



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK
GENF

Der Genetische Code der Marke®

Beratungsleistung: Das differenzierende Erfolgsmuster der
Marke entschlüsseln und nachhaltig stärken

Internationales Beratungs-Institut für
strategische und operative Markenführung

Der Markenführung fehlen die Hard Facts

Wo bleibt die Differenz zu den Wettbewerber-Marken?

Um wettbewerbsfähig zu sein, sieht das Management oft keinen anderen Ausweg, als sich an Wettbewerbern zu orientieren. Die Preise werden auf das Niveau der anderen zurückgenommen, die (teuren) Leistungsspitzen nivelliert, die Distributionspolitik folgt den Wettbewerbern, und die Produktion wird dahin ausgelagert, wo die anderen auch fertigen lassen. Der Vertrieb meldet täglich, womit die Konkurrenz Erfolg hat, und die Produktionsmanager tauschen sich mit Fachleuten und Wertanalytikern solange aus, bis sie alle mit denselben Maschinen die gleichen Verpackungen (und die gleichen Produkte?) herstellen. Ist dann die Austauschbarkeit hergestellt, entscheidet wirklich nur noch der Preis.

Jeder erfindet unsere Marke neu

Ob eine neue Agentur engagiert wird oder neue Manager ins Haus kommen, für alle ist es wichtig, dass es ein für die Marke vorgegebenes Aktivitätenmuster gibt. Schwammig definiert sind solche Muster allerdings auch nicht widerstandsfähig genug, um dem legitimen Drang nach Neuem standzuhalten. So fängt es dann oftmals mit Änderungen am Logo an, dann sind die Packungen dran und schließlich die Werbung. Junge Zielgruppen werden auf den Schild gehoben und zum Maßstab erklärt. Die Geschichte wird als Ballast abgeworfen. Wer Bestehendes und Bewährtes verteidigt, dem wird Zwangsjacken-Denken attestiert. Obwohl gerade ökonomische Systeme undiskutierbare Programme und Kontinuität brauchen, um Geld zu verdienen.

Unklare Definitionen führen zu unklaren Werbebriefings

Wer seine Marke mit Hilfe von Imagebegriffen, Core Values oder Persönlichkeitsmerkmalen beschreibt, landet im Briefing unweigerlich bei austauschbaren Vorgaben, die auch für andere Marken gelten könnten. Prompt sehen sich die Werbeagenturen aufgefordert, ihre Phantasie spielen zu lassen und „übersetzen“ allgemeine Begriffe in Bilder, die mit den Unternehmensleistungen nicht mehr viel zu tun haben. Bei der Präsentation werden die „Missverständnisse“ dann offenkundig. Zeit und Geld sind leider vertan; das Unternehmen findet sich in den Vorschlägen nicht wieder; und ist doch selber schuld, weil es seine spezifischen Leistungen in die Definition der Marke gar nicht eingebracht hat.

Vom Thema Marke fühlen sich zwei Drittel der Firma nicht betroffen

Der gute Ruf einer Marke muss hart erarbeitet werden. Und jede Unternehmensfunktion trägt dazu bei. In der Aufbauphase kämpfen auch alle Bereiche ganz selbstverständlich dafür, „ihrer“ Marke eine Sonderstellung im Markt zu erobern. Ist die Marke einmal etabliert, schwindet erfahrungsgemäß das Bewusstsein für diesen Zusammenhang und Zusammenhalt. Marke wird eine Angelegenheit des Marketings und der Werbung. Weil nicht festgehalten ist, mit welchen differenzierenden Leistungen jeder Unternehmensbereich zum Markenerfolg beiträgt, kommt es vermehrt zu unko-

ordinierten und bereichsegoistischen Entscheidungen. Und keiner kann nachvollziehen, ob sie der Marke schaden oder nützen.

Was ist zu tun?

Um diese Probleme zu lösen, braucht das Unternehmen eine Definition seiner Marke(n), die zwei Bedingungen erfüllt. Erstens muss sie im Detail aufdecken, welche Unternehmensleistungen ursächlich für den geschäftlichen Erfolg und das eigenständige Image der Marke sind. Zweitens muss sie so konkret und operational gefasst sein, dass das Management sich befähigt sieht, in Markenfragen mit der gleichen Strenge und Berechnung vorzugehen wie bei Finanzierungs-, Personal- oder Fabrikentscheidungen. Mit dem Projekt *Der Genetische Code der Marke* ist eine Methodik entwickelt worden, die diesen Anforderungen gerecht wird. Das Ergebnis ist in allen Fällen, die das Institut bisher bearbeitet hat, eine differenzierende, das gesamte Unternehmen umfassende Definition der eigenen Marke.

Der Genetische Code der Marke®: Das Management-Instrument zur sicheren Führung von Marken

Mit dem Genetischen Code der Marke ist dem Institut ein Durchbruch für das Management von Marken gelungen. Das Instrument ermöglicht es, die strategische und operative Markenführung erstmals auf eine harte, verlässliche Basis zu stellen. Im Unterschied zu herkömmlichen „Modellen“, die Marken mithilfe weicher Faktoren beschreiben wollen, erfasst der Genetische Code, welche differenzierenden Leistungen und Verhaltensweisen eines Unternehmens ursächlich für den Erfolg seiner Marke sind, und macht den Beitrag dieser Faktoren bewusst. Mit ihm erhält das Management ein konkret formuliertes, in sich schlüssiges System, den Zustand einer Marke zu beurteilen und sie sicher in die Zukunft zu führen.

Das differenzierende Erfolgsmuster der Marke wird entschlüsselt

Jede Marke hat ihre eigenen, einzigartigen Erfolgsursachen. Im Zuge ihrer Evolution vernetzen sich Leistungen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen zu einem spezifischen Erfolgsmuster, dem die Marke ihre Wertschöpfungs- und Unterscheidungskraft verdankt. *Der Genetische Code der Marke* ist das Reproduktionsprogramm für dieses Erfolgsmuster. Wer ihn kennt, hat den Schlüssel zur entscheidungssicheren Markenführung in der Hand.

Wer glaubt, seine Marke könne sich nur noch per Werbung unterscheiden, sollte wissen, dass das Institut für Markentechnik in über 50 Genetischen Codes von Marken etwa 110 Differenzierungsfelder gefunden hat, in denen Unternehmen jeweils vielfältige Besonderheiten gestalten und für sich geltend machen können. Deshalb setzt die Analyse des Genetischen Codes einer Marke auch unmittelbar im Unternehmen selbst an, und nicht bei den Imagewerten. Sie stellt fest, nach welchem Muster ein Unternehmen arbeitet und aus welchen Elementen sich dieses Muster zusammensetzt. Dazu untersucht das Institut für Markentechnik aus Sicht der Marke gründlich die verschiedensten Unternehmensbereiche: Forschung & Entwicklung, Produktion, Personal, Marketing, Vertrieb, Werbung. Betrachtet werden dabei das Verhalten im Zeitverlauf, Erfolge und Misserfolge, von der Gründungsidee bis zum aktuellen Zustand.

Aufwand und Kapazitätsbindung im Unternehmen bleiben dank der spezifischen Analysemethoden des Instituts bei diesem Prozess begrenzt. Den Auftakt des Lö-

sungsprojekts bildet eine Markentechnische Klausur mit Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen. Mit den Teilnehmern wird das gesamte Leistungsspektrum des Unternehmens durchgearbeitet. Häufig erkennen die Beteiligten dabei erstmals, dass die Marke ein bereichsübergreifendes Managementprogramm ist und gewinnen Verständnis für die Tatsache, dass die Marke von dem lebt, was das Unternehmen täglich für sie tut. Weitere wertvolle Informationen gewinnt das Institut durch Auswertung von schriftlichen Unterlagen und Marktforschungsergebnissen sowie durch selektive Expertengespräche.

Der Zeitrahmen des Projekts ist straff gestaltet: Bereits sechs Wochen nach Projektbeginn wird *Der Genetische Code der Marke* präsentiert.

Zwischen Markenführung und Unternehmensmanagement wird die Brücke geschlagen

Der Genetische Code der Marke bildet detailliert und klar formuliert eine Leistungsstruktur ab, die das Funktionieren des Markensystems für das Management transparent macht. Er bringt Ursache (Unternehmensleistungen) und Wirkung (Markenenergie) in eine zwingende Beziehung und ermöglicht den Verantwortlichen damit die Führung und Mobilisierung der Marke durch das, was im Unternehmen tagtäglich gemacht wird.

Durch die exakte Bestimmung der Erfolgsfaktoren kann die Wertschöpfungs- und Wettbewerbskraft der Marke gezielt gestärkt werden. Abweichungen vom Genetischen Code, die über kurz oder lang die Marke schwächen, können identifiziert und zurückgeregelt werden. Die Marke wird in einer Weise operativ fassbar, die für andere Unternehmensbereiche längst selbstverständlich ist.

Auf der Basis des Genetischen Codes können die relevanten Fragestellungen der Markenführung gelöst werden:

- Die aktuelle Strategie kann überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden;
- Finanzielle und menschliche Ressourcen können gezielt zur Stärkung der Marke eingesetzt werden;
- Einzelne Produkte sowie die Sortimentsgestaltung lassen sich am Genetischen Code der Marke messen und bewerten;
- Preis- und Distributionskonzepte können überprüft und in ihrer markenstärkenden Wirkung optimiert werden;
- Werbemittel können auf die markenstärkenden Leistungen des Unternehmens ausgerichtet und daran gemessen werden;
- Für die internationale Markenführung gibt der Genetische Code die Struktur vor, innerhalb derer sich landesspezifische Kreativität entfalten kann;
- Die künftige Ausrichtung der Marke, ihre Evolution, wird auf einen sicheren Boden gestellt.

Der Genetische Code der Marke hat sich bei namhaften Unternehmen verschiedenster Branchen in der Praxis bewährt und dort die herkömmlichen, Soft-Fact-basierten Modelle abgelöst. Er wird mit gleicher Präzision für klassische Markenartikel, für langlebige Konsumgüter, Dienstleistungen und den Business-to-Business Bereich ermittelt.

Die Ergebnisse werden vom Institut so dokumentiert, dass auch Führungskräfte, die nicht an dem Lösungsprozess teilgenommen haben, direkt damit arbeiten können.

Bei weitergehenden Fragen zum Lösungsprojekt *Der Genetische Code der Marke* wenden Sie sich bitte an:

Institut für Markentechnik SA
19, rue de la Croix-d'Or
CH-1204 Genève

Tel.: +41 (0)22 879 80 40
Fax: +41 (0)22 879 80 41
E-Mail: mail@markentechnik.ch