


 MARKEN-  
KERN

Foto: SCHILLER® BRAND COMPANY

## »Brand«-Gefahren bannen

Marken generieren Wertschöpfung – so viel ist sicher. Doch eine konsequent markenzentrierte Unternehmensstrategie birgt auch erhebliche Risiken. Ein proaktives Risikomanagement hilft, Brands richtig vor Einbrüchen und Wertverlusten zu schützen.

Text \_ Wolfgang Schiller

Die italienische Bekleidungskette Benetton kann ein Lied davon singen, welchen Schaden schludrige Markenführung anrichtet: Die provozierenden Kampagnen Ende der 90er von Star-Fotograf Oliviero Toscani zeigten drastische Bilder von Aids-Kranken und getöteten bosnischen Soldaten. Die Werbung erregte Aufmerksamkeit, hatte aber nichts mit der Wirklichkeit in den Benetton-Läden gemein. Die Schockkampagne entfaltete daher eine fatale Wirkung: Sie verschreckte die Kundschaft. Der Marktanteil von Benetton brach ein.

Solche Schäden zu reparieren, kostet ein Unternehmen nicht nur Unsummen von Geld. Es dauert auch Jahre, bis sich das gewünschte Image wieder in den Köpfen der Verbraucher verankert hat. Der bessere Weg als Fehler auszubügeln heißt: Risiken vermeiden – durch ein proaktives, systematisches Marken-Risikomanagement. Keine betriebswirtschaftliche Teildisziplin hat sich in den

vergangenen Jahren ähnlich dynamisch entwickelt wie das Risikomanagement. Denn auf Grund der steigenden Zahl von Unternehmensinsolvenzen und spektakulären Firmenzusammenbrüchen, wie die von SwissAir, Holzmann und Enron, sind Manager in hohem Maße für die Konsequenzen ihres Handelns sensibilisiert.

### Markenrisiken werden verkannt

Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine nachhaltige Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes nur auf der Basis eines ganzheitlichen Chancen- und Risikomanagements möglich ist.

Doch bislang wird dabei ein wesentlicher Punkt vergessen: In einem immer komplexeren und dynamischeren Wettbewerbsumfeld hängt der künftige wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens weniger vom vorhandenen Sachkapital

als vielmehr von so genannten »intangible assets« – den immateriellen weichen Faktoren – ab.

Trotz der Forderung nach einer ganzheitlichen Risikobetrachtung werden entsprechende Analysen bei immateriellen Vermögensgegenständen nur sporadisch durchgeführt. Das Hauptaugenmerk derartiger Untersuchungen richtet sich primär auf Bereiche wie Kundenstamm, Mitarbeiter-Know-how oder Innovationsfähigkeit. Gerade der wichtigste Werttreiber eines Unternehmens scheint hier am wenigsten beachtet zu werden: die Marke.

Zum Schutz dieses wichtigen Vermögenswertes fehlen immer noch wirkungsvolle und praxisgerechte Ansätze. Wenn überhaupt, werden Marken auf externe Risikofaktoren wie etwa Raubkopien oder Patentrechtsverletzungen hin untersucht. Ein Fehler, denn bekanntermaßen leisten Marken weitaus mehr als nur die Befriedigung materi-

Wenn Brands nicht richtig geführt und gepflegt werden, bekommt das gesamte Markensystem Brüche

eller Bedürfnisse – sie sind Werteträger. Menschen, die sich mit den Werten der Brand identifizieren, verbünden sich vertrauensvoll mit ihr und werden als Markenkundschaft zu Teilen dieses vernetzten Systems. Wird die Marke konsistent und risikoarm geführt, kann das Markensystem wertschöpfend wachsen. Doch wo Chancen sind, lauern auch Risiken.

### Schaden durch unpassende Details

Bei Marken handelt es sich um äußerst zerbrechliche Systeme. Kleinste Unstimmigkeiten können das langsam aufgebaute Vertrauen der Kunden plötzlich erschüttern oder gar für immer zerstören. Unangemessene Produkte, ein überhöhter oder viel zu niedriger Preis, Verramschung der Markenartikel im Handel, ein austauschbares Design oder aggressive Werbung, die nicht hält, was sie verspricht – jedes unpassende Detail innerhalb des Markensystems birgt die Gefahr eines Vertrauensbruches beim Kunden und bedroht die Existenz des gesamten Systems.

Vielfach wird die Marke nur auf ein Logo und einen entsprechenden Design- und Werbeauftritt reduziert. Tatsächlich kommuniziert die Marke aber

ganzheitlich, was immer noch viele vergessen. Deshalb sind Brands in ihrer Ganzheit, das heißt in allen Bereichen, die vertrauensbildend wirken, immer nachhaltig bedroht.

Ansätze, mit denen Beratungsunternehmen heute versuchen, Vertrauensbrüche bei der Markenkundschaft festzustellen, die letztendlich auf Problemfelder in der Markenführung schließen lassen, setzen im Wesentlichen bei der Marktforschung an: von Image-Untersuchungen bis Kundenzufriedenheitsmessungen. Alle diese Instrumente arbeiten jedoch reaktiv. Fehler in der Markenführung und potenzielle Risiken für das Markensystem werden viel zu spät aufgezeigt. Eine Beschädigung der Marke wird somit erst sichtbar, wenn sie bereits eingetreten ist.

Mit Hilfe eines proaktiven Brand-Risk-Managements sollten die zentralen Risikofelder der Marke deshalb systematisch analysiert und durch eine geeignete Methodik fortlaufend überwacht werden (siehe dazu auch Grafik Seite 28) – über alle Bereiche hinweg:

#### → Gefahrenfeld Produkt/Service

Mit der Komplexität eines Sortiments und der Abhängigkeit von Lieferanten können die Auftraggeber schnell die Kontrolle über die Qualität ihrer Produkte und Services verlieren. Das Risiko, dass eine negative Produkt- oder Dienstleistungserfahrung auf das gesamte Leistungsportfolio übertragen wird und die Marke insgesamt beschädigt, steigt. Umso wichtiger ist es, darauf zu achten, dass alle Produkte und Leistungen das Wertversprechen der Marke reflektieren. Das schafft Vertrauen beim Kunden.

Man denke hier beispielsweise an den Fall Swissair: Seit 1994 hatte sich die Airline in die Beteiligung und Kooperation mit qualitativ minderwertigen Airlines verstrickt. Infolge des hohen Investitionsdrucks sparte sie in ihren Leistungen und konnte ihre Kernwerte Premium und Sicherheit nicht mehr einlösen.

Im Herbst 2001 kam es zum finanziellen Crash: Die gesamte Flotte blieb am Boden, da die Swissair Treibstoff- [ ...

### AUTOR

Wolfgang Schiller,  
Markenexperte



ist Inhaber der auf integrierte Markenberatung ausgerichteten Schiller Brand Company, Merzhausen-Freiburg. Zusammen mit Roland Erben und Norbert Hebeis hat er in diesem Jahr das Fachbuch »Risikomanagement für Marken« (Wiley-Verlag, Weinheim) herausgegeben.

→ [brandcompany@schiller.de](mailto:brandcompany@schiller.de)

# HOHE out of stocks?

Regalservice, Dispo, Umbauten und Markterhebungen: mit mehr als 3.500 Servicekräften im Einsatz.

**Stoppen Sie o.o.st.!**

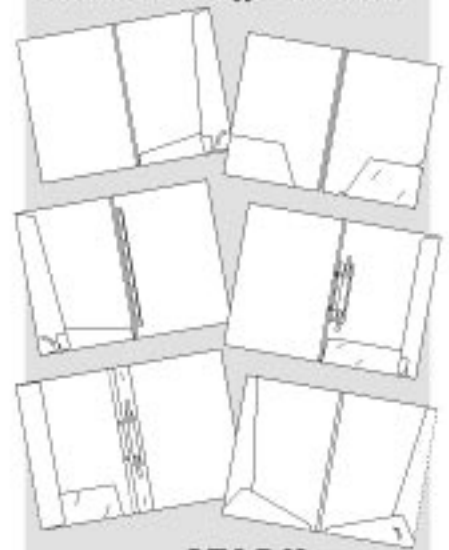
→ COMBERA GmbH  
Merchandising  
Schwanthalerstr. 2  
80336 München  
(089) 55 107-0  
[www.combera.com](http://www.combera.com)

COMBERA  
Team & better forces

## ANGEBOTS MAPPEN

Individuell nach Ihren Wünschen oder aus unserem Standard-Mappen-Programm.

**Fordern Sie unsere Mappen-Übersicht an.**



**Druckerei STARK GmbH**

76316 MALSCH • Benzstraße 24  
Tel. (0 72 46) 92 28 - 0 • Fax (0 72 46) 92 28 79

<http://www.mappenprofi.de> • E-Mail: [info@druckerei-stark.de](mailto:info@druckerei-stark.de)

→ ARBEITSHILFE PROAKTIVES RISIKOMANAGEMENT VON MARKEN – DIE SCHRITTE

Damit Marken auch das einlösen, wofür sie stehen, ist permanente Kontrolle wichtig: Der idealtypische Brand-Risk-Management-Prozess.



\* Sollte die Markenidentität mit den Werten und dem zentralen Erfolgsmuster – Brand Code – im Unternehmen nicht bekannt sein, erfolgt im Vorfeld eine Identitätsanalyse (Brand Audit).

Quelle: SCHILLER® BRAND COMPANY

kosten und Startgebühren nicht mehr bezahlen konnte. Wenige Zeit später meldete die Airline Konkurs an.

→ **Gefahrenfeld Preis**

»Was nichts kostet, ist nichts wert«, sagt bereits der Volksmund. Insofern ist der Preis immer auch ein Indikator für den Wert eines Produkts und damit auch der gesamten Marke. Die Verlockung, sich dem Preisdiktat der Discounter unterzuordnen und durch Billigpreise oder Sonderaktionen Umsatzsteigerungen zu generieren, können eine Marke im doppelten Sinne in den Ruin treiben: Die Wertschöpfung wird kurzfristigen Umsatzzielen geopfert. Die Folge: Das Vertrauen der Kunden in den Wert der Marke wird langfristig beschädigt.

→ **Gefahrenfeld Distribution**

Wer seine Produkte unkontrolliert abgibt, überlässt es allein dem Zufall, ob diese vom Handel auch gut »behandelt« werden. Unautorisierte Preisnachlässe oder »Ramschecken« sind im Einzelhandel keine Ausnahme. Dies färbt unmittelbar auf die präsentierten Produkte

ab und beeinträchtigt somit auch deren Wahrnehmung in den Augen der Kunden. Hochgradig gefährlich ist die Abgabe von Produktionsüberhängen oder B-Qualitäten an Discounter – sei es gebrandet oder als nicht gekennzeichnete »Weiße Ware«. So haben die MarkenhHersteller den berühmten »Smart Shopper« selbst geschaffen und durch eine unkontrollierte Distribution sozusagen ihr eigenes Grab geschaufelt.

→ **Gefahrenfeld Design/Werbung**

Werbe- und Designagenturen leben von der Erneuerung. Marke hingegen ist Verpflichtung zur Kontinuität, zur Bestätigung der erfolgreich kommunizierten Botschaften und ihres typischen Stils. Dies setzt ein stringentes und einzigartiges Design und eine konsistente und langfristige werbliche Kommunikation auf allen Kanälen voraus.

Ein proaktives Brand-Risk-Management muss dauerhaft prüfen, ob sich alle Elemente nahtlos in das Markensystem einfügen oder ob es in bestimmten Bereichen zu Brüchen kommt. Zu diesem Zweck sind so genannte »Marken-Stilfilter« zu definieren, die aus der Identität der Marke entwickelt werden und mit deren Hilfe eine stilstrenge Markenführung operationalisiert wird. Treten in irgendeinem Bereich Diskrepanzen auf, gibt dies frühzeitig Hinweise auf potenzielle Risiken und eventuellen Handlungsbedarf. Der Fall Benetton wäre womöglich nicht passiert.

ter« zu definieren, die aus der Identität der Marke entwickelt werden und mit deren Hilfe eine stilstrenge Markenführung operationalisiert wird. Treten in irgendeinem Bereich Diskrepanzen auf, gibt dies frühzeitig Hinweise auf potenzielle Risiken und eventuellen Handlungsbedarf. Der Fall Benetton wäre womöglich nicht passiert.

**Soft facts operationalisieren**

Gleichzeitig bietet der Einsatz stilistischer Parameter die Möglichkeit, Entscheidungen des Markenmanagements bereits im Vorfeld zu überprüfen und – wenn nötig – zu korrigieren. Dieser präventive Ansatz geht weit über die üblichen, rein imageorientierten Controlling-Instrumente der Marktforschung hinaus, mit denen sich lediglich die Spätfolgen bereits umgesetzter Maßnahmen feststellen lassen. Durch den ständigen Einsatz der Stilfilter als Kontrollparameter in der Markenführung werden die weichen, immateriellen Faktoren operationalisiert. Sie sind es, die das Wesen einer Marke prägen. ]



Fachwissen

Checklisten

Glossar

Newsarchiv

Veranstaltungen

Specials

[www.call-center-expo.de](http://www.call-center-expo.de)



# Die Online-Messe

Equipment und Software

## für Call-Center-

Outsourcing und TK-Dienste

## Lösungen

Organisation und Controlling

**CALL  
CENTER** **xpo**

VERANSTALTER:

**acquisa**