



Wege des Brand Risk Management



Wolfgang Schiller
Inhaber Schiller Brand Company
Freiburg i. Br. und Zürich

Die Marke ist der grösste Werttreiber eines Unternehmens. In Zeiten des globalen Wettbewerbs können allein echte Marken Wertschöpfung generieren. Deshalb setzen heute nicht nur Konsumgüter-Hersteller, sondern auch Investitionsgüter-Firmen, Stromversorger und Dienstleister – ja sogar Städte auf die Marke. Eine konsequent markenzentrierte Unternehmensstrategie eröffnet allerdings nicht nur immense Chancen.

Trotz der Forderung nach einer ganzheitlichen Risikobetrachtung werden Risikoanalysen bei immateriellen Vermögensge-

genständen nur sporadisch durchgeführt und 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.

In der aktuellen Diskussion taucht die Marke gar nicht auf oder die Betrachtung beschränkt sich auf externe Risikofaktoren wie etwa Raubkopien oder Patentrechtsverletzungen.

Marken sind Vertrauens-Systeme

Bekanntermassen leisten Marken weitaus mehr als nur die Befriedigung materieller Bedürfnisse – Marken sind Werteträger. Jeffrey Bleustein, Chairman und CEO der Harley Davidson Inc., bringt dies für die «Harley-Fans» genau auf den Punkt: «Wir haben aufgehört, Motorräder zu verkaufen, wir verkaufen jetzt Lebensphilosophie» (Deyssom 2002).

Denn Marken sind Vertrauens-Systeme, die ihre Energie aus dem Markenkern und den darin verankerten Werten schöpfen. Menschen, die sich mit den Werten einer Marke identifizieren, verbünden sich vertrauensvoll mit ihr und werden als Marken-



⊗ Harley-Davidson haben aufgehört, Motorräder zu verkaufen...



⊗ ...sie verkaufen jetzt Lebensphilosophie.

Kundschaft zu Teilen dieses vernetzten Systems. Wird die Marke konsistent und risikoarm geführt, kann das Marken-System wertschöpfend wachsen.

Proaktives Risikomanagement und Marken-Controlling

Ansätze, mit denen Berater 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 Marken-System werden viel zu spät aufgezeigt, eine Beschädigung der Marke wird erst sichtbar, wenn sie bereits eingetreten ist. Im Unterschied zu diesen rein reaktiven Instrumenten muss ein effizientes Brand Risk Management zwei Dinge leisten:

1. **Ganzheitliche Risiko-Analyse.**
Die Risiko-Identifikation muss systematisch das gesamte Marken-System umfassen, d.h. alle Bereiche untersuchen, über die eine Marke kommuniziert: von der Produkt-Sortiments-Gestaltung, über die Preis- und Distributions-Architektur bis zu Design und werblicher Kommunikation.
2. **Proaktives Marken-Controlling.**
Das Marken-System muss proaktiv gesteuert werden. Hier ist ein präventives Controlling-Instrument einzusetzen, das

Risiken identifiziert, bevor potenzielle markenschädigende Massnahmen das Vertrauen der Kundschaft beschädigen können. Im Rahmen eines solchen proaktiven Brand-Risk-Managements sollten die folgenden zentralen Risikofelder der Marke systematisch analysiert und durch eine geeignete Methodik fortlaufend überwacht werden.

Gefahrenfeld Produkt/Sortiment

Mit der Komplexität des Sortiments, der Abhängigkeit von Lieferanten und dem entsprechenden Kontrollverlust steigt das Risiko, dass eine negative Produkt- oder Dienstleistungs-Erfahrung auf das gesamte Leistungsportfolio übertragen wird und die Marke insgesamt beschädigt. Eine Marke schafft jedoch nur Vertrauen, wenn alle Marken-Produkte und -Leistungen das Wertesprechen der Marke reflektieren.

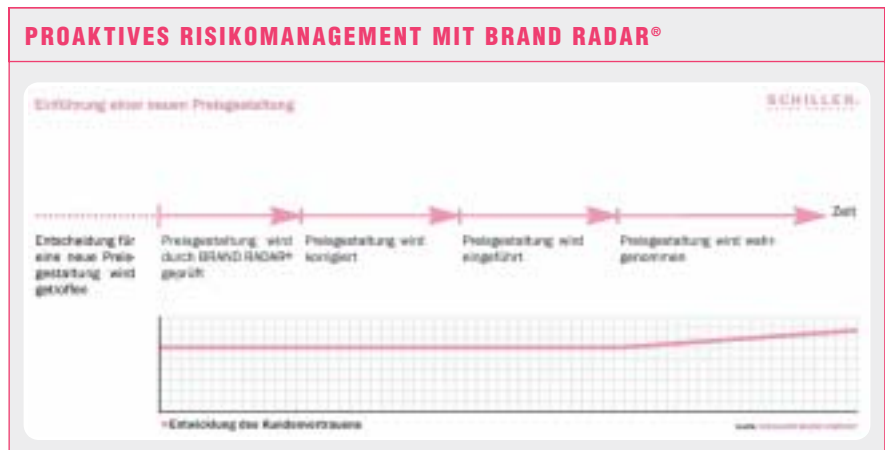
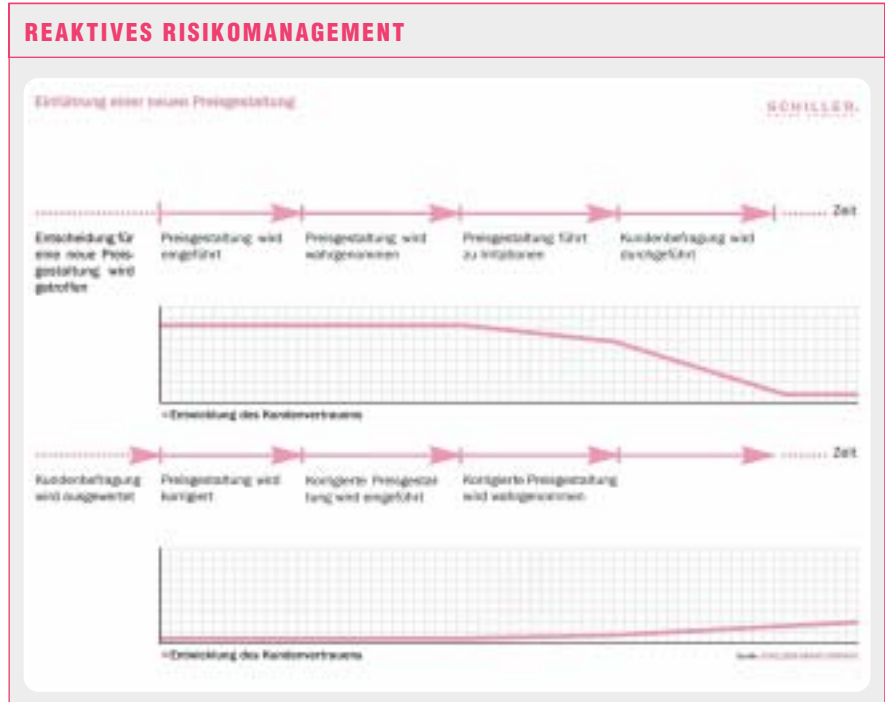
Man denke hier zum Beispiel an die Marke Swissair: Seit 1994 hatte sich die Airline in die Beteiligung und Kooperation mit qualitativ minderwertigen Airlines verstrickt. Infolge des hohen Investitionsdruckes sparte sie in ihren Leistungen und konnte ihre Kernwerte Premium und Sicherheit nicht mehr einlösen. Im Herbst 2001 kam es zum finanziellen Crash: die gesamte Flotte blieb am Boden, da die Swissair Treibstoffkosten 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 Produktes 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 Umsatzziele geopfert und das Vertrauen der Kunden in den Wert der Marke langfristig beschädigt.

Gefahrenfeld Distribution

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



trächtigt somit auch deren Wahrnehmung in den Augen ihrer 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 Markenhersteller den berühmten «Smart Shopper» selbst geschaffen und durch eine unkontrollierte Distribution sozusagen ihr eigenes Grab geschaufelt.

Gefahrenfeld Design/Werbung

Werbe- und Design-Agenturen 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 in allen Kanälen voraus. Den Schaden, den eine zwar spektakuläre, aber nicht stilaffine Aktion bei einer Marke anrichten kann, zeigte die provozierende Benetton-Kampagne von Star-Fotograf Oliviero Toscani. Die drastischen Bilder von Aids-Kranken oder getöteten bosnischen Soldaten hatten nichts mit der Wirklichkeit in den Benetton-Läden gemein, in denen hochmodische «United Colors»-Pullover präsentiert wurden. Die Schock-Kampagne entfaltete daher eine fatale Wirkung: Sie verschreckte die Kundschaft. Der Marktanteil von Benetton brach ein.

