

# Die Macht der starken Marke

## Drei Marken-Macher plaudern aus

«Die Macht der Marke» – ein immer wieder bemühter Begriff, in aller Munde und doch diffus. Denn worin besteht sie eigentlich, diese vielbeschworene Macht? Was sind Marken und erst recht GUTE Marken? Wie gestalten sich Mechanik und Wechselwirkungen erfolgreicher Unternehmen bei ihrer Unternehmensführung und Markenbildung? Auf der Suche nach Antworten haben wir drei Persönlichkeiten befragt, die es wissen müssen. Markus Ruiz, Management Partner der Management Accelerated GmbH (Herisau), Peter Hinder, CEO der Thurgauer Kantonalbank (Weinfelden), und Marc T. Tümmers, CEO der Kägi Söhne AG (Lichtensteig), standen uns Rede und Antwort.

### 1. Alle Welt spricht von «der Macht der Marke». Doch was ist darunter zu verstehen – oder verstehen Sie?

Tümmers: Ich möchte da die Macht des Konsumenten hervorheben. Noch nie war sein Angebot so gross, noch nie wurde er von so vielen Botschaften penetriert und bombardiert. Auch eine mächtige Marke schafft es nicht, sich diesem neuen Mechanismus zu entziehen. Sie begleitet aber den Konsumenten und hilft ihm, sich zu orientieren. Mächtig ist die Marke dann, wenn sie bei einem vergleichbaren funktionalen Nutzen – im Hinblick auf die Mitbewerber – einen höheren Preis generieren kann.

Ruiz: Für mich bedeutet «Macht der Marke» Wiedererkennung und hat zunächst weniger mit dem finanziellen Aspekt zu tun. Wenn beispielsweise der Markenname genannt wird, bekannt ist und die Werte der Marke von den Menschen mittransportiert werden. Ein gutes Beispiel dafür ist BMW mit dem Slogan «Freude am Fahren».

Hinder: Gute Marken schaffen Mehrwert und sind damit «mächtig». Denn Kunden erwarten hinter ihnen ein zuverlässigeres Produkt oder einen besseren Service. Insbesondere in der Dienstleistungsbranche, wo der Service zentral und das eigentliche Produkt unsichtbar sind, geben Marken dem Angebot ein Erscheinungsbild.

### 2. Was gilt für Sie persönlich resp. in Ihrer Organisation als eine gute Marke und warum?

Hinder: Eine gute Marke sorgt für Orientierung, indem sie bei der relevanten Zielgruppe klare Bilder hervorruft.

Tümmers: Sie gibt Orientierung, hat eine grosse Bekanntheit, schafft Relevanz beim Konsumenten und ist differenzierend zum Wettbewerb. Eine starke Marke bietet nicht nur einen Produktnutzen, sondern hat eine Heritage. Unser Kägi fret beispielsweise ist mit sehr vielen positiven Kindheitserinnerungen verbunden. Ein positiver Resonanzraum, den es gilt, bei den erwachsenen Konsumenten wieder neu aufzuladen. Ohne Herkunft keine Zukunft.

Ruiz: Gute Marken transportieren Kernwerte – und werden genau aufgrund dieser Kernwerte wiedererkannt und geschätzt.

Hinder: So ist es. Bei einer guten Marke wissen die Anspruchsgruppen, was sie von dieser Marke erwarten dürfen. Die Marke weckt so Vertrauen und stiftet Identifikation. Sie vermittelt Emotionen und verkörpert ein Lebensgefühl, dem man nachgehen möchte. Mit dem Kauf der Marke, stillt man dann dieses besondere Bedürfnis.

**3. Markenführung ist Unternehmensführung und –steuerung. Trifft diese Aussage für Sie zu? Und wenn ja, wie prägt diese Aussage Ihren Führungsalltag?**

Tümmers: Für ein Markenartikelunternehmen auf jeden Fall. Markenführung ist keine Demokratie. Deswegen muss diese auch bei der Unternehmensführung angesiedelt sein. Wir legen sehr grossen Wert auf eine hohe Übereinstimmung unserer Markenwerte mit den strategischen Entscheiden, die wir fällen und den Führungsleitsätzen, die wir leben.



*Peter Hinder, CEO  
der Thurgauer Kantonalbank  
(Weinfelden)*

Peter Hinder verfügt über langjährige Erfahrung im Finanzsektor. So leitete er u.a. für die UBS von 2005 bis 2008 die Region Nordschweiz mit rund 560 Mitarbeitenden und 30 Geschäftsstellen. Zuletzt war er Chief Operating Officer im Group Treasury der UBS. Neben zahlreichen Fachausbildungen verfügt Peter Hinder über eine Management-Ausbildung an der renommierten Harvard Business School in den USA. Seit April 2010 leitet er als CEO die Thurgauer Kantonalbank (TKB).



Ruiz: Markenführung hat viel mit einer Kernaufgabe der Führung zu tun: Kultur zu prägen. Die Führungsprinzipien, die intern gelebt werden, müssen mit dem externen Markenbild im Einklang sein. Ist dies nicht der Fall, merken sowohl Kunden als auch die Mitarbeiter schnell diese Dissonanzen und die Marke wird geschwächt, wenn nicht sogar irreparabel beschädigt. Die Marke lebt von der Sinn- und Kulturstiftung für alle, die mit ihr in Berührung kommen – intern und extern. Dies zu einem Vorteil und einer Stärke auszubauen, ist Führungsaufgabe.

Tümmers: Lassen Sie mich mein Verständnis von Führung mit einem Formel-1-Rennen in Monte Carlo vergleichen. Tolles Ambiente, gute Stimmung, eine klares Ziel. Nach 78 Runden als erster über die Zielgerade. Die konstitutiven Elemente des Marktumfeldes: Leitplanken entlang der gesamten Strecke. Die Strategie: Aus den Stärken des Teams abgeleitet und vor dem Rennen an alle klar kommuniziert. Zielerreichung: Die Kernkompetenz durchtragen, trotzdem auf die unerwarteten Einflüsse reagieren. Der Erfolg: Gemeinsam mit dem Team jubeln.



## Marc T. Tümmers, CEO der Kägi Söhne AG (Lichtensteig)

Nach seinem Wirtschaftsstudium an der Universität in Münster (DE) arbeitete Tümmers zunächst zwei Jahre für Dr. Oetker als Produktmanager, danach zehn Jahre für Tchibo als Chef des Kaffee-Auslandsgeschäfts. Im Anschluss daran war er zwei Jahre Mitglied der Geschäftsleitung bei Karstadt, zuletzt drei Jahre Geschäftsführer Marketing und Sales der deutschen Solarenergie-Unternehmung Q-Cells.



**4. Kernbrand plant den Markenaufbau in drei Schritten: Schritt eins erfasst den Markenkern mittels Analyse. Schritt zwei dient dem internen Markenaufbau, der die Mitarbeiter auf ihre Unternehmensmarke einschwört. In Schritt drei wir die Marke mittels gezielter Massnahmen gegen aussen hin stark gemacht. Wie finden Sie diese Vorgehensweise? Welchen Ansatz verfolgen oder empfehlen Sie?**

Ruiz: Ich halte diese Vorgehensweise für klassisch. Ein Ansatz, den wir von Management Accelerated empfehlen, ist: Die Leistungen des Unternehmens müssen sich mit dem Markenkern decken. Dazu müssen die Mitarbeiter die Chance bekommen, sich damit auseinanderzusetzen. Und dann auch zu den Dingen, die das Unternehmen tut, stehen zu können. Es ist immer am besten, wenn das, was man tut, und das, wie die Marke auftritt, miteinander kongruent sind. Sonst funktioniert nicht.

Hinder: Wir verfolgten bei uns einen ganz ähnlichen Ansatz. Zuerst den Markenkern definieren. Dann Kernwerte formulieren, welche aussagen, was die typischen Charaktereigenschaften unseres Unternehmens sind. In einem nächsten Schritt das Lebensgefühl beschreiben, welches aussagt, was die Marke bei den Zielgruppen bewirken soll. Und erst als abschliessender Schritt werden die Stilelemente in Angriff genommen, welche die Marke gegen aussen hin zum Ausdruck bringen.

**5. Die Marke als solche: Hat sie mehr einen monetären oder mehr einen psychologischen Wert? Was meinen Sie?**

Ruiz: Ich denke, diese Frage trifft nicht das Thema: Monetäre Ergebnisse stehen immer erst am Ende einer Prozesskette – als Resultat von etwas. Denn: Marke steht für Qualität und Werte, über die ein Unternehmen am Markt wahrgenommen werden möchte. Wenn es gelingt, dass sich die Menschen ausserhalb des Unternehmens in den Kernwerten der Marke wiederfinden, in diesen Dinge erkennen, die ihnen selber wichtig sind, DANN werden sie

*Markenführung muss  
bei der Unternehmensführung  
angesiedelt sein.*

Tümmers

bereit sein, für die Marke Geld zu zahlen. Das heisst für die psychologische Wirkung: Trifft sich der Kernwert der Marke mit Kernwerten des Menschen, entsteht Gleichheit. Diese drückt sich monetär aus.

Tümmers: Man könnte es sogar so zusammenfassen: Der psychologische Wert schafft die Präferenz gegenüber konkurrierenden Marken. Der monetäre Wert der Marke ist schlussendlich nur die Messeinheit des Abstandes zwischen zwei Marken.

**6. Was sind für Sie organisatorische Voraussetzungen für einen gelungenen Markenaufbau und eine ebensolche Markenpflege?**

Tümmers: Markenaufbau und -pflege sind wie das Pflegen eines Bonsais. Die gegebene Urform (DNA) nur vorsichtig wässern, vorsichtig düngen, immer wieder beschneiden, in Form bringen ohne Form zu ändern und trotzdem als Ganzes wachsen.

Ruiz: Ein schönes Bild. Ich würde es so formulieren: Eine Firma muss wissen, wo sie zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft stehen will. Die Zauberformel dazu lautet: «Structure follows strategy». Wenn die Strategie stimmt, ist der daran anschliessende organisatorische Aufbau einer Marke logisch.

Hinder: Bei uns in der Finanzbranche erfolgt die Differenzierung über die Service- und Beratungsqualität und da sind wir mitten im Markenversprechen. Wir müssen sicherstellen, dass unsere Kunden ein einigermaßen vergleichbares Erlebnis haben, egal in welcher unserer 30 Geschäftsstellen sie sich beraten lassen.

**7. Worauf basieren Ihres Erachtens erfolgreiche Markenbildungsprozesse? Auf Marketingmassnahmen wie z.B. Inserate in Printmedien? Oder auf den Faktoren im aktuellen Tagesgeschäft, wie etwa hochkarätige Aussendienstler? Oder auf beidem?**

Tümmers: Auf beidem und auf keinem. Natürlich sind beide Massnahmen wichtig. Das ist aber das Denken der 80'er. Markenbildung ist allgegenwärtig. Jeder Touchpoint mit der Marke hat Wirkung beim Konsumenten. Markenbildung wird durch eigene Erfahrung und durch die Menschen im Umfeld geprägt: Klassische Kommunikationsmedien schaffen Reichweite sowie Aktualität und bauen Bekanntheit aus. Natürlich bieten sie auch Bestätigung einer bereits getroffenen Markenpräferenz.

Hinder: Bei uns gilt: Unser Markenversprechen muss bei jedem Kundenkontakt eingelöst werden, egal auf welchem Kanal der Kunde mit uns in Kontakt tritt. Ohne dies nützen alle Marketingmassnahmen nichts. Wenn die Werbung mehr verspricht als eingehalten wird, kann dies sogar kontraproduktiv wirken.



MANAGEMENT  
ACCELERATED

*Markus Ruiz, Management Partner  
der Management Accelerated GmbH  
(Herisau)*

Markus Ruiz ist Gründungsmitglied und Managing Partner von Management Accelerated (Manac). Er führt und entwickelt die Ausbildungsaktivitäten der Manac. Ruiz hat an den Universitäten Konstanz (DE), Sussex (GB) und St. Gallen (CH) studiert. Er arbeitet seit vielen Jahren als Management Berater und Trainer mit den Schwerpunkten Strategie, Führung und Veränderungsmanagement.



Ruiz: Meines Erachtens geht diese Frage am Thema vorbei. Marketing kann natürlich auch etwas mit Markenentwicklung zu tun haben. Aber es ist eine operative Handlung. Der Markenbildungsprozess, der Branding-Prozess, ist Voraussetzung für ein gelungenes Marketing. Je klarer der Markenkern beschrieben ist, desto besser gelingt Marketing.

#### **8. Wodurch lernen Zielgruppen Ihrer Meinung nach eine Marke schätzen?**

Ruiz: Zielgruppen schätzen Marken dann, wenn persönliche Werte und Markenbotschaft sich decken. Wenn ein Markenversprechen auf Dauer nicht eingelöst wird, hat die Marke langfristig keine Chance.

### *Structure follows strategy*

Ruiz

Hinder: Ganz genau. Alle Anspruchsgruppen schätzen eine Marke, wenn ihre Erwartungen, die sie aufgrund einer Empfehlung oder einer Marketingmassnahme an diese Marke haben, im Kontakt mit dem Unternehmen erfüllt oder gar übertroffen werden.

#### **9. «Marken, die nicht beworben werden, sterben.» Stimmt dieser Satz? Welche Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?**

Tümmers: Es kommt darauf an. Natürlich schafft man durch klassische Kommunikation Awareness und Aktualität. Wenn aber funktional und emotional nicht die Bedürfnisse des Kunden getroffen werden, wird klassische Kommunikation auf lange Sicht einer Marke nicht helfen. Andersherum ist Relevanz beim Konsumenten auch ausserhalb klassischer Kommunikation zu erzeugen.

Ruiz: Ich kann dem nur beipflichten: Wert und Stabilität der Marke hängen von den Kernwerten ab. Ein gutes Beispiel dafür sind Marken, denen es gelingt, sich als Produktbezeichnungen zu etablieren. Wie etwa Post-it oder Tempo.

Solche Marken sterben nicht, sie leben praktisch eigenständig. Wahr ist aber wohl: Aufgrund der Multimedialität wird heute Aufmerksamkeit schnell auf anderes gelenkt. Das zwingt selbst bewährte, etablierte Marken unter Umständen zu neuen Werbemassnahmen.

Hinder: Ich würde sogar behaupten: Marken können gar nicht «nicht beworben» werden. Man macht immer Werbung – sogar, wenn man kein Geld dafür ausgibt. Denn erlebt wird man ja immer irgendwie. Ich kenne hervorragend positionierte Unternehmen, die keinen Franken in Werbung stecken, aber sehr zufriedene Kunden haben, die sie weiterempfehlen.

#### **10. Sie lesen den Begriff «Marken-Energie». Können Sie damit etwas anfangen? Falls ja: Was verstehen Sie darunter?**

Ruiz: Ich würde es übersetzen als Strahlkraft oder «Bedeutung für das Leben der Menschen». Nehmen wir etwa Porsche. Das steht für Dynamik, Erfolg, kluges Unternehmertum. Wenn dort eine Lehrstelle frei wird, bekommen die bei Porsche aus allen Ländern Europas Bewerbungen. Selbst Menschen, die sich nie einen Porsche werden leisten können, erleben die Marke, sehen in ihr mehr als nur ein Fahrzeug. Soviel auch noch zur vorhin gestellten Frage nach dem «psychologischen» Wert der Marke.

#### **11. Bisher war eigentlich nur von starken Marken die Rede. Doch ein Blatt kann sich auch wenden: Selbst starke Marken können schwach werden. Was muss getan werden, damit erfolgreiche Marken ihre Kraft dauerhaft behalten?**

Tümmers: Guter Punkt. Ich könnte 30 Marken aufzählen, denen das passiert (ist). Diese Marken haben entweder die Bedürfnisse ihrer Kunden aus dem Blick verloren, ihnen fehlte Innovationskraft oder sie haben ihr Markenversprechen nicht ernst genommen. Wäre Nokia wirklich zur Irrelevanz degradiert worden, wenn sie ihren Auftrag «connecting people» ernst genommen hätten?

Ruiz: Ich sehe auch, dass es ganz stark darum geht, ob eine Marke dauerhaft die Bedürfnisse der Kunden erfüllen kann. Jede Form von Leistung, die wir am Markt anbieten, löst ein Problem für den potenziellen Kunden. Es kann aber eben passieren, dass andere – bessere – «Problemlöser» auftauchen. Selbst Marken mit starkem Kern müssen immer wieder die Bedürfnisse des Kunden reflektieren und die Leistung gegebenenfalls anpassen.

**12. Zum Schluss hätten wir gerne einen Tipp von Ihnen. Stellen sie sich vor, ein Jungunternehmer kommt zu Ihnen. Er erzählt, er wolle sich und seine Geschäftsidee mit einem neuen Unternehmen auf den Markt bringen. Haben Sie aus eigenen Erfahrungen heraus einen Tipp für ihn, worauf er beim Aufbau seiner Marke achten muss?**

Hinder: Mein Tipp lautet: Beginnen Sie mit dem Markenkern, d.h. mit der Frage, wofür die Marke steht, was ihre typischen Charaktereigenschaften sind. Welches Lebensgefühl, welchen Nutzen soll die Marke bei ihren Zielgruppen auslösen? Denken Sie erst danach über Logo, Farben, Bildwelten etc. nach – das ergibt sich dann fast von selbst.

Ruiz: Ich würde sagen: Frage dich: «Was ist meine Leistung? Wofür stehe ich? Woran glaube ich?» Diese Punkte müssen fixiert werden. Auch sehr wichtig ist: Eine neue Marke muss glaubwürdig sein. Und Glaubwürdigkeit bedeutet, Einheit von Wort und Tat zu leisten – über einen langen Zeitraum hinweg.

Das muss man bewerkstelligen. Denn damit erreicht man letztendlich Vertrauen bei den Zielgruppen. Und bindet sie so ans Unternehmen.

---

*Ein Markenversprechen muss bei jedem Kundenkontakt eingelöst werden, egal auf welchem Kanal.*

Hinder

Tümmers: Neben Durchsetzungskraft, Kreativität und Mut rate ich einem angehenden Unternehmer, einen guten Businessplan zu haben, der genügend Investitionen in Markenaufbau gewährleistet. Eine Marke basiert als erstes auf einem exzellenten Produkt oder einer Dienstleistung. Die Marke ist der Differentiator, der ein Preispremium generiert. Sie muss den «hot botton» des Kunden treffen. Und es gibt natürlich kein Interview zur Marke, ohne Apple zu zitieren. «Stay hungry, stay foolish». R.I.P. Steve Jobs.

**Wir danken unseren Interviewpartnern für das Gespräch.**

**Das Interview führte**

**Dorothee Haarer**

Text & Konzept

[dorothee.haarer@kernbrand.ch](mailto:dorothee.haarer@kernbrand.ch)

## Die Unternehmen unserer Gesprächspartner



### Thurgauer Kantonalbank (TKB)

Seit über 140 Jahren ist die Thurgauer Kantonalbank (TKB) im Kanton Thurgau verwurzelt. Als tragender Pfeiler der Wirtschaft und als Finanzdienstleisterin mit Staatsgarantie für die Bevölkerung hat sich die TKB seit ihrer Gründung 1871 eine führende Marktstellung erarbeitet. Mit 30 Geschäftsstellen zeichnet sich die TKB durch eine starke lokale Präsenz aus. 180'000 Kunden nutzen die umfassenden Leistungen der Universalbank, die sich durch attraktive Produkte, persönliche Beratung und einen kompletten Rundum-Service auszeichnet.

[www.tkb.ch](http://www.tkb.ch)



### Kägi Söhne AG

Seit 1934 entsteht im Toggenburg am Fusse der Churfürsten eine einzigartige Verbindung von leichter knuspriger Waffel und hausgemachter, zart-schmelzender Schokolade – bis heute nach dem Originalrezept der drei Kägi-Brüder. Während Kägi kaum mehr aus dem Leben eines Schweizers wegzudenken ist, hat Kägi sich als Premium Waffelspezialität aus der Schweiz auch in vielen Märkten wie Mittleren Osten und Asien einen Namen gemacht. Mit einem Auslandsanteil von über 45% wird Kägi seine Internationalisierungsstrategie weiter vorantreiben.

[www.kaegi-ag.ch](http://www.kaegi-ag.ch)



### Management Accelerated GmbH (Manac)

Manac ist international in der Management Beratung und Ausbildung tätig. Die empirische Forschung und praktische Anwendung der St.Galler Management Lehre bildet die Basis für Manacs Arbeit. Die Manac Methodik ist durch ihre Einbindung von weiteren innovativen Konzepten und dem konsequenten Fokus auf Umsetzbarkeit und Geschwindigkeit einzigartig. Sie trägt zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Führungskräften im Alltag bei – Umsetzungsqualität, –geschwindigkeit und Kommunikation werden messbar gesteigert.

[www.manac.ch](http://www.manac.ch)