

Marken schaffen mehr Wert

Marken bestimmen unser Leben: Für uns als Kunden und Konsumenten, Mitarbeitende, Aktionäre und Staatsbürger. Marken werden deshalb in allen Branchen mehr und mehr zur bestimmenden Aufgabe der Unternehmensführung. – Ein Überblick über die zentralen Bereiche des Marken-Managements. (Teil 1)

VON STEFAN VOGLER UND MICHAEL EGLOFF

Die englische Bezeichnung für die Marke («Brand») zeigt deutlich, was in den amerikanischen Prärien seit langer Zeit unter «Markierung» verstanden wird: Die Rinder wurden mit einem glühenden Eisenstempel «gebrandmarkt». Mit dieser lebenslangen Kennzeichnung wurde sichergestellt, dass deren Besitzer sofort erkannt wurde. Marken haben aber eine weit längere Tradition. Wolfgang K. A. Disch, Herausgeber des deutschen «Marketing Journal»,

spricht von einer 3500-jährigen Geschichte, die sich in fünf Phasen unterteilen lässt:

- 1 1500 v. Chr.: Marke als Herkunftsbezeichnung (Personen, Orte).
- 2 Marke als Schutzbezeichnung (erkennbare Unterscheidungsmerkmale), 1864 erstes Markenschutzgesetz im deutschsprachigen Raum.

3 Marke als Markenartikel (Instrument des Absatzes).

4 Marke als Instrument (Alleinstellung, Kundenbindung).

5 Marke als Testat des Umworbeneden (Marke = Begriff im Kopf der Masse).

Heute sind wir von Marken derart umgeben und umworben, dass sie zum Alltag gehören. Jede unternehmerische Handlung beeinflusst die Wahrnehmung der jeweiligen Marke.

Wann ist eine Marke eine Marke?

Ein englischer Starwerber formulierte die Kraft von Marken trefflich:

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

A brand is something that is bought by a customer.

A product can be copied by a competitor.

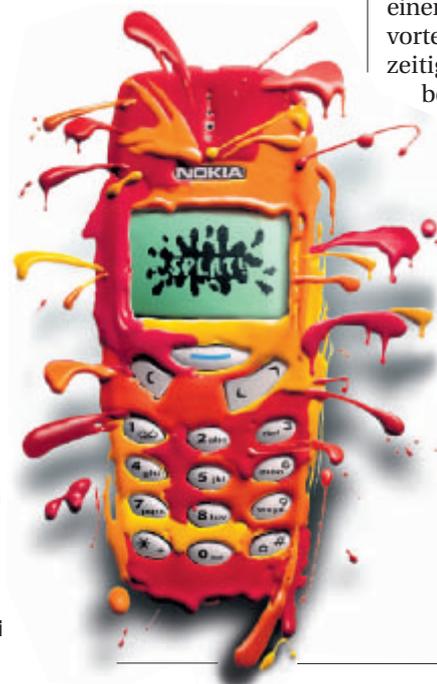
A brand is unique. A product can be outdated.

A successful brand is timeless."

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

Weshalb brauchen wir überhaupt Marken? Die entsprechende Grafik zeigt, dass mit einer Marke ein Wettbewerbsvorteil geschaffen und gleichzeitig die Rendite eines bestimmten Angebots (Produkt oder Dienstleistung) erhöht werden kann (siehe Bild auf Seite 9).

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



In kurzer Zeit zu Weltruhm

Wer heute an ein Handy denkt, verbindet dies automatisch mit der Marke Nokia. Handy-User und Anleger, die wichtigsten Zielgruppen des finnischen Unternehmens, das es zu Weltruhm geschafft hat, sind mehr als zufrieden. Zu Recht: Qualität, Innovationskraft, Services und Image der Produkte sind genauso top wie die Aktienkursentwicklung. Dies hat Nokia nicht zuletzt dank hervorragendem Marketing geschafft.

In kurzer Zeit wurde Nokia eine der wertvollsten Marken der Welt. Nicht nur bei uns, auch in allen anderen europäischen Ländern, in denen European Trusted Brands unter die Lupe genommen wurden, schaffte Nokia in der Kategorie Mobiltelefone Platz eins. Die Zahlen: 1. Nokia = 57%, 2. Ericsson = 15%, 3. Motorola = 12%. (Quelle: Reader's Digest «Trusted Brand»-Studie, Juni 2001.)

spezifischen Kompetenz der Unternehmung oder des Produktes. Äusserlich sind Marken durch Namen und Symbole bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Werbung, Layout der Verkaufsstellen, Warenpräsentation, Verpackung und Produktdesign, und und und, kurz: auf den Marketing-Gesamteindruck.»

Einer der bekanntesten deutschen Markenexperten, Bernd M. Michael, Chairman & CEO von Grey Worldwide Europe, beschreibt das Wertvolle: «Die Marke ist die Differenz zwischen Realität und Wahrnehmung, also ein imaginäres Wertesystem.»

Und die Werbeagentur A,Y&R zeigt, dass Marken viel mit Leidenschaft zu tun haben, denn nur was einen ins Herz trifft, kann auch begehrenswert sein:

«Die Marke ist das differen-



Marken schaffen ihrem Unternehmen strategischen Nutzen und tragen zur Wertschöpfung bei.

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

- ◆ Gleichbleibende Qualität.
- ◆ Relative Preisstabilität.
- ◆ Verfügbarkeit.
- ◆ Bekanntheit bei der Zielgruppe.

Bei lokalen oder nationalen

gibt demnach immer mit Qualitätssicherung! Je bekannter und begehrenswerter eine Marke ist, desto grösser ist der Vertrauensverlust bei objektiven Mängeln (z. B. Defekten) und/oder subjektiven Erlebnissen (z. B. Enttäuschung infolge falscher Versprechen).

Funktionen der Marken?

1. Die Orientierung. In der multioptionalen Gesellschaft – aber auch in immer härter umkämpften Business-to-Business-Märkten – wählen die Kunden aus einer Vielfalt von individuellen Angeboten. Marken sind dabei generell eine wichtige Orientierungshilfe, um den Kaufentscheid vorzubereiten.
2. Die Vertrauensbildung. Die Marke muss das vom Kunden wahrgenommene Kaufrisiko abschwächen und Vertrauen

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

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

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

Die wertvollsten Marken der Welt

1. Coca-Cola	72,5	15. Toyota	18,9
2. Microsoft/Windows	70,2	16. Citibank	18,9
3. IBM	53,2	17. Gillette	17,4
4. Intel	39,0	18. Sony	16,4
5. Nokia	38,5	19. American Express	16,1
6. General Electric	38,1	20. Honda	15,2
7. Ford	36,2	21. Compaq	14,6
8. Disney	33,6	22. Nescafé	13,7
9. McDonald's	27,9	23. BMW	13,0
10. AT&T	25,5	24. Kodak	11,9
11. Marlboro	22,1	25. Heinz	11,8
12. Mercedes	21,1	26. Budweiser	10,7
13. Hewlett-Packard	20,6	27. Xerox	9,7
14. Cisco Systems	20,0	28. Dell	9,5

(Quelle: Interbrand)

zierende Versprechen - sie macht begehrenswert.»

Neben der hohen Emotionalität, welche eine Marke haben muss, gibt es auch handfeste Dinge, welche eine Marke erst zur Marke machen. Marken weisen immer drei Komponenten auf.

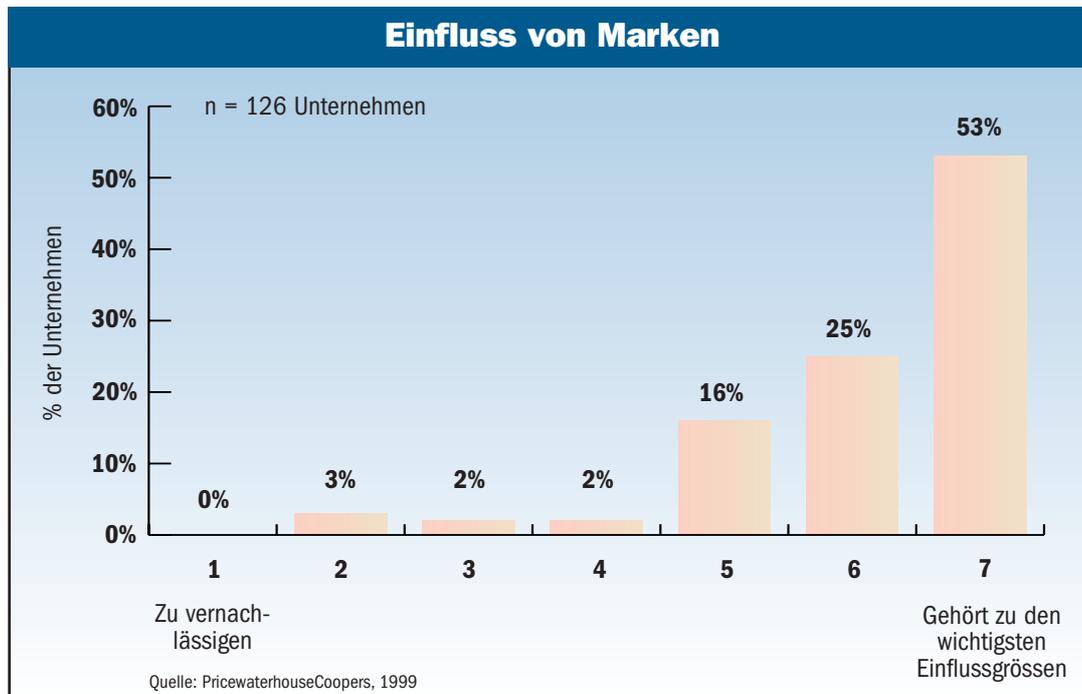
- ◆ Den Markennamen (Wortmarke).
- ◆ Das Markenzeichen (Bildmarke).
- ◆ Den Markeninhalt.

Anbietern mag es einfach erscheinen, Qualität, Preisgestaltung und Verfügbarkeit im Griff zu haben. Wenn internationale Märkte hinzukommen, wird es komplexer, diese Elemente zu kontrollieren. Wichtig ist die Basis jeder Marke, jedes Markenartikels: die Qualität. Kein schlechtes Produkt kann mit gutem Preis, breiter Distribution und hoher Bekanntheit überleben. Markenführung be-

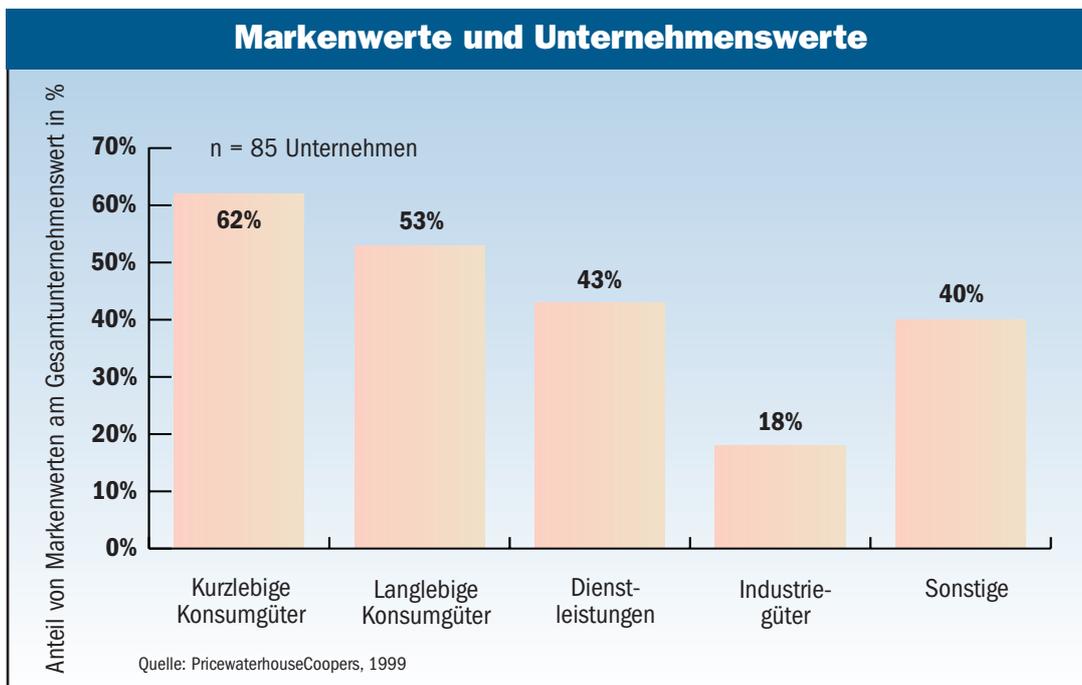
Gewinner-/Verlierer-Marken 1999/2000

Gewinner		Verlierer	
Nokia	+ 86 %	Kodak	- 20 %
Toyota	+ 53 %	Nescafé	- 19 %
Honda	+ 37 %	Xerox	- 14 %
Intel	+ 30 %	Coca-Cola	- 13 %
American Express	+ 28 %	Nike	- 2 %
Budweiser	+ 26 %	P&G (Portfolio)	- 2 %
Microsoft/Windows	+ 24 %	Heinz	- 1 %
IBM	+ 21 %		
Hewlett-Packard	+ 20 %		
Mercedes	+ 19 %		
Sony	+ 15 %		
BMW	+ 15 %		

(Quelle: Interbrand)



Marken haben starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg und damit auf den Unternehmenswert. (Befragung der bedeutendsten deutschen Unternehmen.)



Anteil von Marktwerten am Gesamtunternehmenswert, nach Branchen. (Befragung der bedeutendsten deutschen Unternehmen.)

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

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

Was können starke Marken? Marken allein können noch nicht verkaufen. Aber sie tragen entscheidend dazu bei, den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen vorzubereiten bzw. nachhaltig zu unterstützen, vorausgesetzt:

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

Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann Markenwerbung grundsätzlich drei Ziele bei den relevanten Zielgruppen verfolgen:

1. Bekanntheit der Marke auf- und ausbauen (Bekanntheitsgrad).
2. Profilierung der Marke stärken (Image).
3. Präferenz für die Marke schaffen.

Es gilt, eine positive Wahrnehmungskette aufzubauen, die nicht mit effektiver Werbung endet: JA, diese Marke kenne ich. JA, diese Marke finde ich gut. JA, diese Marke möchte ich haben. JA, diese Marke hält, was sie verspricht. JA, diese Marke kaufe ich wieder. JA, diese Marke empfehle ich weiter.

Erfolgreiche Marken schaffen es, eine wichtige Rolle im Leben der Kunden zu spielen!

Marken faszinieren

Welche Marken besonders stark sind, wird z. B. im «Brand-AssetValuator» von A,Y&R jährlich erhoben. Im Jahre 2000 waren aus Sicht der Schweizer Konsumenten besonders bekannt und beliebt: Barilla, Coca-Cola, Caran d'Ache, Ementaler, Greyerzer, Kellogg's, Lego, Lindt, Migros, Nivea, Ovomaltine, Rivella, SBB, Sinalco, Swatch, Thomy, Tilsiter, Toblerone, Uncle Ben's, Zweifel.

Echte Konsummarken sind am beliebtesten. Dies liegt auf der Hand: Was ich täglich konsumiere, vielleicht sogar esse, liegt mir am nächsten. Das Beispiel SBB zeigt aber, dass im Dienstleistungsland Schweiz auch Marken für Services bekannt und beliebt sein können.

Im Euro-Land dominieren gemäss derselben Studie folgende Konsummarken die



Die laufenden Nokia-Kampagnen zeigen die Lifestyle-Spitzenpositionierung der Marke.

Beliebtheitskala: Adidas, BMW, Coca-Cola, Disney, Ferrari, Ferrero, Harley-Davidson, Jaguar, Kodak, Lego, Levi's, Mercedes-Benz, Nestlé, Nike, Nutella, Porsche, Rolls-Royce, Sony, Uncle Ben's, Volkswagen. Solche Studien erfassen nur die bekanntesten Marken. Auch weniger bekannte Marken oder solche, die nur für spezifische Zielgruppen relevant sind (z. B.

Brand Management

Im Rahmen des Lehrgangs «Marketing Management» vermittelt das bekannte Zentrum für Unternehmensführung (ZfU), Thalwil, profundes Basiswissen über «Brand Management» mit hohem Praxisbezug.

Nähere Informationen:
ZfU-Projektleiter
Jürg Degiacomi,
Telefon 01 720 88 88,
www.zfu.ch

Business-to-Business-Märkte), können nach objektiven Kriterien beurteilt werden. Wie stark eine Marke im relevanten Markt tatsächlich ist und welche Potenziale sie beinhaltet, kann mit sieben Faktoren beurteilt werden:

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

Marken haben Wert

«Procter&Gamble wird in den Balance Sheets mit 20 Milliarden USD bewertet und mit 100 Milliarden USD an der Börse

gehandelt. Die Differenz bildet den Wert unserer Marken.» Dieses Zitat von Rainer Bastian, General Manager von P&G Deutschland, aus früheren Jahren zeigt, wie zentral Marken für die Bewertung von Unternehmen sind. Noch gibt es keine allgemein anerkannten monetären Bewertungsregeln von Marken. Aber bei allen führenden Revisionsunternehmen ist die Berechnung von Markenwerten eine Herausforderung. Wen wundert's? Bei allen Mega-Mergers ist der Markenwert einer der preistreibenden Faktoren. Und selbst beim Kauf und Verkauf von kleinen Unternehmen kann der sogenannte goodwill hoch ausfallen. Wo so viel Geld im Spiel ist, darf das Lexikon der Superlative nicht fehlen: Die jährlich mit Spannung erwartete Hitparade der wertvollsten Marken prä-

sentiert sich zur Zeit, wie im Kasten auf Seite 9 dargestellt (Quelle: Interbrand). Aus der Gewinnerliste sticht die Marke

Marken zählen zu den wertvollsten Aktiven eines Unternehmens.

Nokia heraus; sie wird seit einigen Jahren von Grey Worldwide paneuropäisch beworben (siehe Kasten auf Seite 9, Quelle: Interbrand).

Eine PriceWaterhouseCoopers-Studie bei deutschen Unternehmen beweist den hohen Einfluss von Marken auf den Unternehmenserfolg und damit auf den Unternehmenswert (siehe Bild auf Seite 10).

Im Branchenvergleich fällt der hohe Anteil am Markenwert auf den Unternehmenswert bei Dienstleistern (43%) auf (siehe Bild S.10). Viele Dienstleistungsmärkte wurden erst vor wenigen Jahren liberalisiert oder stehen kurz vor der Liberalisierung (vgl. Elektrizitätsmarkt). Diese Unternehmen haben den aufkeimenden Markenwettbewerb

genutzt und genügend Mittel in Werbung investiert. Sie zählen heute neben klassischen Konsumgütern zu den kreativsten und effektivsten Werbetreibenden.

Monetäre Bewertung

Die monetäre Bewertung von Marken ist komplex und daher noch nicht verbindlich gelöst. Damit Marken überhaupt bewertbar sind, müssen sie gemäss PriceWaterhouseCoopers erstens «isoliert» werden können und zweitens ganz bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Bestimmend dafür sind rechtliche und wirtschaftliche Kriterien.

◆ **Rechtliche:** Verkauf der Markenrechte ohne das materielle Produkt möglich, Markenrecht ist gesetzlich geschützt, Schutz kann transferiert werden.

◆ **Wirtschaftliche:** Markeninhaber generiert «Übergewinne» im Vergleich zu nicht «gebrandeten» Produkten, «Übergewinne» sind auf Marke und nicht auf andere Faktoren zurück zu führen.

Zur Zeit werden die unterschiedlichsten Bewertungsmethoden angewendet. Im Vordergrund stehen kostenorientierte Ansätze (historische Kosten, Wiederbeschaffungskosten/Opportunitätskosten), Marktwertansätze (Aktienpreis- oder Comparables-Methode) und Ertragswertansätze (Multiplikator, Royalty-Rate- oder Premium-Profits-Methode auf Basis von Margen, Renditen, Preis, Free Cashflow). Finanzexperten gehen davon aus, dass die Markenwerte bald schon offiziell bilanziert werden können. Diese Entwicklung macht die Marken und deren Wertschöpfung bei Geschäftsleitungen, Verwaltungsräten, Revisionsstellen, Beratungsgesellschaften, Investmentbanken und Investoren zum vorrangigen Thema.

Marken vermitteln Vorstellungsbilder, sie sind imaginär.

Auf- und Ausbau von Marken

Land	Werbeausgaben/Kopf 1998
1. Schweiz	USD 361.-
2. Grossbritannien	USD 250.-
3. Österreich	USD 247.-
4. Deutschland	USD 238.-
5. Frankreich	USD 166.-
6. Italien	USD 121.-

Mediennutzung verändert sich

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

Marken führen schwieriges Leben

Bedingt durch die dramatisch abnehmenden Differenzierungsmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen findet eine Verlagerung vom produktorientierten Marketing- zum wertorientierten Markenwettbewerb statt. Die Investitionen in den Auf- und Ausbau von Marken werden immer beträchtlicher, was sich u.a. an den steigenden Werbeaufwendungen zeigt. Gemäss den Erhebungen von Media Focus wuchsen sie in den letzten Jahren auf hohem Niveau markant: Während in der Schweiz 1998 noch rund 3,3 Milliarden Franken für Werbung ausgegeben wurde, stieg diese Zahl 1999 um fast 12 % auf rund 3,7 Milliarden Franken. Wie hoch

die Marketing-Anstrengungen in unserem prosperierenden Land mit einer Vielzahl starker Marken sein und bleiben müssen, beweist der internationale Vergleich (siehe Kasten auf dieser Seite).

Geld allein macht aber auch im Branding nicht glücklich. Vielmehr geht es auch um qualitative Aspekte bzw. darum, die Aufmerksamkeit der Kunden mittels packender Bilder und einfacher Botschaften zu erhalten. Es gilt, den «Krieg der Worte» zu gewinnen: Der durchschnittliche Wortschatz der Deutschen beträgt 1800 Worte, doch bereits 1995 wurden 3900 Marken mit einem Budget von über 1 Mio. DM beworben! Alles Komplizierte muss vermieden werden. Jede Marke sollte auf ein Wort oder ein Attribut konzentriert werden. Hier nur wenige Beispiele:

- ◆ AOL: «Schon drin!».
- ◆ Odol-Med 3: «3fach Schutz».
- ◆ Sensodyne: «Für schmerzempfindliche Zähne».
- ◆ Dr. Best: «Flexible Zahnbürste».
- ◆ Duracell: «Alkalibatterie».
- ◆ Aktifit: «Probiotischer Drink».
- ◆ MediaMarkt: «Ich bin doch nicht blöd».
- ◆ Toyota: «Nichts ist unmöglich».
- ◆ Nokia: «Connecting People».

Auch die zunehmende, sich stark verändernde Mediennutzung (Quellen: «Media Trend Journal», SRG-Medienstudie) ist eine der besonderen Herausforderungen für die Bekanntmachung und Profilierung von Marken (siehe Kasten auf dieser Seite).

Dieser Beitrag wird in der nächsten Ausgabe des «Organisators» (Heft 7-8/2001 vom 10. August 2001) fortgeführt und beendet. Die Themen: «Markenpflege», «Markenschutz», «Mitarbeiter als Markenträger», «Marken nicht nur für die Grossen».

Autoren:

Stefan Vogler (42) ist Chairman & Managing Partner Grey Worldwide AG, Werbeagentur BSW, 8803 Rüschlikon/Zürich & Head of Grey Global Group Switzerland, Tel. 01 704 66 66, Fax 01 704 66 77, stefan.vogler@grey.ch
In seiner Freizeit widmet sich Stefan Vogler seiner Familie (zwei Kinder), und er joggt sehr gern.

Grey Worldwide zählt zur 1917 in New York gegründeten Grey Global Group. Mit 430 Agenturen in 90 Ländern, welche mit 13 000 Mitarbeitenden einen Umsatz (Billings) von rund 10 Mia. USD erzielen, gehört Grey Worldwide zu den bedeutendsten Werbeagenturen. In der Schweiz ist die Top-10-Werbeagentur in Rüschlikon/Zürich und Genève und mit Spezialagenturen für Werbung, Direct Marketing, Corporate Communications/PR, Corporate Identity, Internet und Media vertreten.

Michael Egloff (45) ist Gründer (1992) & Prinzipal von Egloff Identity, Agentur für Corporate & Brand Identity, 8032 Zürich, Tel. 01 251 30 21, Fax 01 251 30 93, egloff.identity@netmen.ch
Zudem doziert er am SPRI und bei ETH-tools über Brand Identity. Michael Egloff ist Vater von vier Kindern; in seiner Freizeit befasst er sich gern mit Steinhauen und Evolutionsbiologie.

ONLINE

Stefan.vogler@grey.ch
www.grey.ch
www.grey.com
egloff.identity@netmen.ch
www.egloff.ch