

## Markenführung

# Holistic Branding

## Teil 2: Das Markenfundament

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der eigenen Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten kann. Teil 2 der Serie widmet sich der Erarbeitung der Grundlage, auf welcher Marken in der Folge entwickelt, definiert, gebaut und geführt werden.

› Pascal Staub, Pascal Miserez

«Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen.» Was der Komponist Anton Bruckner bereits im 19. Jahrhundert erkannte, gilt unbedingt auch für den nachhaltigen Erfolg einer Marke. Erfolgreiche Marken sind strategisch ausgerichtet und ganzheitlich konzipiert. Nur wenig wird dem Zufall überlassen – und wenn, dann als bewusster Teil der Markenstrategie. Eine nachhaltige Markendefinition lässt keinen Raum übrig für subjektive Empfindungen wie «ich glaube...», «ich denke...» oder «ich finde...». Sie verlangt zwingend nach einer starken Basis, auf welcher die zukünftige Entwicklung der Marke gebaut wird. Bei «Holistic Branding» spiegelt das Markenfundament vorwiegend die Innensicht wider. Dabei stützt sie sich auf eine präzise Visionsformulierung, die aus drei Themenfeldern heraus erarbeitet wird. In der operativen Markenführung muss ein nach innen wie nach aussen übereinstimmendes Verständnis und Gesamtbild der Marke erzielt werden. Damit dies möglich wird, ist die Auseinandersetzung mit dem Fundament und dessen Dokumentation essenziell. Glaubwürdigkeit, Authentizität und Akzeptanz einer Marke finden darin ihren Ursprung. In der vom Autor Pas-

cal D. Staub, der Markenagentur m.a.d. brand care und weiteren Experten entwickelten Methodik für ganzheitliche und einheitlich ausgerichtete Markenentwicklung und -führung, dem Brand Care Cycle, bildet das Markenfundament den

### ! kurz & bündig

- › Das Markenfundament ist der Auftakt einer einheitlich ausgerichteten Markenentwicklung und -führung. Die Auseinandersetzung mit dem Markenfundament und dessen Dokumentation ist daher unerlässlich.
- › Die Erarbeitung des Markenfundaments setzt einige wesentliche Rahmenbedingungen voraus. Dazu gehören eine aufrichtige Selbstbetrachtung und das Verständnis für die Marke als Persönlichkeit.
- › Das Markenfundament stützt sich auf eine präzise Visionsformulierung, die aus den drei Themenfeldern Heritage, Entrepreneurial Spirit und Marktempathie heraus erarbeitet wird.

### Stichwort: Markenvision

Zusammengesetztes, in Einzelheiten aufeinander abgestimmtes Zukunftsbild einer Marke, aus Sicht aller relevanten Stakeholder oder: Was wüssten Historiker im Jahre 2500 über das Wesen der Marke im Jahre 2050 zu erzählen?

Auftakt und beantwortet die Frage nach dem Motiv hinter der Marke.

### Ehrlichkeit und Selbstkritik

Die Erarbeitung des Markenfundaments setzt ein paar wesentliche Rahmenbedingungen voraus. Eine davon ist die Bereitschaft zur aufrichtigen Selbstbetrachtung. Nur ehrliche, echte Marken, die eine übereinstimmende Wahrnehmung erzielen, ernten Vertrauen. Und dieses will und muss im Markt gewonnen werden. Die zweite ist das Verständnis der Marke als Persönlichkeit. Denn Markenführung ist letztlich nichts anderes als eine konstante Beziehungspflege des Markeneigentümers mit dem Markenkonsumenten. Wie in jeder Beziehung gilt

auch für Marken: Wer sich selbst nicht mag, der kann nicht gemocht werden. Selbstakzeptanz und die Fähigkeit zur Selbstkritik schaffen gemeinsam die Voraussetzung für ein authentisches Bild nach aussen. Verbunden mit Konsequenz, Konstanz und Kontinuität in der Markenführung entsteht so ein glaubwürdiges, nachvollziehbares Gesamtbild. Dadurch schafft die Marke Orientierung und erhält zugleich auch den gewünschten Stellenwert beim Konsumenten.

### Dreiklang der Markenvision

Aus der holistischen Markenperspektive wird eine Vision aus drei Feldern heraus erarbeitet und abgeleitet (siehe Abb. 2):

- › aus dem **Heritage**, also dem Erbe oder Vermächtnis, welches hinter der Marke liegt,
- › aus dem **Entrepreneurial Spirit**, dem unternehmerischen Geist, in dem die Innovationskraft einer Marke steckt
- › und aus der **Marktempathie**, aus welcher die Wichtigkeit der Marke für ihre Konsumenten heraus entsteht.

Woraus diese drei Felder gebildet werden, wird nachfolgend präziser umrissen (siehe Abb. 3).

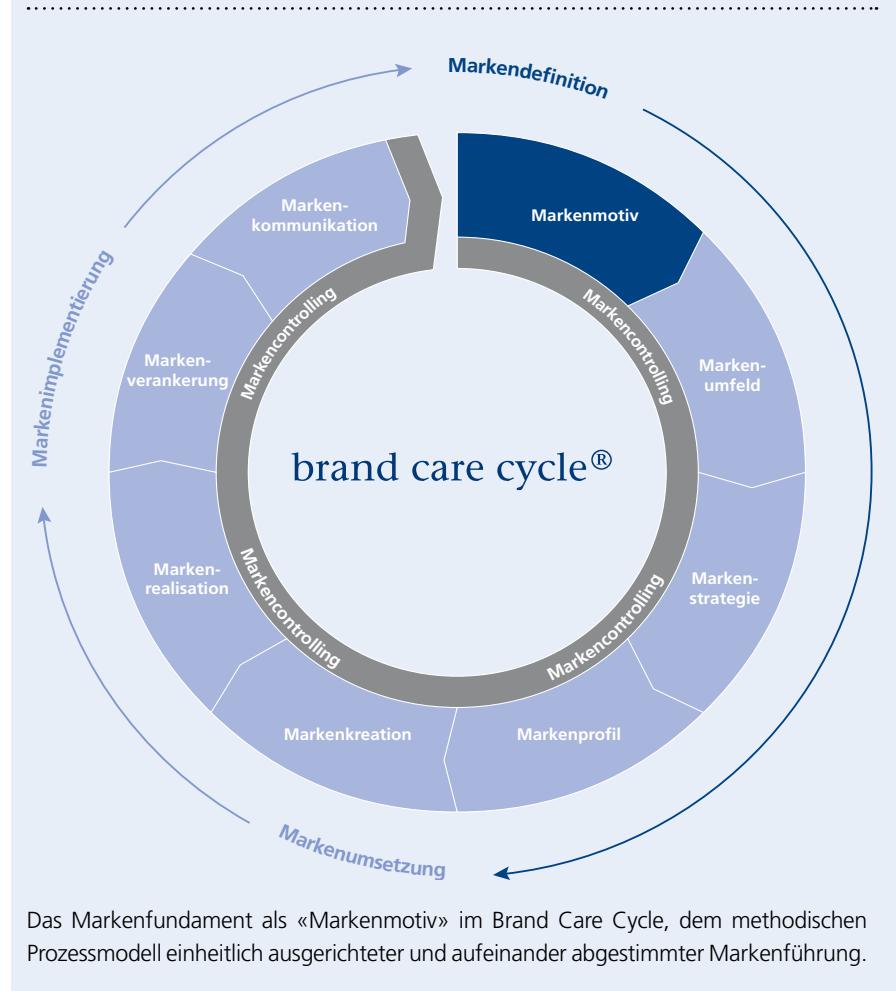
### Unterschiedliche Gewichtung

Selbstverständlich müssen die drei Themenfelder je nach Art der Marke unter-

schiedlich gewichtet werden. So ist es bei einer bestehenden Marke entscheidend, ob ihr Erfolg weiter ausgebaut werden soll oder ob sich für sie aufgrund von

grundlegenden Veränderungen in ihrem Umfeld eine fundamentale Erneuerung ihres Kerns aufdrängt. Anders verhält es sich bei der Lancierung einer neuen

**Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»**



### Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppenselektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den

Entwicklungsprozess von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen ab-satzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle

Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung. Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

Marke, die in den meisten Fällen ohne oder nur mit einem stark begrenzten «Erbe» an den Start geht. Weiter ist bei der Visionsentwicklung zu unterscheiden, ob es sich um die Marke für ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Körperschaft handelt. In jeder Konstellation gelten andere Gesetzmässigkeiten, welchen entsprechend Rechnung getragen werden muss.

## Heritage

### Heritage I: Die (Hi)-Story

Hinter jeder Marke steht eine Geschichte. Auch bei der Lancierung einer neuen Marke geht ihrer «Geburt» immer ein Prozess voraus. Ein Prozess, der durch Menschen, Unternehmen oder externe Einflüsse gestaltet und/oder gebildet wurde. Das Bewusstsein über diesen Hintergrund ist entscheidend für das Markenfundament. Oft lässt sich sogar aus der Historie eine Geschichte über die Marke

erzählen. Man denke dabei zum Beispiel an die Garagen-Story hinter der Marke Apple oder an die geheime Rezeptur von Coca-Cola. Geschichten erwecken Marken zum Leben, verleihen ihnen eine Seele und laden sie emotional auf.

### Heritage II: Das Motiv

Eine Marke entsteht nicht, eine Marke wird geschaffen. Bei länger bestehenden Marken oft sogar ohne dass sich ihre Schöpfer dessen bewusst sind. Es sind immer treibende Kräfte, die eine Marke zu dem gemacht haben, was sie ist und wofür sie steht. Bei der Motivbetrachtung steht die Auseinandersetzung damit im Zentrum. Welches waren die entscheidenden Treiber der Marke bisher? Welche Ideologien, Leidenschaften und Absichten haben zum aktuellen Stand der Marke geführt? Einige bezeichnen die Erkenntnisse daraus auch als die Markenmission. Sind die Treiber identifiziert, sind sie als Wirkungsfaktoren in die Umsetzung der Markenstrategie ein-

zubeziehen. Denn sie sorgen für Glaubwürdigkeit, Kontinuität und Konstanz.

### Heritage III: Die Meilensteine

Zentral für das Markenfundament wie auch für die operative Markenführung sind die «Milestones» in der bisherigen Entwicklung der Marke. Dabei geht es gleichermassen um die Auseinandersetzung mit den Erfolgen wie auch den Misserfolgen. Aus Erfolg entsteht für eine Marke Attraktivität oder auch «Sexyness» und aus den Lehren, welche aus Misserfolgen gezogen werden können, eine gesteigerte Sicherheit für Markenstrategie und -führung.

### Heritage IV: Die Kernkompetenz

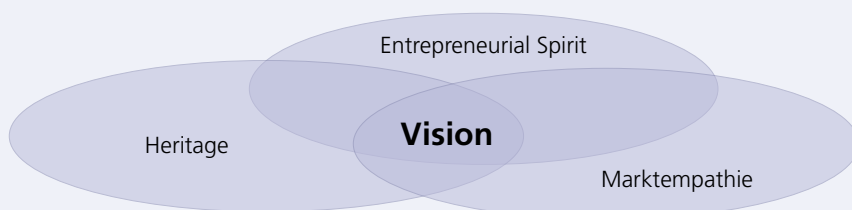
Der vierte Aspekt des Markenerbes ist die ehrliche, selbstkritische Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der Marke. Die eigenen Schwächen zu kennen, ist dabei fast noch wichtiger. Denn auf diese werden sich Mitbewerber stürzen und durch ihre eigene Markenführung versuchen, diese für sich zu nutzen und ihre Stärken exakt dort auszubauen. Aus dem Stärkeprofil der Marke lässt sich dann ihre eigentliche Kernkompetenz herauschälen und unverfälscht definieren: nämlich was die Marke wirklich kann und zu bieten in der Lage ist.

## Marktempathie

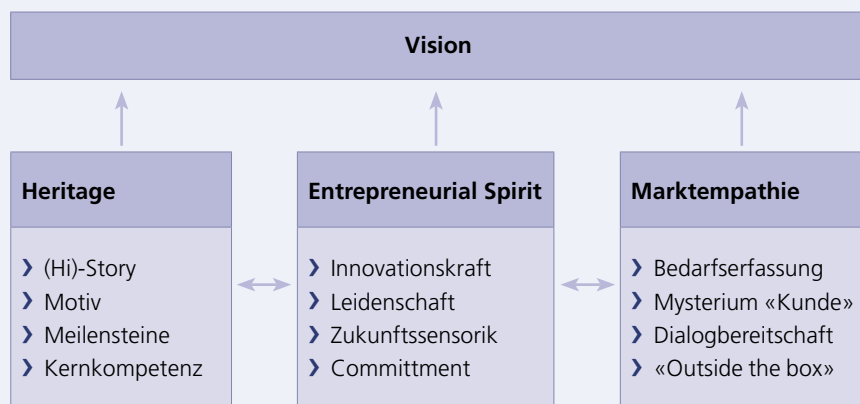
Entscheidend für den Erfolg und das Überleben einer Marke ist, dass Markt- und Kundenbedürfnisse in ihrer Definition berücksichtigt sind. Egal, ob mit der Marke ein bestehendes Bedürfnis bedient, ein vorhandenes geweckt oder ein neues geschaffen werden soll. So logisch dies klingen mag, so fern davon ist leider oft die Realität. Zu dominant ist meistens die subjektive Einschätzung und Ansicht einzelner Personen, die dann schnell mit der «allgemeinen Meinung» gleichgesetzt wird.

Ein starkes Markenfundament hingegen setzt auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Markenverantwortlichen, sich auf den Dialog mit dem Markt einzulassen

**Abb. 2: Die Bausteine der Markenvision – ein thematischer Dreiklang**



**Abb. 3: Zusammenspiel der drei Themenfelder der Vision**



und das «Mysterium Kunde» wirklich verstehen und begreifen zu wollen. Letztlich muss ja denn auch der Köder nicht dem Angler, sondern dem Fisch schmecken. Und dies kann meist nur objektiv beurteilen, wer sich nicht «inside the box», sondern eben «outside the box» befindet. Die Kunst und das «Geheimrezept» im Holistic Branding ist es, diese Marktempathie als wesentlichen Bauteil zu integrieren, ohne dabei die Authentizität und das Selbstverständnis der Marke einzuschränken.

### Entrepreneurial Spirit

Das als Unternehmergeist bezeichnete Themenfeld der Visionsentwicklung beinhaltet den kreativen, dynamischen und innovativen Teil der Marke. Hier steht das Entwicklungspotenzial der Marke im Zentrum, getrieben und inspiriert durch die Leidenschaft des Unternehmers und/

oder Markenverantwortlichen. Hierfür braucht es das Bewusstsein für das Marken-Erbe und das richtige Gespür für den Markt. Am besten wird hier mit Vertretern verschiedener Disziplinen nach dem «No Limits»-Grundsatz die Markenzukunft im Team skizziert. Denn dieser Prozess schafft zugleich auch die erste Voraussetzung für das emotionale Engagement der Markenverantwortlichen, welches den Markenerfolg wesentlich begünstigt.

### Visionsformulierung

Betrachtet man im Erarbeitungsprozess der Markenvision «Heritage» und «Marktempathie» als Pflichtteile, so machen «Entrepreneurial Spirit» und Formulierung der Vision sicherlich die Kür aus. Je nach Industrie und Branche und deren Dynamik wird sie auf einen Zeithorizont von durchschnittlich 10 bis 25 Jahren ausgerichtet. Sie legt die grundsätzliche

Stossrichtung fest, in welche die danach vorzunehmende Markenpositionierung zu erfolgen hat. Die Markenvision sollte primär eine qualifizierte Innensicht sein. Diese wird danach im Rahmen der eigentlichen Positionierung überprüft, aus der Markt- und Kundenperspektive analytisch reflektiert und definiert.

### Wichtiger Abgleichungsprozess

Es ist absolut wichtig, dass die Formulierung der Markenvision auf der Entscheidungsebene breit abgestützt und übereinstimmend erfolgt. Ein nicht unwesentlicher Zusatznutzen ist hierbei, dass dieser Prozess zu einer inhaltlichen Abstimmung zwischen den einzelnen Personen und Disziplinen führt, welche als Treiber für die künftige Markenführung massgebend sind. Die so entstehende Klarheit und «unité de doctrine» ist elementar für die Geradlinigkeit und Konsequenz in der

Anzeige



**cleanteccity**

Mit Fachtagungen und Symposium  
Jetzt anmelden: [www.cleanteccity.ch/symposium](http://www.cleanteccity.ch/symposium)  
und [www.cleanteccity.ch/fachtagungen](http://www.cleanteccity.ch/fachtagungen)

**Schweizer Plattform für nachhaltige Entwicklung  
von Gemeinde, Stadt, Industrie und Gewerbe**  
 Bern, 19. – 21.03.2013  
[www.cleanteccity.ch](http://www.cleanteccity.ch)

Veranstalter

**BERNEXPO<sup>+</sup>**  
GROUPE

---

Leading Partner

**ewb**

---

Patronat

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI  
Bundesamt für Umwelt BAFU  
Bundesamt für Energie BFE  
Bundesamt für Raumentwicklung ARE

  
**Kanton Bern**  
Canton de Berne

  
 Schweizerischer Städteverband  
Union des villes suisses  
Unione delle città svizzere

  
 Schweizerischer  
Gemeindeverband

  
 Kommunale Infrastruktur  
Infrastructures communales  
Infrastrutture comunali

Ermässigt SBB  
RailAway-Angebot.





holistischen Umsetzung der Markenstrategie und für die Sicherstellung der Zielerreichung.

Für die Lebendigkeit einer Marke ist es zudem auch notwendig, dass die Visionsformulierung sehr sportlich, ambitioniert, erfolgt. Sie sollte aber angesichts der für die Zukunft annehmbaren Rahmenbedingungen gerade noch knapp realistisch erreichbar sein.

## Markendynamik

Zu leicht erreichbare Visionen führen zu Statik und Stagnation in der Markenentwicklung und reduzieren dadurch auch das Commitment und die Leidenschaft in der Umsetzung. Wenn aber das formulierte Ziel stets knapp erreichbar vor einem liegt, steigert dies unweigerlich die Dynamik, mit welcher die Marke im Markt geführt wird.

Sowohl die Visionsfindung wie auch die Operationalisierung der Vision in konkrete Ziele auf der Zeitachse ist ein Balanceakt zwischen Bewahren und Erneuern. Während in manchen Marken das Erbe ein werthaltiger Faktor darstellt (Single Malt, Bier), kann die inhärente Erneuerungskraft in anderen Marken ein Werttreiber darstellen (Apple, Google)

## Konsequenz der Vision

Die sauber, übereinstimmend und klar formulierte Vision bildet die Basis für die nachfolgende Analyse, Reflektion und Positionierung und somit die Festlegung der strategischen Zielsetzung der Marke. Zugleich stellt sie auch die Grundlage für die Formulierung der Strategie als «Weg zum Ziel» sowie für deren Operationalisierung und Implementierung dar. Oder anders formuliert: die Vision ist der innere, emotionale und Begeisterung stiftende Treiber der Marke auf dem Weg zu ihrem Erfolg. Eine starke Vision vermag klare Antworten auf viele, während der Umsetzung aufkommende Fragen zu allen nur erdenklichen Aspekten geben. Sie ist Inspiration und Leitplanke zugleich. «



## Serie

Die Teile der Serie «Holistic Branding» erscheinen wie folgt:

01-02/13	Die Kraft der Marke	Einführung
<b>03/13</b>	<b>Das Markenfundament</b>	<b>Mission, Vision und Leidenschaft</b>
04/13	Die Markenpositionierung	Umwelt, Mitarbeiter, Kunden und Wettbewerb
05/13	Das Markenprofil	Werte, Kultur und Identität
06/13	Die Markenvisualisierung	Logo, Farben, Schrift und Erscheinungsbild
07-08/13	Die interne Markenverankerung	Mitarbeiter als Markenbotschafter
09/13	Der Markenschutz	Recht, Verteidigung
10/13	Die Markeninszenierung	Erlebnis und Emotionalisierung
11/13	Das 5-Sense-Branding	Summe aller Wahrnehmungen
12/13	Die Markenführung	Steuerung und Kontrolle



## Porträt



### Pascal D. Staub

Senior Partner itheca Group, VRP m.a.d. brand care

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und VR bei der itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt er als VRP der Markenagentur m.a.d. brand care auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Staub berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



### Pascal A. Miserez

Senior Partner & Chairman bei itheca Group

Pascal A. Miserez ist ein leidenschaftlicher Unternehmensentwickler. Als «Architekt» und «Bauleiter» gestaltet und lenkt er international komplexe Unternehmenstransformationen.



## Kontakt

pascal.staub@itheca.com  
 pascal.miserez@itheca.com  
 www.itheca.com  
 www.mad-brandcare.com