



markenke®n
KARIN LEHMANN

Wertorientiertes Markenmanagement
30. November 2006

karin.lehmann@markenkern.at

www.markenkern.at

Wirtschaftsstudium

Product Manager bei Henkel Austria

Wechsel auf die Agentur-Seite:

zuletzt

McCann-Erickson als COO

Austria 3\TBWA als Managing
Director

Selbständige Strategische
Markenberaterin

FHW-Lektorin in
Wien/Kommunikationswirtschaft
und in Graz/Marketing



K. Lehmann: Erfahrung mit Marken

Henkel

Henkel – Dixan, Pril, Clin, Blue Star, Substral, PicoBello

Beiersdorf – Nivea Range,  Hustinetten

l'Oréal – Styling, Colorationen, Haarpflege, dekorative Kosmetik, Jade/Maybelline

Nestlé - Maggi, Nescafé, Nesquik, Friskies/Gourmet, FoodServices

REWE – Ja! Natürlich

Unilever - Bona, Rama, Becel, Eskimo-Iglo

Coca Cola, Cappy, Fanta, Alpquell, Absolut, Martini, Markus Quelle

Gebrauchsgüter

Opel, Nissan, Sony Playstation

Dienstleistungen

Wiener Linien, P.S.K., Schoellerbank, Diakonie, Flughafen Wien,

ÖBB/Planung & Engineering, net-value, Skills Pro&Co, Nachbar in Not

Handel

Niedermeyer, Leiner, Amadeus Buch & Medien, Sports Experts



SKWB Schøellerbank



Teil I: Grundlagen

Wozu brauchen Unternehmen eine Marke?

1. Marke ist das einzige Mittel für nachhaltigen Unternehmenserfolg
- durch Wertschöpfung
2. Marke ist der effizienteste Weg, um Nachfrage zu erzeugen
3. Marke senkt Transaktionskosten
4. Marke erhöht die Unabhängigkeit vom Preis
5. Marke verzeiht Fehler

Marke ist Voraussetzung für Markterfolg
Nestlé Brabeck-Letmathe: „*Wir kaufen Marken,
nicht Produkte*“

Interbrand's Annual Ranking of 100 of the Best Global Brands, 2006

Rank	Brand	Brand Value 06 (\$Millions)	2005	2004	2003	2002
1	Coca-Cola	67,000	67,525	67,394	70,453	69,637
2	Microsoft	56.926	59,941	61,372	65,174	64,091
3	IBM	56.201	53,376	53,791	51,767	51,188
4	GE	48.907	46,996	44,111	42,340	41,311
5	Intel	32.319	35,588	33,499	31,112	30,861
6	Nokia	30.131	26,452	24,041	29,440	29,970
7	Toyota	27.941	24,837	22,673	20,784
8	Disney	27.848	26,441	27,113	28,036	29,256
9	McDonald's	27.501	26,014	25,001	24,699	26,375
10	Mercedes	21.795	20,006	21,331	21,371	21,010
12	Marlboro	21.350	21,189	22,128	22,183	24,151

Österr. Markenwertstudie 2006

Quelle: RNG

Rang	Marke	Markenwert in Mio. €	Veränderungen gg.2005 in Prozent
1	Red Bull	9.941,1	24,9
2	Swarovski Gruppe	4.578,8	4,6
3	Spar Österreich	3.174,4	1,0
4	ÖBB	2.728,4	-2,1
5	Casinos Austria	2.491,8	1,3
6	Österreichische Lotterien	2.080,7	2,9
7	Mobilkom	1.975,4	17,1
8	Betandwin.com	1.719,6	34,0
9	AUA	1.485,5	-11,8
10	Novomatic Gruppe	1.189,3	59,1

Wozu brauchen NPO / NGO eine Marke?

- nachhaltiger Unternehmenserfolg - durch finanzielle und **symbolische** Wertschöpfung
- Marke ist der effizienteste Weg, um Nachfrage zu erzeugen und **Beziehungen herzustellen**
- Marke senkt Transaktionskosten
Organisations-/ Prozesskosten
- Marke erhöht die Unabhängigkeit vom Preis bzw.
vom ökonomischen Gegenwert
- Marke verzeiht Fehler

Wozu brauchen Konsumenten Marken?

- Orientierung
- Sicherheit
- Selbstwertgefühl steigern
- Identifikation
- Zugehörigkeit
- Botschaft
- Differenzierung
- Entlastung



Marke?

Ein Name + ein Zeichen?

Ein Produkt?

Eine Dienstleistung?

Eine Abgrenzung – eine Markierung?

Eine Überzeugung?

?

Ein Zeichen mit Bedeutung?

Ein Glaube?

Ein persönliches Ausdrucksmittel?

Marke ist verdichtete Information, Leistungsversprechen
und Entscheidungshilfe zur Reduzierung der Komplexität
unserer Umwelt.

Marke ist ein soziales Phänomen.

Ein Bindungsphänomen?

„Marke“ wird in drei Bedeutungen verwendet:

Name und Zeichen
Logo

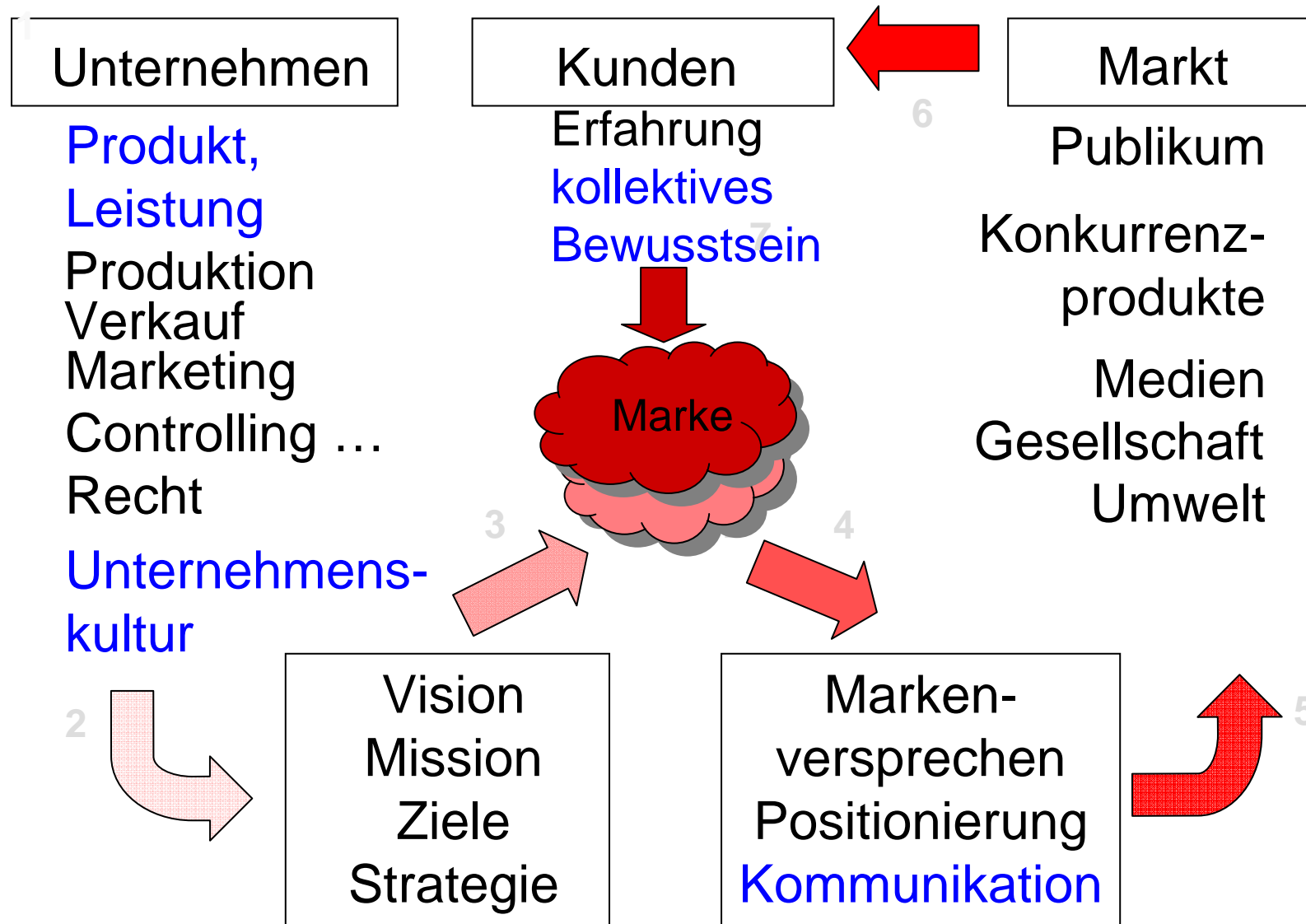


Marke als steuerbarer
Unternehmenswert
= Identität

Marke als resultierendes
Bild im Kopf der Menschen
= Image

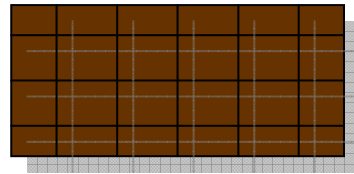
Wann und wie beginnt eine Marke?

Der Weg vom Produkt / der Leistung zur Marke



Ursachen von Marke

1. Produkt
2. Kollektives Bewusstsein
3. Kommunikation
4. Selbstähnlichkeit
5. Differenzierung zu den Mitbewerbern



GESELLSCHAFT MARKT ZEIT

Ursachen von Marke – auch von Dienstleistungen

1. Leistung
2. Kollektives Bewusstsein
3. Kommunikation

4. Selbstähnlichkeit
5. Differenzierung zu den Mitbewerbern

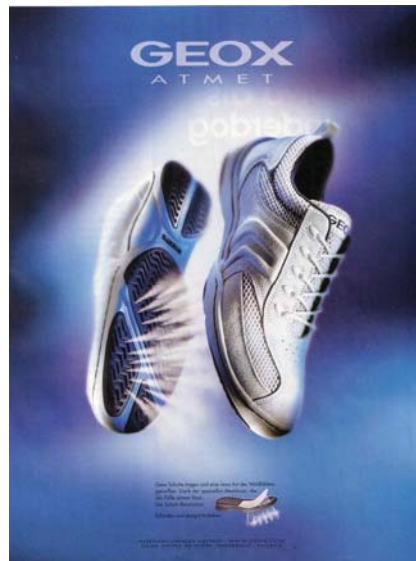


GESELLSCHAFT

MARKT

ZEIT

1. Das überlegene Produkt / die überlegene Leistung



Die 2. Ursache von Marke: kollektives Bewusstsein

Bewusstsein = **individuelles** und **kollektives** Bewusstsein

Produkt/ Leistungserfahrungen

Unterbewusstsein, Erinnerung
innere Bilder, Vorstellungen

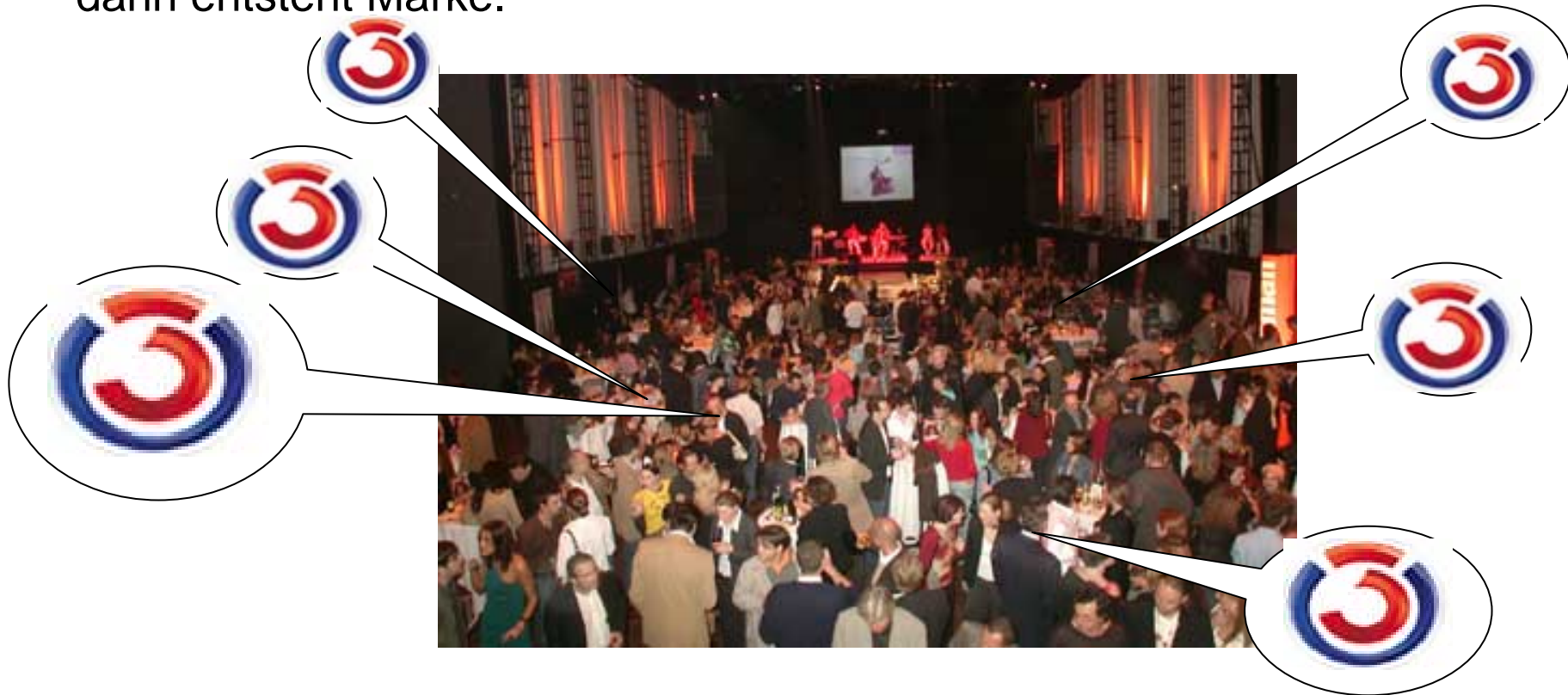
Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen
Wertvorstellungen –

immer individuell und kollektiv



Kollektives Bewusstsein: Marke existiert nur in den Köpfen der Menschen

Marke = Bindung von Menschen an ein Produkt/Leistung.
Wenn sich mehrere Menschen dieselbe Vorstellung machen,
dann entsteht Marke.



3. Ursache von Marke: Kommunikation

The product is in the pack,
the brand is in the brain

Produkt ist eine Sache,
Marke ist eine ideelle Gestalt

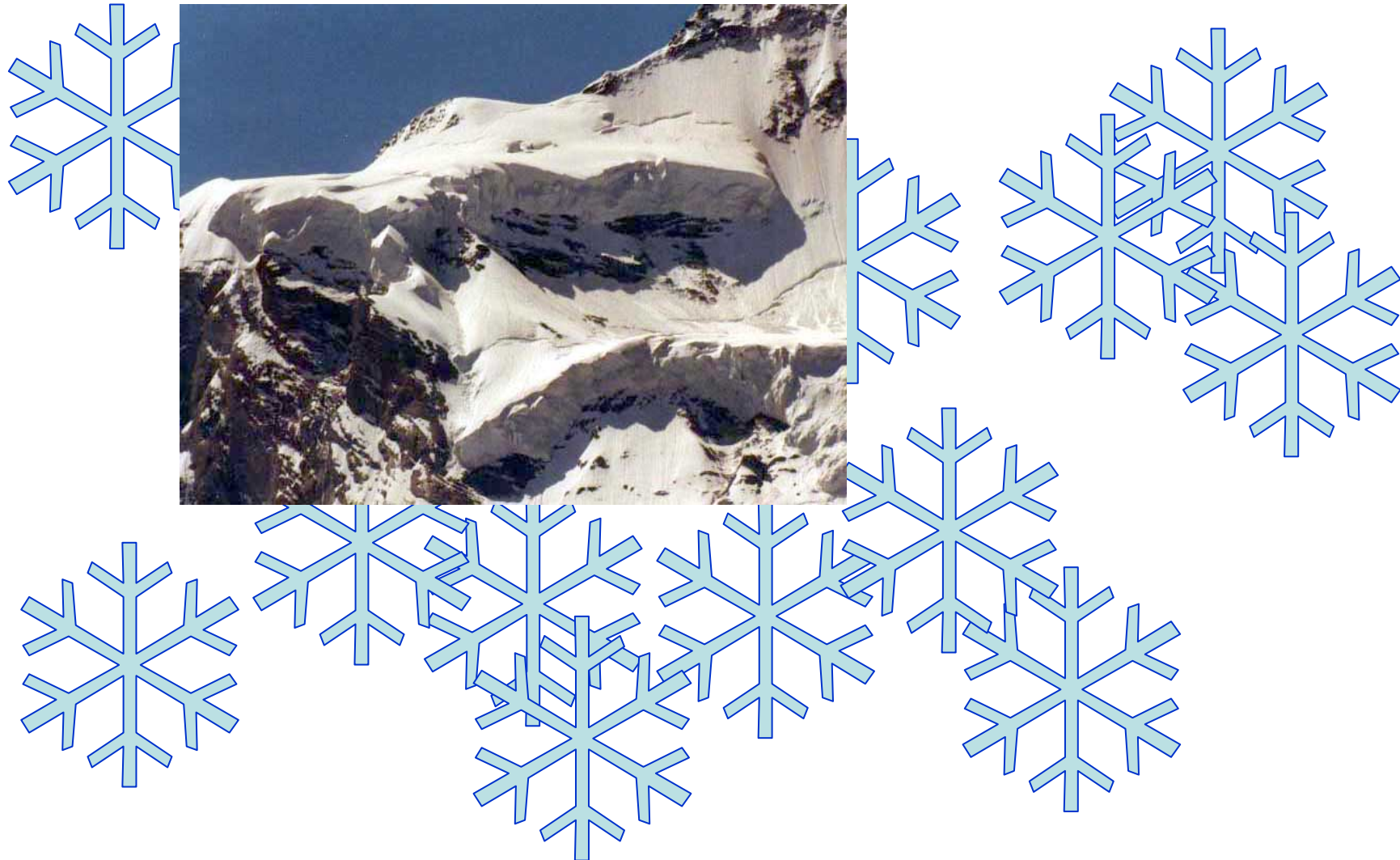
nicht Produkt bindet Kunden
sondern Marke

Produkt ist die Leistungsseite
der Marke - Marke ist die
personale Seite des Produktes



4. Selbstähnlichkeit

„DNA“ = Bauplan des Markenkerns wiederholen, Stärken stärken



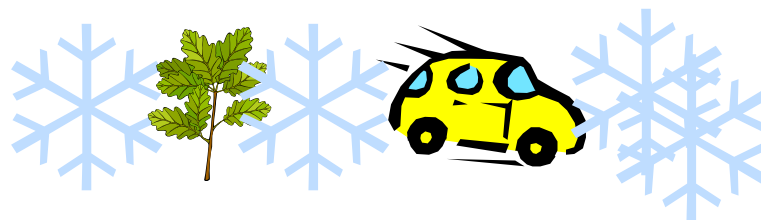
5. Ursache von Marke: Differenz

Mit jeder Maßnahme, mit jeder Kommunikation die Marke maximal vom Mitbewerber unterscheiden und den Abstand kontinuierlich ausbauen.

Kunden wollen erkennen, warum sie gerade Ihre Marke bevorzugen sollen.



das
Erfolgsmuster
wiederholen =
Eindeutigkeit



Beliebigkeit
erzeugt ein
diffuses
Markenbild

Müssen auch NPO / NGO starke Marken sein?

Besondere Wichtigkeit, eine einheitliche, geschlossene und profilierten Vorstellung von einer Organisation zu erzielen –

- höchste Bedeutung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen
- eine Vielfalt von Zielgruppen – intern und extern
- unterschiedlich qualifizierte und involvierte Mitarbeitende
- häufig reduzierte Steuerungsmöglichkeit eines einheitlichen Auftritts der Organisation durch „Außenstellen“
- häufig keine Überprüfung der Leistung durch die Geldgeber möglich

Das Modell „Marke“ kann diesen Anforderungen gerecht werden!

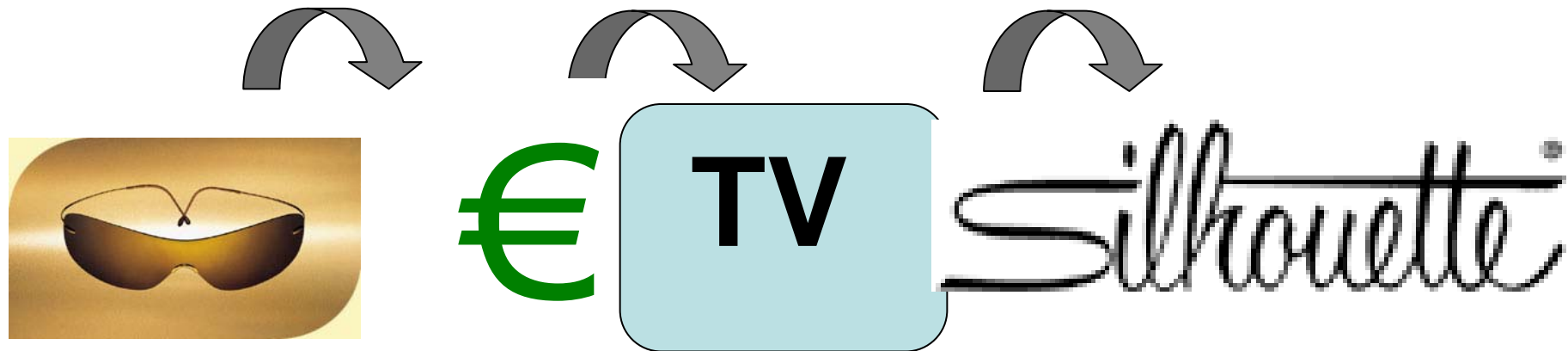
Teil II:

Wertorientiertes Markenmanagement

Voraussetzungen

Marke ist ein nachhaltiges Wertschöpfungssystem

Marken arbeiten nach dem Prinzip eines Energiesystems:
Durch die Vernetzung der Prozesse entsteht
Wertschöpfung.



Voraussetzung 1: kenne dich selbst Markenidentität ist die Grundlage des Markenmanagements



Marke entwickelt im Zeitablauf eine eigene Identität

Marketingelemente sollen
Ausdrucksformen der Marke sein

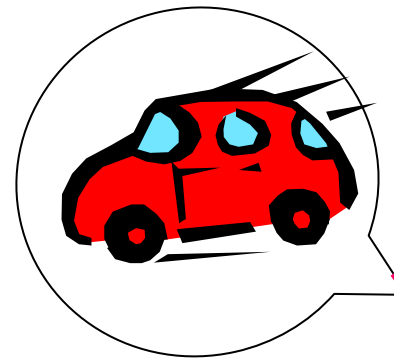
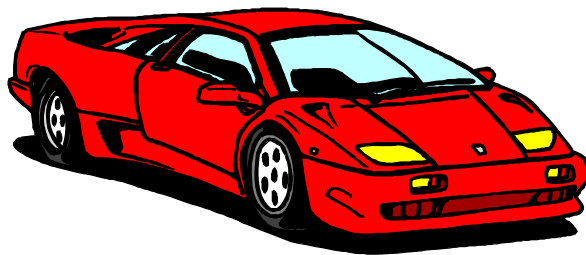


Differenzierung zwischen Image und
Identität

Marken sind dann stark, wenn sie
Übereinstimmung zwischen Identität und
Image erzielen.

Identitäts- oder Image-Management?

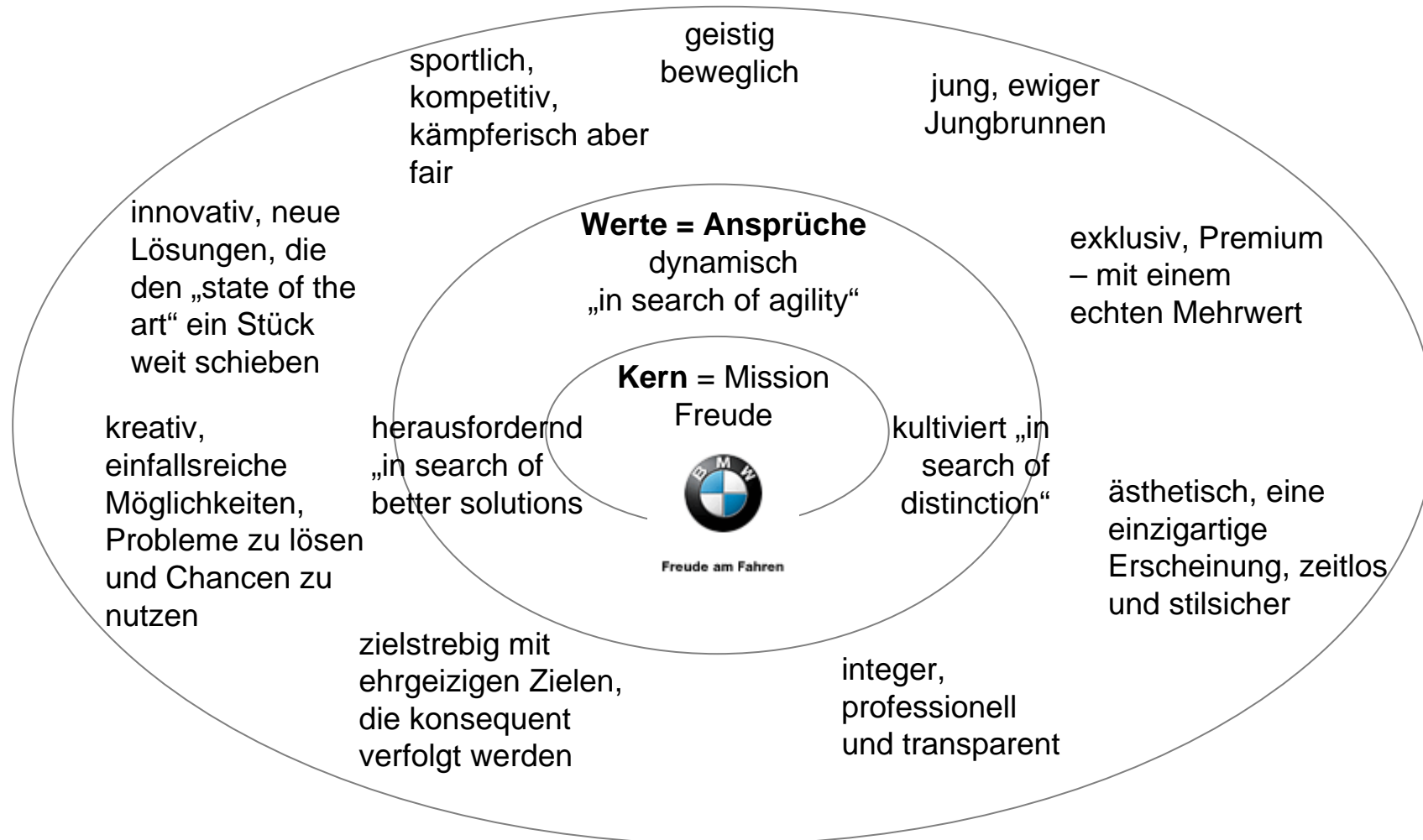
Image ist nicht Marke
Image ist ein Bild der Marke



Sie haben keinen Zugriff auf die Vorstellungen Ihrer Zielgruppe. Die Menschen bestimmen selbst, wie sie Ihre Marke wahrnehmen.

Sie können nur Ihre Identität = Fakten in Ihrem Unternehmen steuern.


Markenmodell zur Definition der Identität: Beispiel BMW

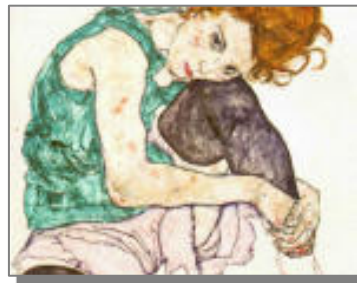


Quelle BMW AG 2000, aus Aaker, Joachimstaler, 2000

Markenmodell „Genetischer Code“* / Markenkernanalyse

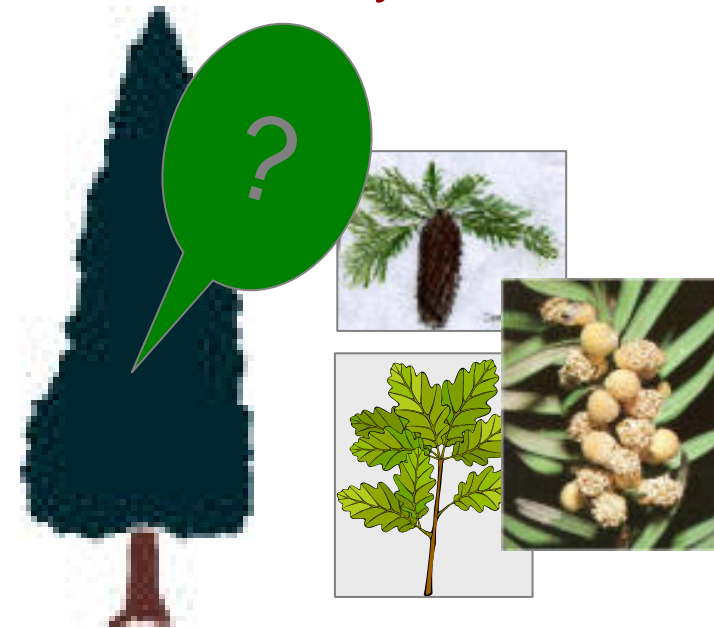
Nur wer sich selbst kennt, kann auch den richtigen Weg für sich erkennen.

Wer seine Marke nicht kennt, kann nicht erkennen, ob er Fußball  oder moderne Kunst sponsern soll.

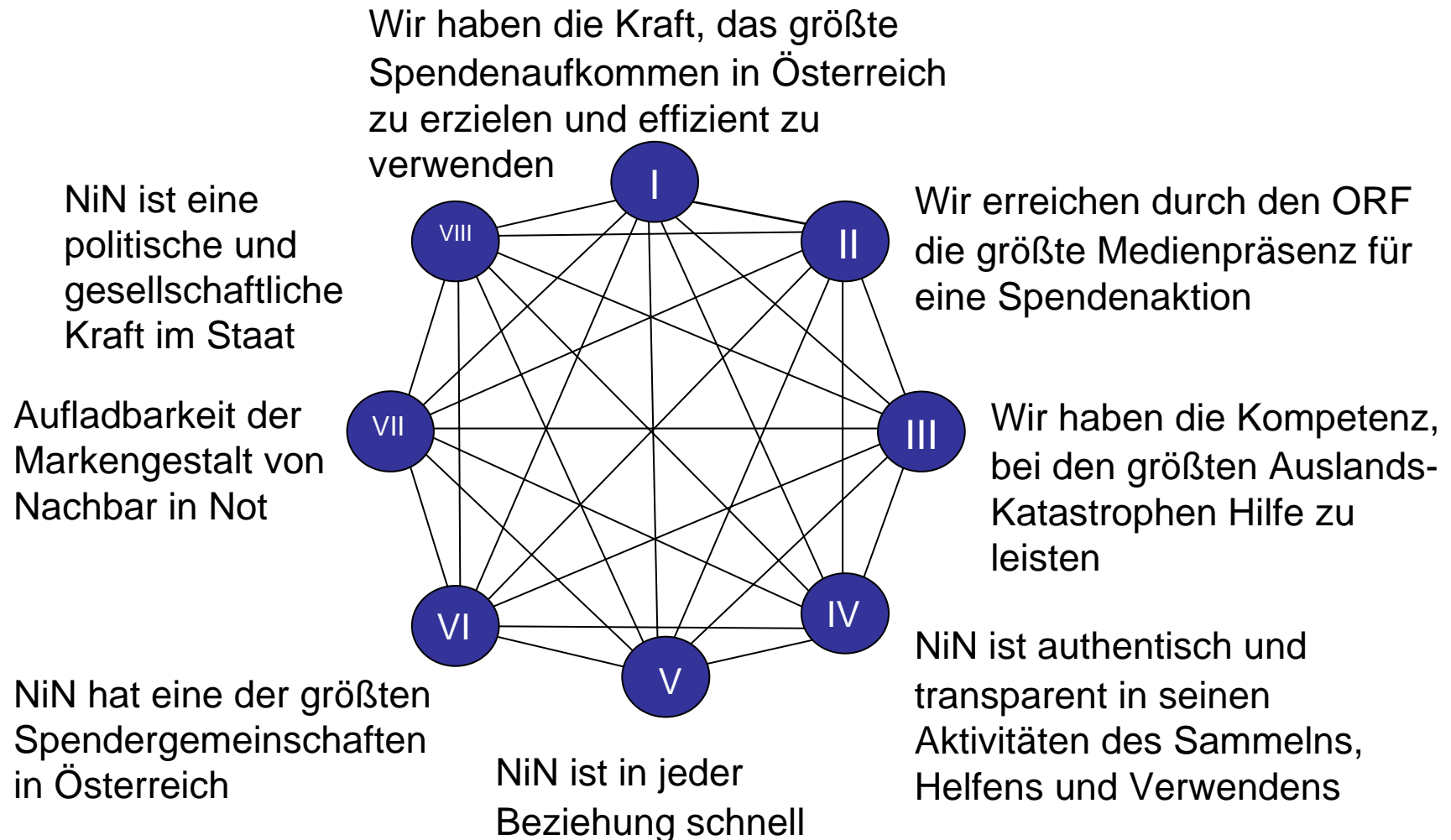


Ob eine Line Extension machbar ist oder nicht.

*Quelle Kapferer, Strategic Brand Management 1992



Beispiel: Markenkernfaktoren Nachbar in Not



2. Voraussetzung: ein relevantes Markenversprechen

Jedes Produkt, jede Leistung sollte einen besonderen Nutzen haben, der ein Problem besser löst

- Produktversprechen
- einzigartiges, differenzierendes Markenversprechen

„Was kann die Marke ihren Zielgruppen versprechen, das keine andere Marke kann?“

*Der Markenkern ist Grundlage für alle Marketingmaßnahmen,
das Markenversprechen Grundlage für die Kommunikation.*

(Selbstähnlichkeit!)

Beispiel Markenversprechen Nachbar in Not

Nachbar in Not ist die nationale Anstrengung,
Opfern von elementaren Katastrophen im Ausland
zu helfen.

3. Voraussetzung: eine Vision

Die Vision ist ein übergeordnetes Ziel,
sie gibt die Richtung vor, in die Sie gehen wollen.

„Wo wollen Sie mit Ihrer Marke in 3, 5 oder 10 Jahren stehen?“

Feedback-Schleife:

Überprüfen Sie Markenkern und Markenversprechen
mit der Vision:
reichen die Ressourcen aus?
ist das Versprechen relevant?

Bespiel Vision Nachbar in Not



Wir sind der erste und beste Gedanke der ÖsterreicherInnen,
wenn irgendwo auf der Welt elementare Katastrophen passieren
und Menschen geholfen werden muss.

4. Voraussetzung: ein Szenario

Viele gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren werden in Ihre Vorhaben intervenieren.

Um sie abzuschätzen, ist strukturiertes Vorausdenken über die relevanten Einflussfaktoren sinnvoll – ein Szenario entwickeln:

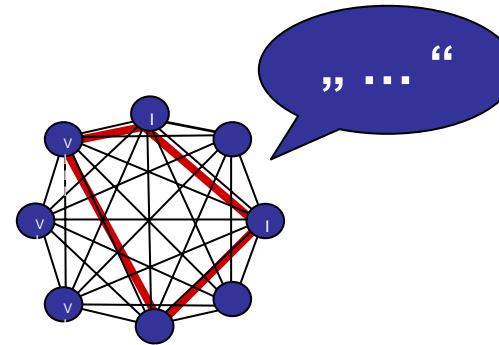
„Was wird unsere Arbeit in den nächsten 3, 5, 10 Jahren beeinflussen, das wir selbst nicht steuern können?“

Feedback-Schleife:

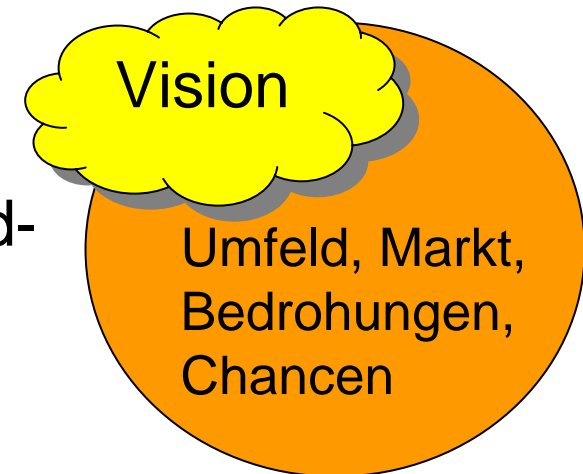
Überprüfen Sie nochmals Ressourcen und Markenversprechen, ob sie in diesem Szenario die Vision erreichen können.

Zusammenschau der Voraussetzungen

Definition Ihrer Markenidentität
Analyse des Markenkerns -
Definition Ihrer Stärken,
Markenversprechen



Formulierung Ihrer Vision für
die Marke und des künftigen Umfeld-
Szenarios



 Rückkopplung zum Markenkern,
Überprüfung Ihres
Markenversprechens

Überleitung auf die operationale Ebene

Definition Ihrer Markenidentität

Analyse des Markenkerns -
Definition Ihrer Stärken,
Markenversprechen

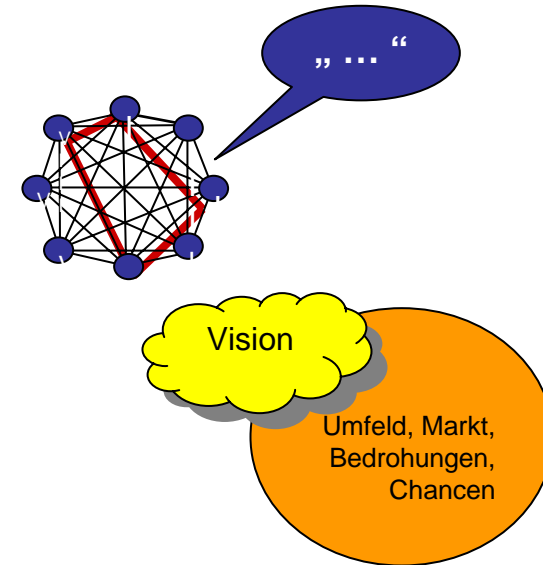
Formulierung Ihrer Vision für
die Marke und des künftigen Umfeld-Szenarios

Rückkopplung zum Markenkern
Überprüfung Ihres Markenversprechens

Formulierung des Mission Statements –
mit welchen Schritten erreichen Sie die
Vision

Überleitung in das Marketing-Konzept
Prioritäten für Marketing-Maßnahmen

regelmäßige Kontrolle der Marken-
Konformität aller Maßnahmen!



Teil III:
Wertorientiertes Markenmanagement
Durchführung

Markenmanagement ist Chefsache – Planung, Steuerung, Kontrolle

1. Marke muss gesteuert werden. Sie entwickelt sich auf jeden Fall – ob Sie wollen oder nicht. Überlassen Sie das nicht dem Zufall.
2. Jede von außen wahrnehmbare Aktivität und Kommunikation Ihrer Organisation formt die Marke.
Stellen Sie diese Markenkontaktpunkte fest, und sichern Sie, dass die Marke dort im Sinn ihrer Stärken repräsentiert wird.
3. Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen eine klare Richtlinie, wie sie mit der Marke umgehen sollen.
4. Sichern Sie die Prinzipien „Selbstähnlichkeit“ und „Differenzierung“ in der Kommunikation.
5. Kontrollieren Sie die Markenführung mit der Benchmark Markenkern und Markenversprechen.

Zu Pkt.3: Brand Commitment der MitarbeiterInnen

Eine Marke kann nur erfolgreich geführt werden, wenn die MitarbeiterInnen die Marke auch „leben“.

Sie werden es tun, wenn sie sich mit dem Unternehmen emotional verbunden fühlen und die Werte der Marke für sich annehmen (Identifikation, Internalisierung).

Identitätsorientiertes Markenmanagement ermöglicht es, den MitarbeiterInnen

- die Markenidentität offen zu legen und nachvollziehbar zu machen
- ihren Beitrag zur Markenentwicklung deutlich zu machen
- Ihnen Leitlinien / Unternehmensphilosophie für den Umgang mit der Marke an die Hand zu geben

Ziel: Brand Citizenship Behavior der MitarbeiterInnen

Damit Brand Commitment zu einem Verhalten im Sinn der Marke führt:

- **HR-Maßnahmen:**
Auswahlverfahren im Sinn der Werte der Marke, Bereitschaft zur Identifikation
Marken-Workshops, Trainings, Förderung, Anreizsysteme
- **Interne Marken-Kommunikation:**
Top-down-, Kaskaden- oder laterale Information
- **Vorleben, Vorbild:**
der CEO / die Abteilungsleiter müssen die Markenwerte glaubwürdig vorleben, an ihnen orientieren sich die MitarbeiterInnen

Unternehmenskultur, Ressourcen, Strukturen.

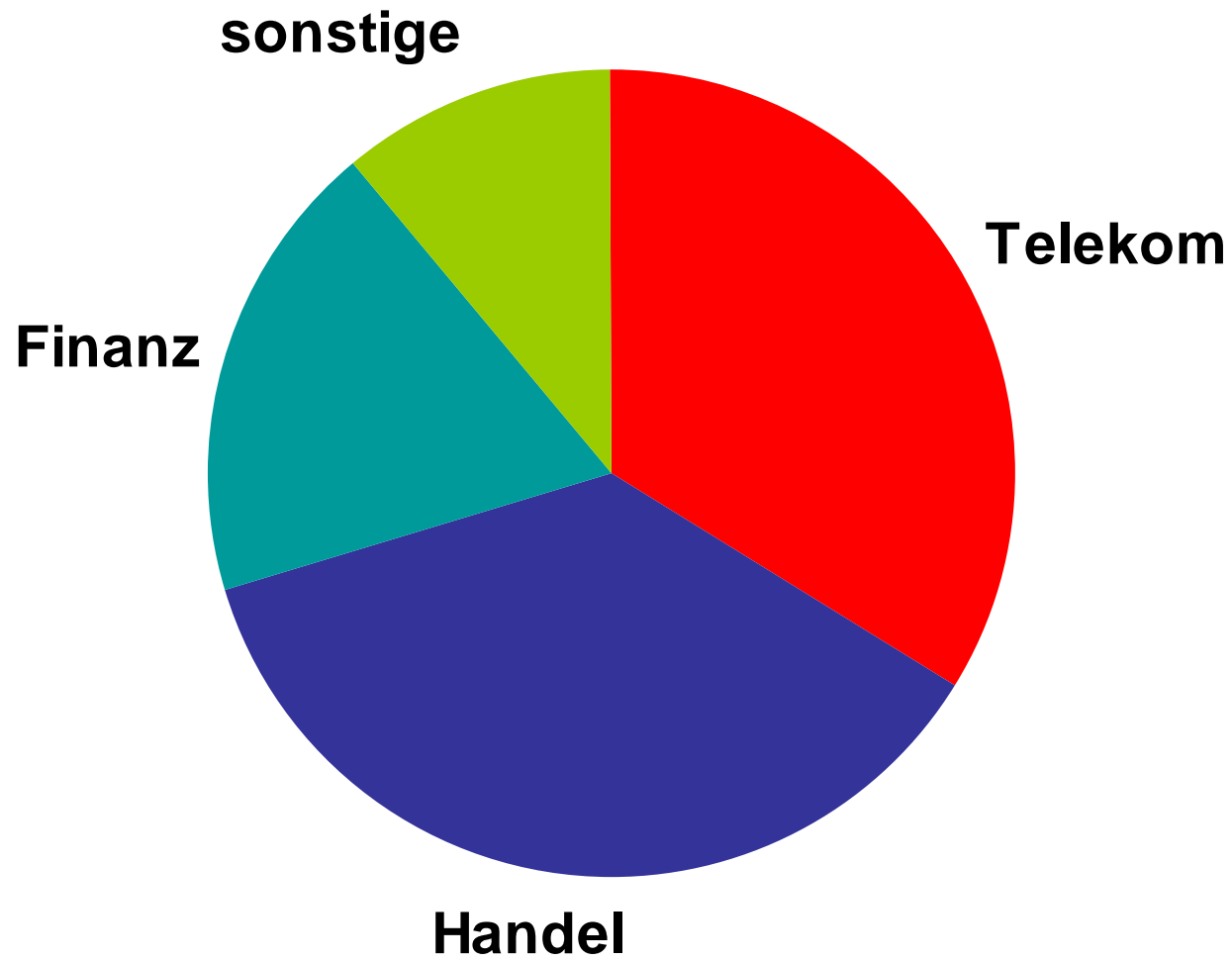
Zu Pkt 4. Kommunikation: die 2005 Top 20 beworbenen Marken, in Mio €

Quelle: Focus Media Research

1. T. Mobile	27,7	11. Billa	14,9
2. Hofer	24,5	12. Hartlauer	14,5
3. One	20,6	13. 3	14,3
4. Spar	18,5	14. VW	14,1
5. BA-CA	18,2	15. Kika	13,7
6. Wr. Städtische	17,8	16. Telekom Austria	13,4
7. A1	16,4	17. Erste Bank	13,1
8. tele.ring	16,2	18. McDonalds	11,0
9. Lidl	15,3	19. Nivea	10,8
10. Lutz	15,0	20. Raiffeisen Bank	10,6

Die 2005 Top 20 beworbenen Marken, in Mio €

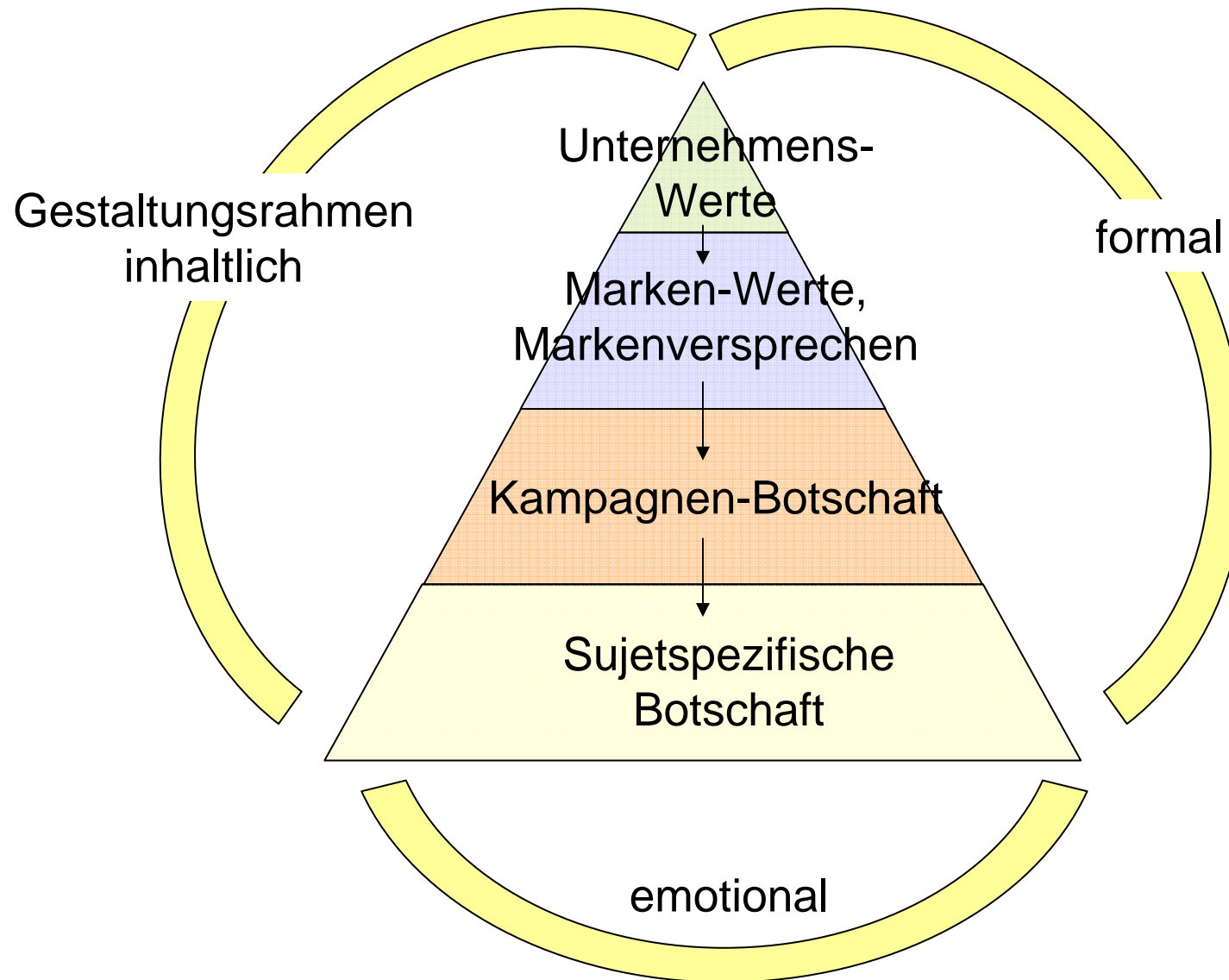
Quelle: Focus Media Research



Kommunikation – Sonderstellung für NPO / NGO?

- Produkt bzw. Leistung sind oft - zB für die Beitragszahler - nicht erfahrbar. Die Kommunikation trägt für viele Zielgruppen die Hauptlast der Markenbildung.
- Die ökonomischen Interessen sind schwach ausgeprägt. Daher hat Werbung, Überzeugung, Beeinflussung einen relativ höheren Stellenwert als im gewinnorientierten Marketing, wo jeder für sein Geld einen wirtschaftlich normierten Wert bekommt.
- Das aktive Managen von Austauschbeziehungen bedarf vieler Beeinflussungsprozesse:
 - die öffentliche Hand soll Mittel bereitstellen
 - Spender und Sponsoren gewinnen
 - freiwillige Mitarbeiter anwerben
 - die eigenen Mitarbeiter motivieren ...usw.

Integrierte Kommunikation sichert Selbstähnlichkeit



Selbstähnlichkeit in allen Maßnahmen: TV, RF, Internet, Sponsoring und Events



BESUCHE RED BULL .COM
BESUCHE ANDERE LOKALE WEBSEITEN

COMPANY KONTAKT

6. RED BULL FLUGTAG



© flohagena.com

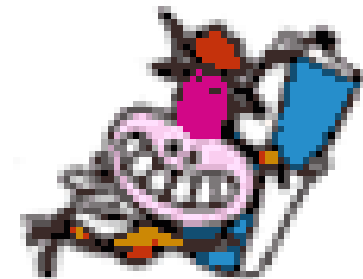
FLYING BULLS AEROBATICS TEAM



03.12.2006



© Karin Lehmann 2006



REDBULL.COM

Profilierung von Unternehmensmarken: der dritte Ort



Sony
Metreon
San
Francisco



Sony
Center
Berlin





Profilierung von Unternehmensmarken: Soziale Verantwortung / Social Promotion

Estée Lauder
Koop mit Vöslauer



Siemens
Spin the Globe



Ärzte ohne Grenzen

derStandard.at



SPAR, Hofer, REWE, dm, ...



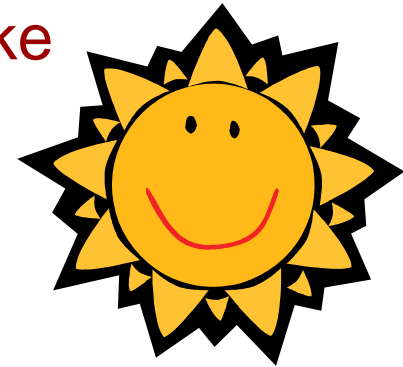
Kommunalkredit, baumax, OMV, ...

- Fokus Nachhaltigkeit**
- ➔ **Nachhaltigkeitspolitik**
- ➔ **Stakeholder**
- ➔ **Nachhaltigkeitsverantwortung**
 - ▶ Finanzierungen
 - ▶ Treasury
 - ▶ Beteiligungen
- ➔ **Corporate Governance**
- ➔ **Ökologische Verantwortung**
 - ▶ EMAS-zertifiziertes Unternehmen
 - ▶ Umweltziele und Maßnahmen
 - ▶ Überprüfung der Umweltrelevanz
- ➔ **Gesellschaftliche Verantwortung**



baumax setzt sich für Menschen mit Behinderung ein. Wir sehen sie als gleichwertige Mitglieder unserer Gesellschaft und integrieren sie mit ihren Stärken und Schwächen in unsere Teams. Seit 20 Jahren fördern und unterstützen wir Menschen mit Behinderung. Wir arbeiten mit über 100 Partnerorganisationen in Zentral- und Südosteuropa zusammen

Ziel aller Maßnahmen = langfristige Markenstärke



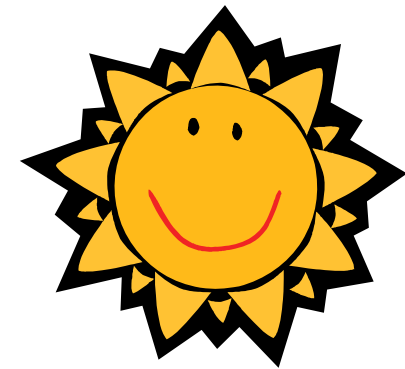
Mit der Findung Ihrer Markenidentität legen Sie den Grundstein für Ihre Marketingaktivitäten und für die Kommunikation, sie ist auch Benchmark für die Markenkontrolle.

Markenverantwortung + CSR ist von der Geschäftsleitung wahrzunehmen.

Jede Aktivität Ihrer Organisation, jeder/s Mitarbeiters/in trägt täglich dazu bei, wie sich eine Marke entwickelt,

unter Beachtung von „Selbstähnlichkeit“ und „Differenz“ in allen Aktivitäten und in der integrierten Kommunikation bauen Sie Ihre Markenstärke aus.

Marke ist der wichtigste immaterielle Wert einer Organisation.



Vielen Dank – und alles Gute für Ihre Marke!
Karin Lehmann

