntheit alleine ist zu wenig.

### 3. Die Mitarbeiter als Markenbotschafter

Die Mitarbeiter einer Marke spielen als wichtige Kontaktpunkte zum Kunden eine entscheidende Rolle im integrierten Markenmanagement. Im Sinne eines Behavioral bzw. Internal Brandings werden Mitarbeiter zu Markenbotschaftern ausgebildet, die die Markenidentität für die Kunden erlebbar machen. Steht eine Marke für Vertrauen oder Emotionalität, wird das am besten in direktem Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter vermittelt.

Bei der Kaffee-Marke Starbucks wird großer Wert auf das Auftreten und die Ausstrahlung der Mitarbeiter in den Cafés gelegt. Die sogenannten „Barista“ werden gezielt nach Persönlichkeitskriterien ausgesucht und laufend geschult, um eine optimale Verkörperung der Markenwerte zu gewährleisten. Sie sind ausgesprochene Kaffee-Experten, die ihre Kunden beraten, ihnen Neuigkeiten vorstellen und so eine persönliche Beziehung zu ihnen aufbauen.

Wird eine Gesamtperspektive eingenommen und das Markensystem in seiner Komplexität und Langfristigkeit analysiert, muss auch auf die Gefahren eines personenzentrierten Markenaufbaus hingewiesen werden. Nimmt eine Persönlichkeit eine zentrale Rolle im Markensystem ein, entsteht eine gewisse Abhängigkeit. Private Eskapaden und berufliches Fehlverhalten haben nicht nur negative Konsequenzen für das eigene Image, sondern schwächen die betreffende Marke. Dies gilt für den medienpräsenten CEO genauso wie für das Verhalten einer Mitarbeiterin in der Servicehotline. Im Idealfall leben die Vertreter einer Marke deren Inhalte und tragen so zu einem konsistenten Gesamterscheinungsbild bei. Der Brandmanager ist daher gut beraten, die für die Marke wichtigen Persönlichkeiten gezielt zu managen und wertschaffend in das Markensystem zu integrieren.



Barista von Starbucks

#### MANAGEMENT SUMMARY

Der Faktor „Mensch“ kann für den Markenbildungsprozess eine wesentliche Rolle spielen, um die Marke für das Publikum erlebbar zu machen. Entscheidend ist die Kreation eines konsistenten Gesamtsystems, in dem die Menschen die Eigenschaften der Marke persönlich repräsentieren.

## POLAROID BESINNT SICH SEINES URSPRUNGS

Die nicht mehr ganz so jungen verbinden mit dem Namen Polaroid ein nostalgisches Gefühl, das sich an Weihnachten und Geburtstagen immer besonders manifestierte. Smile- Klick- Zurr- und Sofortbild raus. Im Wettbewerb der Digitalen schien kein Platz mehr für eine solche „Steinzeittechnik“ zu sein. Die Marke Polaroid musste ihre Produktstrategie ändern und damit auch ihre Ursprungsinnovationen aufgeben. Aber angeblich will das Management das „Sofortbild“ – neben den hauseigenen Digitalkameras – wieder in den Markt bringen.



Sofortbild-Kamera von Polaroid im neuen Outfit

Markenlogisch betrachtet wird diese Maßnahme nicht das Potenzial eines Kerngeschäfts einnehmen, doch setzt die Marke damit klare Signale in den Markt. Das Unternehmen besinnt sich dadurch seines Ursprungs und bedient positive Erinnerungen, die in vielen Verbraucherköpfen bis heute abgespeichert sind. Dadurch hat sie die einmalige Chance, schlummernde Markenenergie zu reaktivieren und für die gesamte Produktpalette zu kapitalisieren. Wenn sie alles richtig macht.

Das Institute of Brand Logic beobachtet regelmäßig, dass einst sehr innovative Unternehmen von ihrem Erfolgspfad abkommen. U.a. aus zwei Gründen: Weil sich technologische Rahmenbedingungen und Verbrauchergewohnheiten geändert haben wie im Fall von Polaroid oder weil man schlichtweg ursprüngliche Wettbewerbsvorteile aus den Augen verloren hat. In vielen Fällen kann aber ein Blick in den Rückspiegel nicht schaden. Die bewusste Rückbesinnung auf eigene Erfolgsmuster unter aktuellen Marktgegebenheiten hat schon viele Unternehmen zu erfolgreichen Erneuerungsprozessen verholfen.

## DAS WERTVOLLSTE „i“ DER WELT



Im Alphabet steht der **Buchstabe „i“** an 9. Stelle, im globalen Markenwertranking aber viel weiter oben. Die ganze Welt synonymisiert heute den Buchstaben „i“ mit Apple. Das ist eine unglaubliche Markenleistung, die ihren Ursprung im iMac 1998 hat und bis heute fortgeschrieben wird: iPod, iPhone, iLife, iWork, iTunes etc. Apple betitelt damit aber nicht nur eigene Hardware, Software und Services, sondern hat es gleichzeitig geschafft, dass der Buchstabe „i“ mittlerweile für ein bestimmtes Leistungsversprechen und Lebensgefühl steht.

Wo ein „i“ aufscheint, vermutet man Cleverness, Innovation, Benutzerfreundlichkeit und Lifestyle – all das, was die Marke Apple ausmacht. Laut Keynote bei der Vorstellung des ersten iMac sollte das „i“ folgende Bedeutungen haben: internet, individual, instruct, inform and inspire. Es wurde in der Folge zum Markenzeichen vieler Apple-Produkte. Apple ist sich in Bezug auf diese Bedeutungen bis heute treu geblieben.

Die starke assoziative Rückkopplung dieses Buchstabens mit den Werten der Marke findet Anhänger nicht nur in der Apple-Kundschaft, sondern auch in der Unternehmenslandschaft. Viele Unternehmen unterschiedlichster Branchen bedienen sich in ihren Firmen- und Produktnamen dieses resonanzstarken Raums. Beispiele: iGoogle, iSnOw.de, ifixit.com etc. Die Unternehmen, die die Attraktivität des „i“ für sich entdecken, haben die Symbolkraft dieses Zeichens erkannt und profitieren kostenfrei von der assoziativen Rückkopplung mit den Be-

deutungen der Marke Apple. Apple ist dieser Umstand bewusst und versuchte auch bereits rechtliche Ansprüche geltend zu machen. Ein australisches Gericht für Markenschutz kam aber zu dem Urteil, dass das Unternehmen den Buchstaben nicht für sich alleine beanspruchen könne und er deshalb nicht schutzfähig sei. Auch wenn die markenrechtlichen Besitzansprüche aus Sicht von Apple verständlich sind, übersieht das Unternehmen hier einen markenlogischen Vorteil: Durch den Einsatz des Buchstabens „i“ profitieren die betreffenden Unternehmen nicht nur von aufgebauter Markenenergie, sondern laden die Marke Apple durch ihre eigene öffentliche Präsenz auch immer weiter auf.

Apple mit seinem „i“ ist ein außergewöhnliches Beispiel dafür, wie eine Marke aufgrund ihrer Abstrahlkraft ikonografische Standards setzt und sich selbst durch freiwillige Imitation anderer Unternehmen immer noch bekannter und begehrter macht.

## LITERATURTIPP

**Dr. C. Otto Scharmer – THEORIE U: Von der Zukunft her führen  
Deutsche Erstausgabe 2009, Original Englisch 2007**

Otto Scharmer schließt mit der deutschen Ausgabe von Theorie U den Kreis ihrer Entstehung. Deren Ursprung erkennt er im Moment seiner ersten persönlichen Veränderung, die er „erlebte und spürte“ als er im Alter von 16 Jahren vor dem abgebrannten Bauernhaus seiner Eltern stand. Schlagartig musste er loslassen von seiner Kindheit und allem was war, zugleich öffnete sich sein Bewusstsein für die Möglichkeiten seiner Zukunft, die nur er selbst wahrnehmen und in die Welt bringen konnte. Die Frage, wie soziale Veränderungsprozesse bewusst wahrgenommen und schöpferischer, aber auch effektiver gestaltet werden können, begleitet seither O. Scharmer in seiner Karriere als Berater und Akademiker.

In ungewöhnlicher Symbiose von Theorie und Praxis führt O. Scharmer den Leser in verständlichen Worten, sozusagen an der Hand, durch den interdisziplinären Hintergrund seiner Theorie, den U-Prozess. Detailliert und mit vielen Beispielen, Übungen und Methoden unterlegt zeigt er auf, wie die Aufmerksamkeitsstruktur individuell und kollektiv verändert werden muss, damit Neues entsteht, erprobt und implementiert werden kann.

Wie sich eine Situation entwickelt, hängt davon ab, wie man an sie herangeht. Die Haltung, mit der wir einem Problem oder einer Veränderung entgegen treten, kann „blind“ oder „sehend“ sein. Blind bezeichnet Scharmer eine (vor) urteilende Haltung, die von den Denk- und Handlungsmustern der Vergangenheit geprägt ist. Nur die „sehende“ und in perfektionierter Form „fühlende“ Aufmerksamkeit ist offen für die Gesamtheit der relevanten Fakten, sozialen Beziehungsnetze und die Möglichkeiten der Veränderung. D.h., die Qualität der eigenen Aufmerksamkeit ist der Hebel für wirklichen Wandel.

Die im Buch beschriebenen Prinzipien und Techniken des Presencing (engl. vergegenwärtigen) und spüren der Zukunftsmöglichkeiten) helfen Führungskräften, Fehler im Management von Veränderung zu vermeiden und optimale Rahmenbedingungen zu schaffen. Der aufmerksame Leser wird gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen auf effektivere und kreativere Art begegnen.



## INSTITUTE OF BRAND LOGIC

### MARKENFÜHRUNG MIT UNTERNEHMENSENTWICKLUNG VERBINDEN

Viele Unternehmen leiden an Profillosigkeit: Unternehmern und Top-Managern gelingt es häufig nicht, aus ihrem Wettbewerbsumfeld herauszutreten und die Unternehmensleistungen kraftvoll am Markt zu positionieren. Die Hauptursache dafür liegt darin, dass sie sich oftmals von Management-Ansätzen leiten lassen, die nicht zum gewünschten Ziel führen. Vielen dieser Ansätze mangelt es an Wesentlichem: Sie basieren auf vermeintlichen Erfolgsfaktoren der Branche oder sind rein zahlengetrieben; sie sind losgekoppelt von den Unternehmensprozessen und von der Umsetzung; sie werden an den wichtigsten Quellen der Profilbildung – den Kontaktpunkten des Unternehmens zum Kunden – nicht wirksam. Um diesen Managementfallen zu entgehen, hat das Institute of Brand Logic das Konzept „Marke“ weiterentwickelt und mit dem Thema Unternehmensführung verknüpft. Daraus ist ein neuer Managementansatz – die Erfolgslogik® von Markensystemen – entstanden. Sie verbindet Markenführung mit Unternehmensentwicklung und hilft Führungskräften, ihr Unternehmen zu attraktiven, führenden Marken ihrer Branche zu entwickeln.

#### Unternehmen auf dem Weg zu profilstarken Marken begleiten

Das Institute of Brand Logic in Innsbruck ist ein international tätiges Beratungsinstitut zur Entwicklung und Führung von Marken-Unternehmen. Das Institut hat den Anspruch, Unternehmen bis zur Realisierung des Markenerfolges zu begleiten.

**Strategische Erfolgslogik:** Der Ausgangspunkt für Markenerfolg ist die Kenntnis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Mit dem Leitungsmodul „Strategische Erfolgslogik“ erhält der Unternehmer ein Management-System zur Entwicklung und Steuerung seines Marken-Unternehmens. Dabei werden zentrale Dimensionen des Markenerfolges logisch abgeleitet und zu einem klaren Vorstellungsbild über das zukünftige Unternehmensprofil verdichtet.

**Operative Erfolgslogik:** Strategiekonzepte werden nur dann wirksam, wenn sie einen Leitrahmen für Aktivitäten in unterschiedlichen Managementfeldern (z.B. Vertrieb, Kommunikation, Human Resources, Produktentwicklung) vorgeben. Im Leitungsmodul „Operative Erfolgslogik“ werden die Inhalte der Strategischen Erfolgslogik auf die einzelnen Managementbereiche übertragen. Im Fokus stehen dabei alle relevanten Kontaktpunkte des Marken-Unternehmens zum Publikum. Anhand von Marken-Spielregeln wird der zukünftige Auftritt der Marke logisch aus der Strategie abgeleitet. Es wird gewährleistet, dass das operative Markenmanagement aus dem strategischen Überbau konsistent hervorgeht und beides kraftvoll aufeinander abgestimmt ist. Führungskräfte sind dadurch in der Lage, das gesamte Unternehmen innen und außen konsistent zu managen. In den Spezialmodulen Kommunikationslogik, Vertriebslogik, Sortimentslogik können die Anforderungen in einzelnen Managementfeldern vertieft werden. Unternehmen werden dadurch befähigt, die gesamte Kommunikation oder den Vertrieb aus dem Unternehmensprofil heraus zu steuern und zu führen.

#### Unternehmensspezifische Programme zur Realisierung der Marke

Der Aufbau eines starken Unternehmensprofils zieht immer Veränderungen mit sich. Jedes Unternehmen besitzt eine einzigartige Konstellation aus Strukturen, Prozessen, Fähigkeiten und Kontaktpunkten, die es behutsam in eine profilstärkende Richtung zu verändern gilt. Das Institute of Brand Logic entwickelt und begleitet maßgeschneiderte Programme zur Realisierung der Marke am Markt und ihre Verankerung im Unternehmen. Dabei werden Entscheidungsstrukturen zur besseren Implementierung des Unternehmensprofils geschaffen, Umsetzungsprojekte initiiert, Prozesse und Kontaktpunkte auf die Marke ausgerichtet, Markeninhalte im Unternehmen verbreitet und Führungskräfte auf dem Weg zur starken Marke begleitet.

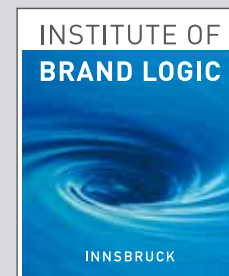


#### In Dialog mit Unternehmern und Führungskräften treten

Das Institut bietet zudem Denkräume in Form von internationalen Markendialogen für den Wissensaustausch und die Wissensgenerierung an. Das Brand Logic MARKEN-SYMPIOSIUM entwickelte sich in den letzten Jahren zu Europas größter Plattform zum Thema Markenführung für Unternehmer, Manager, Wissenschaftler und Experten.

Alle Aktivitäten und Leistungen des Institute of Brand Logic sind auf ein Ziel hin fokussiert: Unternehmen zu den erfolgreichsten Marken ihrer Branche zu entwickeln.

Die Erfolgslogik® der Marke ist ein eingetragenes Warenzeichen des Institute of Brand Logic, Innsbruck



Das Institute of Brand Logic ist ein international tätiges Beratungsinstitut zur Entwicklung und Führung von Marken-Unternehmen. Auf Basis eines eigens konzipierten Managementansatzes – die Erfolgslogik® von Markensystemen – entwickelt das Institut ausgewählte Unternehmen, Sortimente oder Produkte zu attraktiven, führenden Marken ihrer Branche.

Für das weitere Wachstum unseres Instituts suchen wir einen engagierten

## Consultant (m/w) – Markenberatung

#### Ihre Kernaufgaben

Ihr Arbeitsalltag gestaltet sich vielseitig und interdisziplinär. Zu Ihren Kernaufgaben zählen

- Durchführung von Beratungsprojekten: Projektorganisation, Analysen, Interviews, Workshops, Konzeption, Präsentation, Umsetzungsbegleitung
- Entwicklung eigener Themenschwerpunkte, Durchführung interner Projekte, Publikationen, Studien, Vorträge

#### Unser Anforderungsprofil

- Abgeschlossenes Hochschulstudium mit wirtschaftlichem Schwerpunkt und gutem Notendurchschnitt
- Fachkenntnisse und Leidenschaft für die Themen Marken- und Unternehmensführung.
- Einschlägige Berufserfahrung (ca. 3-5 Jahre) in der Markenartikelbranche bzw. Beratung
- Anspruch und Ehrgeiz, sich zu einem Top-Management-Consultant zu entwickeln
- Ausgeprägte kommunikative und soziale Fähigkeiten
- Mindestens eine Fremdsprache fließend und ausgezeichnete EDV-Anwendungskenntnisse (v.a. MS Word, Excel, Powerpoint)

#### Unser Angebotspaket

##### Herausforderung

- Durch eine tiefgründige Tätigkeit Dinge bewegen zu können
- Täglich unternehmerisches Denken und Handeln zu praktizieren
- Seine Kunden mit Expertise und persönlichem Einsatz zum Marken-Erfolg zu führen und deren nachhaltige Ertragskraft zu steigern
- Internationalen Top-Unternehmen und Führungskräften auf Augenhöhe zu begegnen

##### Arbeitskultur und -umfeld

- Ein leidenschaftliches, begeistertes Team
- Ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Leistungsorientierung und Selbstständigkeit
- Flache Hierarchien, weder interne Politik noch verkrustete Konzern-Strukturen
- Neueste Räumlichkeiten mit Top-Standard im Zentrum von Innsbruck

##### Gehalt und Karriere

- Eine kompetitive und erfolgsorientierte Entlohnung
- Mittelfristig Aufstiegschance bis zur Partnerschaft

#### Ihre Bewerbung

Im Falle Ihres Interesses, senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen an das Institute of Brand Logic, Ing.-Etzel-Straße 17, 6020 Innsbruck, Österreich bzw. institute@brand-logic.com; www.institute-brandlogic.com



#### IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber, Verleger: Institute of Brand Logic – Strategieberatung für markenorientierte Unternehmensführung, Ing.-Etzel-Straße 17, A-6020 Innsbruck, T +43.512.566008, F -48, E institute@brand-logic.com

Erscheinungsweise: halbjährlich, Auflage: 21.000 Stück

Fotos: Institute of Brand Logic, iStockphoto, Neuburger, Weisse Arena, Heidelberger, Rosenbauer, Caterpillar, Starbucks, Polaroid, Apple | Layout: econova corporate publishing, Innsbruck | Druck: PLOETZ high quality printing