



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK  
GENF

# Markenverfassung®

Beratungsleistung: Den Umgang mit der Marke  
im Tagesgeschäft regeln

Internationale Unternehmensberatung für  
strategische und operative Markenführung

## Keine klaren Vorgaben für den täglichen Umgang mit der Marke

### **Was ist richtig, was ist falsch?**

Obwohl die Unternehmensführung die Strategie beschlossen hat, wird im Unternehmen fruchtlos weiterdiskutiert. Diese Diskussionen können nur gestoppt werden, wenn es klar definierte und kontrollierbare Verhaltensregeln für den Umgang mit der Marke gibt. Doch genau ein solches Instrument fehlt, das für alle markenrelevanten Bereiche und für jeden Mitarbeiter schriftlich festlegt, was richtig und was falsch ist.

### **Gut gemeintes Engagement zahlt nicht immer auf die Marke ein**

Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter sind wünschenswert – es sei denn, sie koppeln sich vom Erfolgsmuster der Marke ab. Wenn die Leistungen der Mitarbeiter eher der eigenen Profilierung dienen, werden die Resultate schnell kontraproduktiv. Wer Mitarbeiter führen muss, steht deshalb vor der Frage, welche Vorgaben geeignet sind, nicht nur die notwendige Dynamik aufrechtzuerhalten, sondern zugleich einen hohen Grad an Disziplin. Es sollte von vornherein geklärt sein, unter welchen unverrückbaren Markenvorgaben der Einzelne seine ihm zugewiesenen Aufgaben zu meistern hat.

### **Wenn das Handeln nicht begründet werden kann**

Das Top-Management befasst sich erfahrungsgemäß nur ungern mit der Frage, wie Marketing und Werbung die verabschiedeten Strategien konkret umsetzen. Wenn es dennoch eingreift, muss es oft feststellen, dass die handelnden Personen ihre Maßnahmen und Meinungen nicht zuverlässig begründen können. Es scheint für ihren Bereich keine Regeln zu geben, an denen sie sich orientieren und auf die sie sich berufen können; jedenfalls keine, die für die infrage stehende Marke spezifisch sind.

### **In jedem Markt wird die Marke anders aufgebaut**

Wenn eine Marke in einem anderen Land eingeführt wird, kommt es leicht zu Abweichungen. Mit dem Ergebnis, dass dieselbe Marke in jedem Markt nachher anders dasteht. Weil sich das Ländermanagement nicht nach der Marke, sondern nach seinem Markt richtet, bauen sich erhebliche Differenzen nicht nur in der Preisstellung und Werbung, sondern auch in der Distributionspolitik und schließlich in der gesamten Positionierung auf. Dem Unternehmen fehlt für solche Fälle ein Regelwerk, das dem Management hilft, die Entwicklung auch in neuen Märkten einheitlich zu gestalten und zu kontrollieren.

### **Was ist zu tun?**

Mit herkömmlichen CD-Manuals oder Unternehmensleitlinien meint man zwar, greifbare Regeln für die Markenführung aufgestellt zu haben. Doch geben derartige Bestimmungen unter dem extremen Druck des Tagesgeschäfts zu wenig Halt. Dafür sind sie entweder zu sehr auf Design-Fragen beschränkt oder zu allgemein gefasst. Das Institut für Markentechnik hat deshalb ein anders konzipiertes Lösungs-Projekt entwickelt – die *Markenverfassung*. Es geht davon aus, dass der Wille einer Marke,

ganz gleich wie er formuliert ist, in ein Regelwerk übersetzt werden muss, das für jeden Arbeitsbereich des Unternehmens verbindlich festlegt, was an der jeweiligen Stelle im Interesse der Marke zu tun ist. Klienten des Instituts gehen so weit, ihre *Markenverfassung* zum festen Bestandteil der Arbeitsverträge zu machen.

## Die Markenverfassung® sichert den höchsten Wert des Unternehmens

Die Marke ist das wertvollste Gut des Unternehmens. Tagtäglich ist sie im Unternehmen in unzähligen Handlungen und Entscheidungen betroffen – ob in der Produktion, in der Logistik, in der Mitarbeiterausbildung, im Marketing oder im Außendienst. Um sie optimal zu schützen, muss jeder Bereich und jeder Mitarbeiter wissen, was zu tun und was zu lassen ist. Was für andere Bereiche und jede Investition selbstverständlich ist, nämlich Führung und Entscheidung nach festgelegten Parametern, sollte auch für die Marke gelten.

Dieses Ziel wird mit dem Instrument der *Markenverfassung* erreicht, einem Regelwerk, das dem Management Zielparame-ter zuführt, mittels derer die über Jahrzehnte aufgebaute Wettbewerbskraft der Marke gesichert bzw. mobilisiert werden kann. Die *Markenverfassung* ersetzt nicht den Führungswillen des Unternehmens; vielmehr signalisiert der Begriff „Verfassung“, welch hohen Rang die Marke einnimmt; und dass Eingriffe in das Erfolgsmuster das Ergebnis systematischer Entscheidungsprozesse sein sollten. Das Management wappnet das Markensystem damit gegen opportunistisches Verhalten und sorgt für die notwendige Stabilität und Kontinuität.

### Paragrafen, aber kein starres Korsett

Die *Markenverfassung* macht ein komplexes System wie die Marke beherrschbar, indem sie die Stellen im Unternehmen markiert und regelt, die den Zustand der Marke im Guten wie im Schlechten beeinflussen. Sie ist dabei kein starres Korsett: Ihre – je nach Regelungsbedarf – 100 bis 130 Paragrafen sind so abgefasst, dass sie der Normativität und Dynamik der Marke zugleich gerecht werden. Diese Vorgaben für die Markenführung werden nicht am grünen Tisch entwickelt; vielmehr werden sie vom Institut zusammen mit dem jeweiligen Unternehmen erarbeitet. Damit erhält die Firma ein Dokument, das ihr nicht „von außen“ übergestülpt wird.

In selbsterklärenden Handlungsanleitungen bekommt jeder Mitarbeiter diejenigen Vorgaben für seinen Bereich, die er bzw. die Marke wirklich braucht. Wenn sich jeder Mitarbeiter strikt an den einschlägigen Paragrafen orientiert – dann bleibt die Marke insgesamt auf Kurs.

### Gemeinsame Abstimmung mit dem Unternehmen

Das Institut für Markentechnik entwickelt in Genf eine Arbeitsfassung des Regelwerks. Sie basiert auf einer genauen Kenntnis des jeweiligen Markensystems und seiner Funktionselemente. Sie folgt der Unternehmensorganisation; weshalb sich die Regeln direkt auf die jeweiligen Organisationseinheiten beziehen. In einer Markentechnischen Klausur wird die erarbeitete Fassung gemeinsam mit dem Unternehmensmanagement abgestimmt. Dabei werden sämtliche Paragrafen der *Markenverfassung* detailliert durchgesprochen. Im Anschluss daran erstellt das Institut eine Beschlussfassung, die das Unternehmen in Kraft setzt.

Die *Markenverfassung* ist ein wirksames Führungsinstrument:

- Jede Regel der *Markenverfassung* ist praxisnah und eindeutig formuliert. Ihre Einhaltung kann diskussionsfrei kontrolliert werden.
- Dadurch werden die Arbeitsabläufe vereinfacht und beschleunigt.
- Jeder Mitarbeiter kann auf die Einhaltung für ihn relevanter Paragraphen zum richtigen Umgang mit der Marke verpflichtet werden.
- Damit wird sichergestellt, dass an den relevanten Arbeitsplätzen ein nachvollziehbarer Beitrag zur Wettbewerbs- und Ertragskraft des Unternehmens geleistet wird.
- Kreativität und Eigeninitiative werden dorthin gelenkt, wo sie der Marke am meisten nützen.
- Die *Markenverfassung* kann international eingesetzt werden und stellt damit sicher, dass in keinem Land markenschädigende Sonderwege eingeschlagen werden.

Bei weitergehenden Fragen zum Lösungsprojekt *Markenverfassung* wenden Sie sich bitte an:

Institut für Markentechnik  
39, rue Vautier  
CH-1227 Genève-Carouge

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