

# Best Swiss Brands 2013

Creating and managing  
brand value™ **Interbrand**



Die Macht der Marke im digitalen Umfeld

**04**

## Best Swiss Brands 2013

Von Michel Gabriel

---

**08**

## Nutzung der Ausdruckskraft von Bildern in einer digitalen Welt

Von Erica Velis

---

**14**

## Macht(verlust) der Marke im digitalen Raum?

Von Nadine Hohlfeld und Jürgen Häusler

---

**20**

## Medien im digitalen Umfeld

Von Cassidy Morgan

---

**26**

## Branding und Technologie

von Daniel Notthoff und Ties Hendriks, BrandWizard

---

**34**

## Schweizer Marken im Aufbruch

Von Cello Duff

---

**40**

## Best Swiss Brands 2013

---

**54**

## Bewertung der Best Swiss Brands Die Interbrand-Methode

---

**64**

## Markenstärke

---

**68**

## Impressum

---

Starke Marken mit Herkunft aus der Schweiz haben eine lange Tradition. Der Grund: Das Land steht mit seiner Vielfalt und hohen Innovationskraft wie kaum ein anderes für Werte wie höchste Qualität, Zuverlässigkeit und Innovation. Diese Wettbewerbsvorteile widerspiegeln sich in den individuellen Markenstärken und Markenwerten hiesiger Unternehmen. Die 50 wertvollsten Schweizer Marken belegen eindrucksvoll, was heute möglich ist. Sie treffen die Bedürfnisse der Kunden am besten, sie sind relevant und begehrter. Sie sind daher im Wortsinn stark und erzielen überdurchschnittliche Erträge. In Zeiten hoher Frankenstärke, einer globalisierten Wirtschaft und des digitalen Wandels sind das grossartige Ergebnisse.

Die Best Swiss Brands 2013 werden in einer Phase des Umbruchs veröffentlicht, wie sie derzeit im Finanzsektor, im Detail- und Online-Handel stattfinden. Digitale Medien – von Social Networks und Smartphone-Apps bis hin zu Online-Foren und Blogs – haben die Markenführung und das Branding fundamental verändert. Und sie werden es weiterhin tun. In dem, was als die post-digitale Welt bezeichnet wird, ist digital kein Paralleluniversum. Online-Nutzung, Online-Medien und Applikationen sind essenzieller Bestandteil erfolgreicher Marken und werden es auf Dauer bleiben.

Wir beobachten gleichwohl allein beim Wort «digital» ein unverändert grosses Interesse von Marketiers.

Vieles von dieser Beachtung kommt von der Faszination für neue Apps, Smartphones, Tablets u. a. Sie rührt gleichwohl daher, wie digitale Prozesse, Medien und technische Innovationen unser Leben beeinflussen. Dabei hängen das «Was und Wie» zusammen. Im Interbrand's Marketplace Survey 2011, den wir international durchführten, antworteten immerhin 32 Prozent der Brand Professionals, dass sie digitale Applikationen und Social Media noch nicht effektiv nutzen. Es gibt also noch einiges zu tun bei Markenentscheidern und aufseiten der Professional Service Firms.

Wir bei Interbrand sind überzeugt, dass Marken – wenn sie richtig aufgestellt sind – Wert für Kunden und ihre Besitzer stiften. Und wir glauben daran, dass die werthaltigsten Marken das Potenzial haben, die Welt zu verändern. Sie zweifeln? Das, was nach einem selbstbewussten Statement tönt, ist bare Realität. Wie NESCAFÉ, Roche, Novartis, Nestlé und ROLEX – die Top 5 der Best Swiss Brands 2013 – das Leben von Menschen auf der ganzen Welt verbessern, bereichern oder in ihrem Individualismus bestärken, ist beeindruckend. Man kann entsprechend gross denken oder seine privaten Eindrücke untersuchen. Welche Freude es z. B. macht, die mit dem Geschenk einer Markenuhr von Omega, IWC oder Jaeger-LeCoultre verbunden ist. Oder denken Sie an den Genuss von Lindt-Schokolade, an das Sicherheitsgefühl, das Sie bei Der Mobilier haben, oder an das Vertrauen in die Wirksamkeit

von Medikamenten von Novartis und Roche.  
All diese Eindrücke konnten möglicherweise Ihr Leben,  
das Ihrer Nächsten und Ihre Kaufentscheidung  
beeinflussen.

Im 2013er-Ranking ist die Kontinuität in den Platzie-  
rungen auffällig. Was im letzten Jahr Wert stiftete,  
tut es überwiegend auch in diesem Jahr. Gleichwohl  
gibt es Ab- und Aufsteigermarken. Diese zu entde-  
cken, überlasse ich gern den Leserinnen und Lesern.  
Ich wünsche Ihnen eine informative und anregende  
Lektüre.

Herzlich



**Michel Gabriel**  
Managing Director



**Michel Gabriel**  
Managing Director



Vor nicht allzu langer Zeit drehte sich im Netz noch alles um Text – aber das ändert sich schnell. Angesichts der rasanten Verbreitung von Memes und Infografiken in den letzten Jahren, des von Twitter angeführten Trends zur Textreduktion in der Online-Kommunikation und der enormen Popularität von YouTube, Tumblr, Pinterest und Instagram lässt sich nicht leugnen, dass **visuelle Inhalte** 2013 eine bedeutende digitale Kraft sein werden.

# Konsumenten wünschen nicht nur Videoinhalte – und reagieren darauf–, sie erwarten diese auch überall und jederzeit.

Visuelle Inhalte spielen in der Kommunikation seit mindestens einem halben Jahrhundert eine immer wichtigere Rolle, doch das Internet und inzwischen auch die Umstellung auf mobile Anwendungen beschleunigen diesen Trend exponentiell. Von «Binders Full of Women» bis «Gangnam Style»: Virale Videos und Bilder üben grossen Einfluss aus und verändern die Art und Weise, wie wir abstimmen, kommunizieren, essen, einkaufen und ... tanzen.

Für heutige Unternehmen stellt der wirksame und kulturell sinnvolle Einsatz von Markenbildern und gebrandeten Inhalten nicht länger eine unterhaltsame Nebenbeschäftigung oder eine gelegentliche Abweichung von der Marketingnorm dar. Auf absehbare Zukunft ist er für jede Marke, die relevant bleiben will, eine absolute Notwendigkeit.

## **Ein Blick auf die Auflösung visueller Inhalte**

Ständig unter Zeitdruck, schnell gelangweilt und immer auf der Suche nach der nächsten Neuheit – Konsumenten wünschen rasch verfügbare und leicht verdauliche Informationen. Auch sollen ihre digitalen Interaktionen mit einer Marke nahtlos und interessant sein, denn der Wettbewerb um ihre Aufmerksamkeit ist gross – dazu gehören auch Inhalte, die sie selbst erzeugt haben.

Nehmen wir zum Beispiel YouTube. Die am dritthäufigsten besuchte Website im Netz verzeichnete allein im letzten Jahr ein beeindruckendes Wachstum. Mehr als 800 Millionen Menschen auf der ganzen Welt nutzen YouTube jeden Monat, und diese Zahl dürfte in naher Zukunft auf eine Milliarde steigen.

Mehr als eine Billion Aufrufe im Jahr 2011, 72 hochgeladene Videostunden pro Minute und vier Milliarden abgespielte Videos pro Monat – die Zahlen sind schlicht atemberaubend. Mit einem Wachstum von fast 55 Prozent für 2012 ist Online-Video das am schnellsten wachsende Werbeformat. Die Zeitschrift «Internet Retailer» berichtet zudem, dass die Wahrscheinlichkeit, ein Produkt zu kaufen, nach dem Abspielen eines Videos bei 85 Prozent der Zuschauer steigt. Kurz: Videoinhalte sind 2013 ein digitales Muss.

Dann gibt es noch Facebook. Die Nummer zwei unter den Seiten im Netz, was den Datenverkehr anbelangt, ist mit über 2,5 Milliarden hochgeladenen Fotos auch die grösste Website zur Veröffentlichung von Fotos. Dank einem neuen Plug-in, das die gemeinsame Nutzung von Fotos noch einfacher macht, wird diese Zahl mit Sicherheit ansteigen.

Obwohl auch Videos auf Facebook gepostet werden, dominieren Fotos auf dieser Plattform und schneiden bei den Funktionen «Gefällt mir», «Kommentieren» und «Teilen» gegenüber Text, Video und Links am besten ab. Eine kürzlich von HubSpot durchgeführte Studie ergab,

dass B2B- oder B2C-gebrandete Facebook-Seiten mit Fotos 53 Prozent mehr «Gefällt mir» und 104 Prozent mehr Kommentare verzeichneten als Posts ohne Bilder.

Zu den weiteren Konkurrenten um die Vorherrschaft bei der gemeinsamen Nutzung von Inhalten über soziale Netzwerke und beim «Social Network»-orientierten Marketing gehören Tumblr und BuzzFeed. Mit über 200 Millionen monatlichen Besuchen und 18 Milliarden Seitenaufrufen liefert der Erfolg von Tumblr mit seiner Dashboard-Oberfläche und Minimaltexten einen weiteren Beweis, dass gemeinsam nutzbare visuelle Inhalte das digitale Engagement fördern.

Buzzfeed, einst berühmt für seine verspielten, animierten GIFs und andere Meme-würdige Internet-Phänomene, sorgt mit teilbaren, viralen Medien weiterhin für Aufsehen. Ungezwungener, verspielter und visueller als Facebook, sprechen diese Wachstumsplattformen einen grösseren Anteil des digitalen Publikums und des «Social Web» an, insbesondere die sogenannten «Mill-

ennials» (Anm. d. Übers.: Absolventen, die nach der Jahrtausendwende auf den Arbeitsmarkt gekommen sind).

Pinterest, eine Seite, die erst seit August 2012 der Öffentlichkeit zugänglich ist, zählt heute zu den 35 am häufigsten besuchten Websites und erzeugt mehr Datenverkehr als Apple, Blogger.com oder Craigslist. Interessanterweise machen Google zufolge Frauen 82 Prozent der aktiven Nutzer auf Pinterest aus. Pinterest bietet die Möglichkeit, mit Kunden zu kommunizieren und im Netz Gemeinschaften aufzubauen, und kommt gleichzeitig dem Wunsch nach betreuten visuellen Inhalten entgegen, sodass ein beträchtlicher Umsatzanteil direkt über die Website erwirtschaftet und mehr Referenzverkehr für Unternehmen erzeugt wird als über Google+, YouTube und LinkedIn zusammen.

## **Zusammengefasst**

Im Digitalbereich bestehen zwischen den statistischen Daten für 2012 und jenen aus früheren Jahren erhebliche prozentuale Unterschiede – ein Beweis dafür, dass sich Unternehmen eine gros-

se Chance bietet, mithilfe von Fotos, Videos und Bildern den Datenverkehr zu erhöhen, den Markenwert zu steigern, die Nutzung von Social Media zu fördern und Produkte sowie gebrandete Inhalte zu vermarkten.

### **Mit visuellen Inhalten das Engagement fördern**

Kunden erwarten im Rahmen ihrer digitalen Erfahrung eine immer grössere Fülle an visuellen Inhalten.

So ist beispielsweise die Gestaltung einer Website für fast die Hälfte der Konsumenten das wichtigste Kriterium, wenn es darum geht, die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens zu beurteilen und einer Marke zu vertrauen. Messbarer ausgedrückt: Content-Anbieter, die Infografiken nutzen, erhöhen den Datenverkehr um durchschnittlich 12 Prozent gegenüber denjenigen, die dies nicht tun. Konsumenten wünschen nicht nur visuelle Inhalte – und reagieren darauf –, sie erwarten diese auch überall und jederzeit. Tablet-Computer, grössere Telefone und 4G-Technologien haben das Abspielen von Videos auf Mobilgeräten für die Konsumenten einfacher und attraktiver gemacht. Trotz der kompakten Form schauen sich 66 Prozent aller Mobiltelefonnutzer jede Woche mindestens eine Stunde lang Videos an. In Nordamerika ist der mobile Videokonsum um 27 Prozent gestiegen, und Abonnemente für mobile Videos bringen bereits milliardenschwere Umsätze. Bei YouTube haben sich die mobilen Videoabrufe im letzten Jahr verdreifacht. Die Menschen sind unterwegs und haben die Geräte rund um die

Uhr bei sich, sodass Fotos, Grafiken oder Videos viel einfacher angeschaut, mit «Gefällt mir» quittiert und gemeinsam genutzt werden können als Texte in Langform.

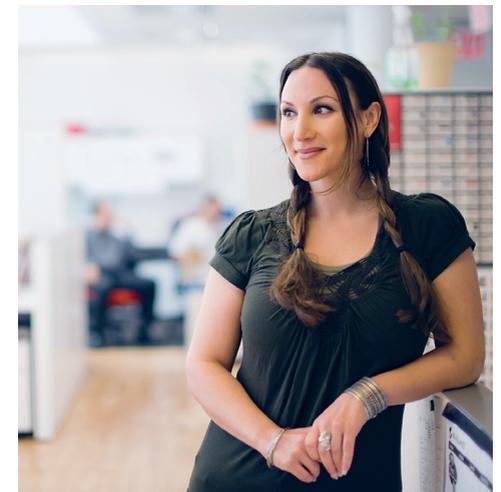
Das bedeutet jedoch nicht, dass verbale Inhalte nicht mehr wichtig sind – wir betonen, dass sie es weiterhin sind –, aber um in einem immer härter umkämpften Markt Kunden auf sich aufmerksam zu machen, ist ein Bild tatsächlich mehr wert als tausend Worte. Bilder ergänzen Marken nicht mehr nur, sondern stellen selbst eine wichtige Form der digitalen Kommunikation dar.

Der Psychologe Albert Mehrabian hat gezeigt, dass 93 Prozent der Kommunikation nicht verbaler Art ist, während Forscher von 3M festgestellt haben, dass wir Bilder 60'000-mal schneller verarbeiten als Text. Weitere Studien haben ergeben, dass das menschliche Gehirn Bildelemente gleichzeitig entziffert, während Sprachinformationen linearsequenziell verarbeitet werden und daher mehr Zeit erfordern. Einfach ausgedrückt, könnte man bei der schnellen, klaren Kommunikation davon ausgehen, dass Bilder gegenüber Text fast immer überlegen sind – speziell im digitalen Zeitalter.

Dennoch kann eine Grafik ohne Worte – die richtigen Worte – der Unklarheit anheimfallen oder die Menschen nicht erreichen. Dazu sagte Robert E. Horn, Wissenschaftler am Center for the Study of Language and Information der Stanford-Universität: «Wenn Wörter und

visuelle Elemente eng miteinander verbunden sind, schaffen wir etwas Neues und steigern unsere gemeinschaftliche Intelligenz. Die visuelle Sprache besitzt das Potenzial, die «menschliche Bandbreite» zu erweitern – die Fähigkeit, grosse Mengen neuer Informationen aufzunehmen, zu verstehen und effizienter aufzubereiten.»

Während die Marken mit der Planung und Umsetzung ihrer digitalen Strategie für 2013 und darüber hinaus beschäftigt sind, sei daran erinnert, dass das, was heute abläuft, nicht einfach nur ein Prozess ist, bei dem Text durch Bilder ersetzt wird. Vielmehr stehen wir vor einem neuen Kommunikationsparadigma – ermöglicht und beschleunigt durch digitale Technologien und Plattformen –, das Bilder und Sprache auf erfrischend neue und faszinierende Weise integriert. Wie die Zahlen bestätigen, dürfte dieses Wissen denjenigen, die es effizient nutzen, 2013 einen deutlichen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern verschaffen ♦



**Erica Velis**  
Content Editor



Marken haben Macht. So zumindest die Einsicht bedeutender Markenmanager. Und sie arbeiten tagtäglich daran, diese Macht gezielt zu nutzen, um weitere und grössere Spielräume für sich zu erobern. Dabei haben sie vor allem einen neuen Raum für sich entdeckt. Dieser lädt besonders zum Erobern ein und sprengt im wahrsten Sinne des Wortes die herkömmlichen Dimensionen.

Im Zeitalter von Augmented Reality, Seamless Navigation und Holistic Brand Experience fällt es nicht nur Markenmanagern zunehmend schwer, zu definieren, wo der digitale Raum anfängt und wo er aufhört. Es handelt sich schon lange nicht mehr um einen klar umrissenen Raum. Er umfasst vielmehr ein ganzes Universum, das sich scheinbar in Lichtgeschwindigkeit weiter ausbreitet. Nicht nur die Realität der Konsumenten wird damit permanent erweitert, sondern auch das Lebensumfeld der darin kreisenden Marken. Reale und digitale Welten verschmelzen zu einer Galaxie an Möglichkeiten. Kunden werden noch schneller, noch direkter und auf noch innovativere Art und Weise angesprochen.

Gleichwohl bleibt Bekanntes grundlegend: Eine starke Marke muss sich authentisch positionieren, relevant für ihre Anspruchsgruppen sein und sich hinreichend gegenüber ihren Wettbewerbern differenzieren. All dies kann sie in der und durch die digitale Welt realisieren. Und all dies kann sie allerdings auch in der und durch die digitale Welt riskieren. Gründe genug, einen differenzierteren Blick auf Chancen und Gefahren für Marken im Digital Age 2.0 zu werfen.

#### **Sich authentisch positionieren: Vertrauensgewinn oder -verlust?**

Der gläserne Kunde – ein von Apologeten des Marketings nur zu gern heraufbeschworenes Ideal. Es findet, so scheint es, spätestens im digitalen Raum seine

Verwirklichung. Noch nie waren Informationen so frei zugänglich. Noch nie konnten sich Marken ihrer derart gezielt bedienen, um den Konsumenten mit seinen eigenen Wünschen und Bedürfnissen zu konfrontieren. Vorbei, so die Hoffnung, die Ära aufwendiger Marktforschungsstudien und Panelbefragungen. Tracking heisst das neue Zauberwort, das mit magischer Hand alle Daten liefert, die das Markenherz begehrt.

Nun beschreibt Transparenz im digitalen Raum nicht ein Sichtschutzglas, das von der einen Seite durchsichtig, von der anderen Seite mit einem Blickschutz versehen ist. Auch der Konsument kann mit Röntgenaugen feststellen, wie es um den Gesundheitszustand einer Marke steht. Auch er entdeckt, über welche Mittel und Wege die Marke verfügt, um sich noch tiefer im Organismus ihrer Anspruchsgruppen zu verankern.

Die gläserne Marke – eine Chimäre, die genauer betrachtet Markenmanagern eher Angst und Schrecken einjagt, als pure Euphorie entlockt. Marken unterliegen nicht zuletzt den finanzpolitischen Überlegungen ihrer diversen Stakeholder. Sie werden unter weitgehend ritualisierten Gesichtspunkten ökonomisch definierter Effizienz geführt. Eine glaubwürdige Untermauerung ihrer Haltung und ihrer postulierten Werte ist damit nicht immer gegeben. Sie ist zumindest nicht ohne intensive interne Konflikte zu realisieren. Hinter der postulierten authentischen Positionierung schimmert meist

die davon abweichende reale Positionierung hervor. Ihrer bislang nur schwer fassbaren Aura beraubt, werden auch bisher unantastbare Marken angreifbar. Skandale und Fehltritte verbreiten sich digital wie ein Lauffeuer, springen von Blog zu Blog und lodern in den Suchmaschinen weiter. Der digitale Raum vergisst nicht – und wehe dem, der nicht zur rechten Zeit die notwendigen Löschwerkzeuge parat hat.

Marken können ihren Mythos mit den vermeintlich grenzenlosen Möglichkeiten der Digitalisierung noch intensiver aufladen und einem noch grösseren Publikum gegenüber kommunizieren. Entpuppt sich das mühevoll geschaffene Image einer Marke allerdings als offenes Zerrbild, schwindet das bis dato aufgebaute Vertrauen in sie rapide. Eine Marke lebt jedoch von genau diesem Vertrauen, das ihre Anspruchsgruppen ihr entgegenbringen. Die Frage, die sich jeder Markenmanager demnach stellen sollte: Wie kann eine Marke auf Dauer Vertrauen aufrechterhalten und weiter ausbauen, wenn propagierte totale Transparenz zur schmerzenden totalitären Transparenz wird? Wenn sich die Markenwahrnehmung immer stärker ihrer Kontrolle entzieht? Wenn es der Wahrnehmung und dem Informationsstand des Kunden obliegt, ob er die Positionierung einer Marke als authentisch anerkennt oder nicht? Auf den Punkt gebracht: Wenn Vertrauen sich als so fragil erweist wie nie – wie robust ist dann die Macht der Marke?

#### **Auf lange Sicht relevant bleiben: Dialogfähigkeit oder -unfähigkeit?**

Marken streben nach Omnipräsenz. Marketingbudgets werden gezielt dafür eingesetzt, grösstmögliche Bekanntheit für sie zu schaffen und sie nachhaltig im Bewusstsein der Zielgruppen zu verankern. Die Kommunikation zwischen einer Marke und ihren Anspruchsgruppen fand in der Vergangenheit vorrangig mittelbar, zeitversetzt und im Sinne von einseitigen Markenbotschaften an den Kunden statt. Der digitale Raum löst diese Gesetze der Schwerkraft auf. Aus medialer Vermittlung wird unmittelbares Erleben. Aus zeitversetzter Kommunikation wird Echtzeit-Branding. Aus Monolog wird Dialog.

Marken kommunizieren nicht mehr nur mit ihren Anspruchsgruppen, sie interagieren mit ihnen. Dabei ist es der Kunde, der bestimmt, wann und wie er mit einer Marke in den Dialog tritt. Zugrunde liegt dem ein fundamentaler Wandel in der Art, wie Menschen Kaufentscheidungen fällen. Dieser Prozess ist nicht mehr linear und getrieben vom Marketingaufwand der Unternehmen zu denken. Kaufentscheidungen werden auf vielfältigen Wegen getroffen. Sie werden durch eine Vielzahl an Interaktionen beeinflusst, die ausserhalb des Machtbereichs einer Marke liegen. Auf Portalen werden Preise verglichen. In Blogs oder sozialen Netzwerken werden Erfahrungen unmittelbar ausgetauscht. Dies ermöglicht es Kunden, sich reichhaltiger zu informieren und das günstigste und für sie relevanteste Angebot mühelos herauszufiltern.

Noch nie konnte eine Marke einen potenziellen Kunden gezielter und individueller ansprechen. Gleichzeitig fiel es einer Marke noch nie so schwer, ihn auch wirklich zu erreichen und seine langfristigen Begehrlichkeiten zu wecken. Im digitalen Raum müssen Marken überall dort sein, wo der Kunde ist, um schneller auf seine Bedürfnisse zu reagieren. Dies erfordert eine erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit. Und es setzt eine verbesserte Synchronisationsfähigkeit voraus, um den Dialog mit dem Kunden konsistent über alle Plattformen aufrechtzuerhalten, die sich laufend neu im digitalen Universum manifestieren.

Markenmanager werden damit zu Getriebenen, die mit aller Macht versuchen, Gesprächsbereitschaft zu signalisieren und für ihre Gegenüber attraktiv zu bleiben. Wie kann jedoch eine Marke Loyalität einfordern, wenn sie selbst spürbar krampfhaft versucht, auf allen Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen? Und wie kann eine Marke ihre Zielgruppen steuern, wenn der Konsument die Moderation übernommen hat und über die Relevanz von Botschaften (mit)entscheidet? Dabei handelt es sich bei «dem Konsumenten» mitnichten um den viel beschriebenen homo oeconomicus, der seine Entscheidungen «rational», leicht nachvollziehbar und stets zuverlässig trifft. Auch im digitalen Raum und sogar in Gestalt von Avataren bleiben Konsumenten Menschen aus Fleisch und Blut. Sie sind von ihren Gefühlen getrieben. Sie treffen Entscheidungen aus dem Bauch heraus. Und sie verwerfen diese genauso schnell wieder. Der Dialog mit

ihnen wird damit zur Gleichung mit (zu) zahlreichen Unbekannten. Sein Ergebnis ist für Marken nur unzulänglich berechenbar.

### **Sich gegenüber dem Wettbewerb differenzieren: Noch mehr Nähe schaffen oder Distanz wahren?**

Erfolgreiche Marken sind prägnante und prägende Persönlichkeiten. Als solche wollen sie auch wahrgenommen werden. Sie entwickeln bestimmte Haltungen, leben nach besonderen Werten und zeichnen sich durch spezifische Attribute aus. Sie wollen faszinieren und von anderen geliebt werden. Sie wollen sich grundsätzlich von ihren Mitstreitern abheben und als einzigartig wahrgenommen werden. Dafür erzählen sie Geschichten. Individuelle Geschichten, mit denen sie so viele Zuhörer wie möglich erreichen und an sich binden wollen. Mit denen sie kulturelle Unterschiede und geografische Grenzen überwinden wollen, um zu sogenannten globalen «Power Brands» zu werden. Storytelling heisst dies. Nicht nur im digitalen Raum. Allerdings spricht man dort von Followern, die über Twitter, Facebook und LinkedIn von überall auf der Welt den inspirierenden Geschichten der Marken folgen. Markenbotschafter nennt man diejenigen, die sich aktiv am Prozess des Storytellings beteiligen. Sie nehmen selbst die Feder in die Hand und prägen die Markenstory mit. Passive Rezeption verliert so an Bedeutung in Zeiten holistischer Markenerlebnisse. Der Kunde steht im Zentrum des Erlebens. Er gestaltet dieses unmittelbar

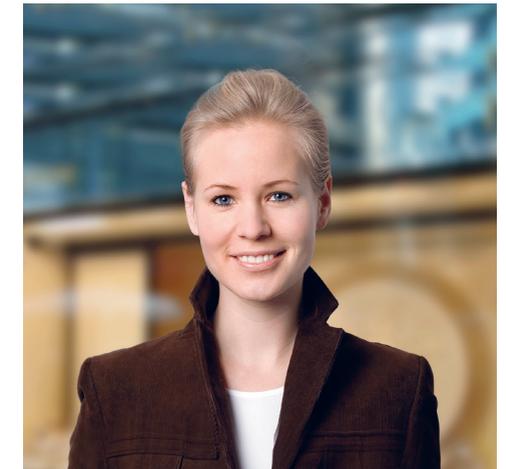
mit. Marken werden erlebbarer. Marken werden anfassbarer. Und sie werden damit aber auch veränderbarer.

Co-Creation bezeichnet die gemeinsame Weiterentwicklung von Produkten und Marken. Co-Creation impliziert aber auch Kontrollverlust. Zur Disposition wird gestellt, in welche Richtung sich die Weiterentwicklung letztendlich bewegt. Der Konsument übernimmt die Rolle des Co-Piloten, der die Koordinaten vorgibt und zuweilen selbst das Steuer übernimmt. Als aktiver Teilnehmer von Produktentwicklungsprozessen wird er zu einem wesentlichen Bestandteil der Wertschöpfungskette.

Wie viel Nähe und Mitbestimmung verträgt eine Marke? War es nicht Ikarus, der abstürzte, als er zu nah an die Sonne flog? Wie viel Entmystifizierung verträgt eine Marke, die ihre geheimnisvollen Welten im demokratischen Abstimmungsverfahren kreieren lässt? Wie kann die Marke gewährleisten, dass sie durch den hundertundersten Erzähler nicht jeden «roten Faden» verliert und ihre Persönlichkeit verwässert? Dass sie nicht in der Masse an undifferenzierten Markengeschichten untergeht? Und was geschieht, wenn die fertige Geschichte am Ende nicht gefällt? Folgt dann der Liebesentzug?

Noch ist die Frage also nicht abschliessend und generalisierbar beantwortet: Machtgewinn oder Machtverlust? Digitale Markenführung wird zum übergreifenden Schlachtruf. Aber wer führt die Marke in einem Raum, der keine Grenzen kennt, der hundertprozentige Trans-

parenz postuliert und in dem Konsumenten bei 299 792 458 m/s das Steuerrad übernehmen und während der Fahrt die Richtung ändern? Welche Macht verbleibt der Marke, wenn sie digital ihren Schutzraum verlässt?



**Nadine Hohlfeld**  
Senior Consultant



**Prof. Dr. Jürgen Häusler**  
Chairman Central and Eastern Europe



Die Medienlandschaft ist weiterhin stark fragmentiert. Nutzergenerierte Inhalte, die stetige Ausbreitung von mobilen **Plattformen** und sozialen Netzwerken sowie der steigende Informationskonsum führen zu einer Flut von Inhalten, die für alle – oft kostenlos – zugänglich sind und die Geschäftsmodelle in nie dagewesener Form herausfordern.

Die Medienlandschaft ist weiterhin stark fragmentiert. Nutzergenerierte Inhalte, die stetige Ausbreitung von mobilen Plattformen und sozialen Netzwerken sowie der steigende Informationskonsum führen zu einer Flut von Inhalten, die für alle – oft kostenlos, zugänglich sind und die Geschäftsmodelle in nie dagewesener Form herausfordern. In dieser Phase der Fragmentierung und des digitalen Umbruchs haben es die grossen Medienunternehmen versäumt, um mithilfe ihrer Marken aus Kundenbeziehungen zusätzliche Wertschöpfung zu erzielen. 2013 begegnen kluge Medienunternehmen diesem Versäumnis mit neuen Modellen, frischen Denkansätzen und Investitionen in digitale Innovationen.

Die Herausforderungen sind gewaltig, während sich die Auswirkungen dieser Fragmentierung abzeichnen und der Druck auf traditionelle Geschäftsmodelle seinen Tribut fordert. Ob Unternehmen wie Newsweek, das nach über 80 Jahren seine gedruckte Ausgabe einstellt, Zeitungen, die den Betrieb – insbesondere in Europa und den USA – ganz einstellen, oder Vermögenswerte, die zum Verkauf angeboten werden, um die Kostenbasis eines Unternehmens zu reduzieren – der Mediensektor befindet sich in einer Krise.

Marken geben nicht nur den Menschen die Möglichkeit, sich auf der Suche nach vertrauenswürdigen Quellen in dieser fragmentierten Welt zurechtzufinden, sondern helfen auch den Medienunternehmen, Preisaufläge zu rechtferti-

gen und ihre Angebote zu erweitern, um den Belastungen im Zusammenhang mit Umsatzdruck, technologischen Neuerungen und Konsumentenverhalten zu begegnen.

Angesichts des Unterbietungswettlaufs und des verzweifelten Bestrebens, die Zahl der Abonnenten zu halten, haben so gut wie alle Medien- und Verlagsunternehmen (mit Fokus auf Konsumenten, Berufsleute oder Unternehmen) mit ihren Preismodellen experimentiert und in einigen Fällen – auf eigenes Risiko – die Preise gesenkt. Rückläufige Produktabsätze bei tieferen Preisen bedeuten weniger Umsatz; dies zieht Kostensenkungen zur Eindämmung sinkender Margen nach sich – was wiederum zu fehlenden Investitionen in der Zukunft führt und das Unternehmen letztlich zum Scheitern verurteilt. In dieser Abwärtsspirale haben die Unternehmen vergessen, dass ihnen die Marke als einer ihrer wichtigsten Aktivposten helfen kann, Preisaufläge durchzusetzen – allerdings nur, wenn dies richtig umgesetzt wird.

Ausserdem hat diese mangelnde Fokussierung auf ihre Marken, von denen einige seit Jahrzehnten bestehen, dazu geführt, dass die Unternehmen Geschäftschancen nur im Rahmen ihrer traditionellen Modelle wahrnehmen. Stattdessen sollten sie sich überlegen, wie sie mithilfe ihrer Marke ausserhalb ihres angestammten Geschäfts neue Tätigkeitsfelder erschliessen können, um ihre Umsatzbasis zu diversifizieren und ihr Angebot zusätzlich zu stärken und zu differenzieren.

2013 werden die Konsumenten verstärkt nach bewährten Medienmarken Ausschau halten, die ihnen vereinfachte Lösungen – mit leichtem und universellem Zugang über verschiedene Plattformen und Kanäle hinweg – sowie relevante Inhalte bieten. Erfolgreich werden jene Medienunternehmen sein, die einen marken- und kundenzentrierten Ansatz verfolgen, gebündelte Dienstleistungen und neue Content-Preismodelle anbieten, ihre Marken innovativ ausdehnen und erkennen, dass die Devise der Zukunft lautet: «Alles Neue rein, alles Alte raus.»

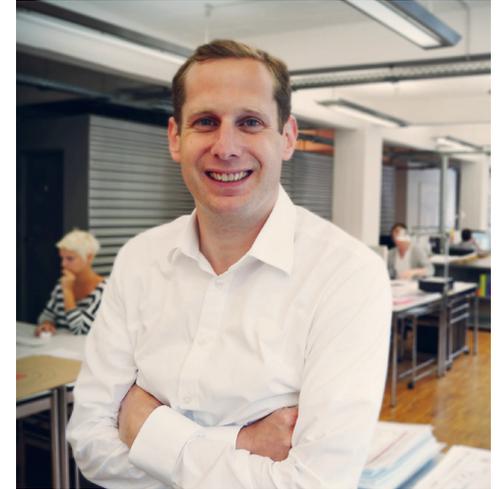
Verlagsunternehmen wie Springer führen inzwischen plattformübergreifende Abonnemente ein. In einer Zeit, in der die Konsumenten nach bewährten Marken, Inhalten und Analysen verlangen, die sie überall hin begleiten, versuchen Medienunternehmen mit Nachrichtenagenturen, ihre Markenpräsenz über verschiedene digitale Kontaktpunkte hinweg zu verstärken. Angesichts der Vielfalt an Plattformen, der Forderung nach Personalisierung und der Kundenpräferenzen stellt eine markenorientierte Strategie, die auf neue Möglichkeiten der Bereitstellung

**2013 werden die Konsumenten verstärkt nach bewährten Medienmarken Ausschau halten, die ihnen vereinfachte Lösungen – mit leichtem und universellem Zugang über verschiedene Plattformen und Kanäle hinweg – sowie relevante Inhalte bieten.**

von Medien und Informationen abzielt, ein beträchtliches und nachhaltiges Wachstumspotenzial dar. Die Herausforderung besteht darin, diese Schritte ohne Abwertung der Marke umzusetzen.

Marken bilden eine Grundlage für Preisaufschläge. Marken können helfen, die Margen zu steigern und in benachbarten oder neuen Märkten zusätzliche Umsatzquellen zu erschliessen.

Die Ausschöpfung dieses Potenzials erfordert jedoch Ressourcen, Zeit und vor allem auch das Engagement der Unternehmensleitung zugunsten der Marke. Inhalte sind nicht mehr das entscheidende Kriterium, denn Inhalte gibt es heute überall kostenlos – ob legal oder illegal. Gut geführte Marken, die neue Technologien und Liefermodelle nutzen, können die Nachfolge von Inhalten antreten, wenn es darum geht, die Zukunft der Medienunternehmen zu gestalten. Umsichtige Akteure im Medienbereich werden 2013 erkennen, dass ihre Marken in diesen Zeiten des Umbruchs das Geschäft retten können, und werden wesentliche Schritte unternehmen, um dieses Potenzial zu nutzen ♦



**Cassidy Morgan**  
CEO Central and Eastern Europe



Digitale Brandmanagement-Systeme stehen nicht still, sondern werden stetig an die Bedürfnisse der Nutzer und die technologischen Möglichkeiten angepasst. Von den Anfängen der reinen Datenablage zu mächtigen Werkzeugen der vernetzten Zusammenarbeit und schliesslich zum Zusammenschluss interner und externer Daten, erweitert jede neue Version die Möglichkeiten und Einsatzzwecke.

### **Game Changer für digitales Brand Asset Management**

Die Möglichkeiten im Online-Bereich entwickeln sich stetig und rasant weiter und breiten sich auch in andere Einsatzzwecke aus. Eine Übernahme in digitale Anwendungen und Applikationen bietet sich an. Brandmanagement-Systeme per se stehen nicht still, sondern werden stetig an die Bedürfnisse der Nutzer und die technologischen Möglichkeiten angepasst. Von den Anfängen der reinen Datenablage zu mächtigen Werkzeugen der vernetzten Zusammenarbeit und schliesslich zum Zusammenschluss interner und externer Daten. Jede neue Version steigert die Möglichkeiten und Einsatzzwecke und deckt die Erwartungen an moderne und benutzerfreundliche Systeme ab.

Im Folgenden finden Sie Beispiele solcher technologischer Innovationen, die für die Weiterentwicklung traditioneller Brandmanagement-Systeme benutzt werden können.

### **Leidenschaften nutzen**

Ein besessener Glam-Metal-Fan aus Helsinki hat mit seinen Headbanger-Bekanntesten vom anderen Ende der Welt mehr gemeinsam als mit seiner eigenen Familie vor Ort. Sein Horizont erstreckt sich über zahlreiche Social-Media und Sharing-Sites, zahlreiche RSS-Feeds, die die Aktivitäten seiner Lieblingskünstler beinhalten, Twitter-Kommentare, um die neuesten Songs zu analysieren, Media-Sharing per Pinte-

rest, oder YouTube für die neuesten Tutorial-Videos der angesagten Frisurentrends.

Ähnlich zu den Werkzeugen und Möglichkeiten des angesprochenen Musik-Fans können Unternehmen von Collaboration- und Community-Angeboten profitieren, um sich über Gruppen, Themen oder Zeitzonen hinwegzusetzen und zusammenzuarbeiten. Falls Sie in der Marketing-Abteilung einer globalen oder nationalen Organisation arbeiten, ist anzunehmen, dass Ihre nächsten Kollegen in unmittelbarer Reichweite sitzen. Aber ein Online-Zusammenschluss von gleichgesinnten Marketing-Fachleuten kann sich genauso leidenschaftlich mit einem Thema beschäftigen wie unsere Glam-Metal-Community und kann ebenso von ähnlichen Tools profitieren, um sich auf dem Laufenden zu halten und sich auszutauschen.

Gestützt auf die bekannten Kommunikationsmethoden unserer Gesellschaft können Kreativteams Diskussionsforen oder spezifische Arbeitsbereiche nutzen, um ihre Arbeiten gegenseitig anzuschauen, Feedback und Rankings eines neues Produktes verbreiten und gemeinsam und marktübergreifend an Werbematerialien arbeiten. Die Marketingkampagne eines Kollegen mit fünf Sternen zu bewerten, sorgt weiterhin für Freude und fördert die Inspiration.

Für jedes dieser Szenarien gibt es heutzutage bereits Tools in unserem Alltag. Die Herausforderung besteht darin,

# Ein Brand Center muss funktionieren und Spass machen. Nur so wird sichergestellt, dass die Benutzer zurückkommen und das System regelmässig nutzen – was wiederum erforderlich ist, um erfolgreich ein Markenverständnis im Unternehmen zu festigen.

diese Werkzeuge in den Arbeitsalltag zu übernehmen und für jeden Mitarbeiter in einem leicht zugänglichen Ort verfügbar zu machen.

### **Lehren und inspirieren**

Letztes Jahr schrieben sich 160'000 Menschen aus über 100 Nationen bei der Stanford University ein, um einen Kurs über künstliche Intelligenz zu absolvieren. Für einige Studenten war eine Online-Teilnahme die einzige vorhandene Möglichkeit, aber erstaunlicherweise wechselten 170 der 200 Studenten vor Ort innerhalb von 2 Wochen nach Kursbeginn ebenfalls zur Online-Variante.

Was ist das Geheimnis, das eLearning so begehrt erscheinen lässt? Es ist

nicht immer die Art der Präsentation und Darstellung – die oft sogar eher rudimentär und langweilig daherkommt. Nein, es ist die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig mit persönlich zugeschnittenen Inhalten zu lernen und sich weiterzubilden.

Überführen wir dieses Konzept nun in den Geschäftsalltag, bleiben die Vorteile dieselben: Mitarbeiter werden in verschiedenen Arbeitsgruppen ausgebildet, die zeit- und ortsunabhängig voneinander sein können. Ein Lehrplan könnte zuerst eine Einführung in die Marke (Vision, Mission, Werte) für neue Mitarbeiter beinhalten und anschliessend eintauchen in die spezifischen Markenelemente und neuesten Aktualisierungen für langjährige Mitarbeiter. Ver-

schiedene Stufen im Training, angepasst an die Rolle und Zugehörigkeitsdauer des Mitarbeiters, werden in einem Benutzerprofil gespeichert und ermöglichen so eine massgeschneiderte Ausbildung ab dem ersten Tag, die mit der Zeit mitwächst und sich anpasst.

Die Inhalte können durch Tests und Monitoring beobachtet und verbessert werden. Scheitert jeder Mitarbeiter an derselben Frage, kann davon ausgegangen werden, dass das Material nicht weit genug in die Tiefe geht. Statistiken und Auswertungen bringen Einblicke in die Nutzungen, Lernfortschritte und Unwägbarkeiten – und ermöglichen es, zielgerichtet neue oder tiefergehende Inhalte und Materialien zu entwickeln.

### **Gestützte Aufsicht**

Sie haben Ihren Mitarbeitern alles über die Unternehmensmarke beigebracht. Wie können Sie nun damit fortfahren und Ihre Kollegen führen und leiten, ohne den gesamten Prozess zu verlangsamen? Viele Unternehmen benutzen einen Online-Workflow oder Brand Approval Manager, aber auch das ist ein manueller (= menschlich gesteuerter) Prozess. Vielleicht kann zukünftig das sogenannte Natural Language Processing eine Rolle spielen, jegliche Kommunikation auf Sprache, Kontext, Tonfall usw. zu überprüfen. Ein Beispiel hierfür ist das NLP von MS Word. Es überprüft nicht nur einzelne Wörter auf ihre Rechtschreibung, sondern erkennt grammatikalische Zusammenhänge im Kontext und unterstreicht unklare Wör-

ter und Sätze. Natürlich entstehen auch hierbei Fehler, aber wie ein Korrekturleser fordert es zur Überprüfung und Klärung auf.

Brand Manager könnten Natural Language Processing in ihren Approval Tools zur Überprüfung jeglicher Kommunikation einsetzen. Schnelllebige Kommunikation (v. a. Social Media) könnte so zeitsparend und automatisiert einem ersten Check unterzogen werden und schneller veröffentlicht werden.

Ein Beispiel: Ein Praktikant soll den Twitter-Feed eines Unternehmens aktualisieren. Sein Verständnis der Marke spiegelt nur die zwei Wochen seiner Betriebszugehörigkeit wider. Leider hat der CMO nicht die erforderliche Zeit, um ein so schnelllebiges Medium wie Twitter ständig zu prüfen und freizugeben, und der CEO beschäftigt sich ebenfalls mit anderen, wichtigen Geschäften. Dies ist der perfekte Einsatzzweck für den automatisierten Approval Manager. Der Praktikant schickt seine Twitter-Nachricht zur Überprüfung an den Approval Manager: «Yo, was läuft, Firma XY hier. Sauviel Stress diese Woche, aber die Kundenbeschwerden nehmen ab!»

Basierend auf voreingestellten Richtlinien sowie Grammatik- und Rechtschreibregeln, wird die Nachricht vom System angeschaut und bewertet. Alles Unpassende, Fehlerhafte oder einfach Fragwürdige wird entsprechend gekennzeichnet und zurückgewiesen. Sollten keine Auffälligkeiten festgestellt werden, kann die Nachricht als «freigege-

ben» markiert werden oder sogar direkt an Twitter weitergeleitet werden. Sind zu viele Fragen offen oder Fehler entdeckt, wird der Text an einen menschlichen Mitarbeiter weitergeleitet.

Beim vorliegenden Beispiel-Tweet würde das System eine sehr niedrige Wertung vergeben und eine Veröffentlichung verhindern. «yo» und «sauviel» entsprechen nicht dem Tone of Voice des Unternehmens und stehen entsprechend auf einer Warnliste und «Kundenbeschwerde» wird nochmals gesondert markiert und hinterfragt. Basierend auf den Bewertungen wird die Nachricht zur manuellen Überprüfung weitergeleitet. Der CMO, gerade beim Mittagessen, bekommt eine Benachrichtigung zur Überprüfung und Korrektur einer Twitter-Meldung und hat die Möglichkeit, den Text entsprechend den Unternehmensrichtlinien zu ändern. «Spannende Woche bei uns im Unternehmen XY, denn die Kundenzufriedenheit steigt.»

Im Anschluss bekommt der Praktikant eine kurze Einführung in den Tone of Voice des Unternehmens, während sich der CMO anderen Themen zuwendet und der CEO überhaupt nicht behelligt werden musste.

**Moment, das ist doch das Taj Mahal?**  
Kommen Ihnen folgende Zitate bekannt vor?

– Wieso beschreibt die Produktinformation ein Tablet, im Bild sieht man aber ein Smartphone?

– Ist das ein Bild des Taj Mahal in einer Werbeanzeige für ein Hotel in Bangkok?  
– Und wo findet unser Kreativstudio diese Version des Logos?

Sie sind nicht allein. Ähnliche Situationen spielen sich in Unternehmen jeglicher Grösse überall auf der Welt ab, Tag für Tag.

Momentan benutzen viele Unternehmen sogenannte Collateral-Builder-Software, um die Möglichkeiten von Fehlern und überschwänglicher Kreativität bei der Erstellung von Broschüren, Anzeigen usw. einzuschränken. Der User durchläuft eine Reihe von Auswahlmöglichkeiten, vorgefertigten Headlines, Bildern, Farbpaletten und Markenelementen und kann sich so sein Kommunikationsmaterial zusammensetzen. Da die Software ständig weiterentwickelt wird, können die Templates zukünftig immer robuster und intelligenter werden und dem Benutzer passende Möglichkeiten anbieten.

Die Bilderkennung befindet sich erst am Anfang der Entwicklung, könnte aber zukünftig dazu benutzt werden, um Marken, Landschaften oder Mimiken zu erkennen, und kann irgendwann einmal Farbpaletten erkennen und den Brand Manager darauf hinweisen, falls unerwünschte Farben benutzt werden.

Insgesamt könnten so flexiblere Templates zum Einsatz kommen, die den Benutzer weniger einschränken – und dennoch sichergestellt, dass die

korrekte Ausdrucksweise und passendes Bildmaterial benutzt werden. Produktnamen erfordern spezifische Bilder oder Illustrationen, regionale Bilder (Taj Mahal) würden nur spezifischen Benutzern angezeigt und aufgrund des Userstandortes würden die entsprechend korrekten Formate und Grössen ausgewählt.

### **Bringen Sie Licht in Ihr Leben**

Kehren wir nochmals zurück zu unserem finnischen Metalfan und seiner Pinterest Page. Sein Fleiss führt zu einer umfangreichen Bildersammlung, sortiert nach Themen, die er mit ausgewählten Freunden teilen kann. Vor zehn Jahren war diese Sammlung physisch erlebbar zu einer Tasse Tee; zwei oder drei Leute schauten sich ein Fotoalbum an, das auf ihren Knien lag. Heutzutage kann eine globale Gemeinschaft das Album anschauen, kommentieren, «liken» oder weiterleiten – und trotzdem eine Tasse Tee dazu geniessen.

Übertragen wir diese Möglichkeit in unsere Marketing-Abteilung und stellen wir uns vor, ein Produktmanager erstellt zusammen mit einer Kreativagentur eine Anzeige oder Kampagne und stellt der Agentur ausgewählte (und freigegebene) Bilder zur Verfügung. Wie das Fotoalbum vor 10 Jahren würde eine physische Mappe mit Bildmaterial, Texten und Guidelines von Abteilung zu Abteilung wandern, während das Projekt bearbeitet wird. Heutzutage existiert alles in einer Online-Lightbox, freigegeben für jeden, der daran mitarbeitet, und später archiviert für zukünftige Referenzen.

Dieser gemeinsam genutzte Bereich ermöglicht Benutzern, zusammenzuarbeiten, andere falls nötig mit einzubeziehen, Fortschritt festzuhalten und jegliches Material in einer «Mappe» zu sammeln.

Die Agentur bekommt eine E-Mail mit einem Link zum Ordner, findet dort Arbeitsmaterial und relevante Informationen. In definierten Zeitabständen schaut der Kreativdirektor in das Material und gibt Kommentare und Anregungen, bis das gewünschte Ergebnis bereit ist zur Produktion.

Hat das Ergebnis die gewünschte Qualität erreicht, kann ein angeschlossener Approval-Workflow die Arbeit automatisch in den Showcase verlagern und so als Inspiration für ähnliche Projekte dienen.

### **Ganz nach Ihrem Geschmack**

Die meisten gut gemachten Brand-Management-Systeme sind das Ergebnis guter Informationsarchitektur. Jemand hat sich also angesehen, welche Informationen wie dargestellt werden sollten, damit sie leicht findbar und verständlich sind. Dies ist sehr hilfreich, kommt aber gegen Künstliche Intelligenz (KI) nicht an. Auch die KI wird ständig weiterentwickelt und eröffnet Möglichkeiten des Lernens und Anpassens an den jeweiligen Nutzer – statt vorgefertigter und starrer Informationen.

Typische Benutzer eines Brand-Management-Systems sind entweder kreativ,

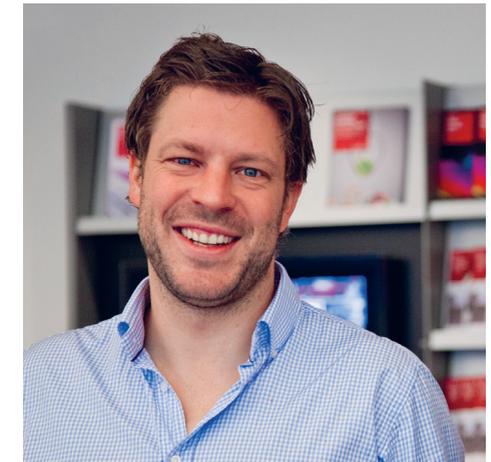
strategisch oder taktisch. Ein kreativer Benutzer erwartet ein eher visuelles Erlebnis der Inhalte, möchte durch die beliebtesten Inhalte scrollen, die neuesten Videos ansehen und jegliche Informationen bekommen, um eine erfolgreiche Werbekampagne zu entwickeln. Ein taktischer Benutzer hat nur ein Ziel vor Augen. Er verantwortet zahlreiche Kampagnen und möchte heute nur eine Logo-datei für eine Applikation herunterladen. Rein und raus, keine Zeit für Ablenkung.

Der Strategie wiederum muss sich die kreativen Ergebnisse anschauen und sicherstellen, dass alles der Marke entspricht. Er braucht Workflows und Statistiken über die Nutzung, aber ebenso Zugang zu den detaillierten Informationen und Inhalten.

Alle drei Usertypen würden von einem smarten System entsprechend mit Inhalten beliefert. Aufbau und Struktur der Seite sind für jeden Nutzertyp spezifisch. Ein Dashboard bietet Zugriff auf die am meisten benutzten Bereiche und Direkt-einstiege ermöglichen das Abkürzen von verschachtelten Wegen. Eingebettete Kalender sollen automatisch mit Feiertagen gefüllt werden und GPS-gestützte Ortskennung vereinfacht das Finden von lokalen Events oder Kontakten.

Ein Brand Center muss funktionieren und Spass machen. Nur so wird sichergestellt, dass die Benutzer zurückkommen und das System regelmässig nutzen – was wiederum erforderlich ist, um erfolgreich ein Markenverständnis im Unternehmen zu festigen. Benutzer

entwickeln sich ständig weiter, und daher sollten die vorhandenen Systeme ebenfalls verbessert werden, um mit der Entstehung neuer Möglichkeiten Schritt zu halten ♦



**Ties Hendriks**  
Director Business Development EMEA  
BrandWizard



**Daniel Notthoff**  
Associate Director Client Management  
BrandWizard



Das Jahr 2011 war noch geprägt vom gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbruch und der daraus entstandenen Unsicherheit; 2012 hingegen ist ein Wandel zu bemerken. Das Atomunglück in Fukushima sorgte für eine neue, weltweite Debatte im Energiesektor, die Griechenlandkrise heizte die aktuellen Diskussionen im Finanzsektor weiter an, und Bürgerinnen und Bürger erhoben international mit Protesten den Mahnfinger gegen Ungerechtigkeiten und Unzulänglichkeiten in Politik und Gesellschaft.

# Die Verantwortlichen der besten Schweizer Marken haben erkannt, welche wichtige Rolle sie bei Konsumenten einnehmen.

Verbunden, vernetzt und global auf der einen Seite, reich, vielfältig und lebendig auf der anderen Seite – unsere Welt wird immer komplexer und widersprüchlicher. Für Marken bedeutet dies eine Verheissung und vielseitige Möglichkeiten, sofern die Unternehmen und Organisationen es verstehen, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen. Die beständige Zunahme von Online-Konsumenten durch die Mobile- und Tablet-Revolution verändert zudem die Dynamik der Märkte radikal. Facebook hat uns eine neue Art der Kommunikation diktiert, und die Olympischen Sommerspiele in London 2012 waren nicht nur die grünsten, die es je gegeben hat, sie wurden auch medialisiert wie nie zuvor.

Die Verantwortlichen der besten Schweizer Marken haben erkannt, welche wichtige Rolle sie bei Konsumenten einnehmen und wie sie diese angemessen verwirklichen können. Sie machen ihre Marken fit, damit sie das Tempo der sich rasch verändernden Welt mithalten können. Sie stellen sich auf die Gegebenheiten unterschiedlicher Märkte ein und tragen dadurch zu Wachstum und Wohlstand bei. Das ist eine reife Leistung in

turbulenten Zeiten und verdient unseren vollen Respekt.

## Starke Uhrenindustrie

Die Schweizer Uhrenindustrie ist Teil der internationalen Luxusgüterindustrie. 95 Prozent der Produkte werden heute im Ausland abgesetzt. 2012 wurde erstmals die Exportmarke von 20 Milliarden Schweizer Franken geknackt, und die Aussichten auf weiteres Wachstum stehen günstig. Nachfragetreiber sind weltweit steigende Einkommen und Lebensstandards sowie globale Reisetätigkeiten. Ein hoher Teil der getätigten Uhrenkäufe in der Schweiz und im Ausland ist denn auch auf Touristen zurückzuführen.

Wesentliche Erfolgsmerkmale der Uhrenindustrie waren eine frühe und intensive Bearbeitung der aufstrebenden Schwellenländer. So haben sich zum Beispiel die Ausfuhren nach China in den letzten zehn Jahren um den Faktor 45 vervielfacht. Zusammen nehmen Hongkong und China heute fast 30 Prozent der Schweizer Uhrenexporte ab. Grosses Potenzial bergen aber auch

Nachfrager in Asien, Lateinamerika, im Mittleren Osten oder in Russland.

Die Schweizer Uhrenindustrie wird von den vier Konzernen Swatch, Richemont, Rolex und LVMH dominiert. Daneben gibt es zahlreiche kleinere, unabhängige Uhrenmanufakturen und Zulieferer. Keine Frage, dank ihrer einzigartigen Reputation ist die Schweizer Uhrenindustrie bestens positioniert, um von der global zunehmenden Nachfrage an Luxusuhren zu profitieren.

## Finanzdienstleistung

Nach den heftigen Turbulenzen auf den Finanzmärkten der letzten Jahre konnte eine deutliche Beruhigung festgestellt werden. Viele Institute haben ihre Hausaufgaben bestens erledigt und strukturelle Anpassungen an die internationalen Neuregulierungen vorgenommen. Dadurch hat der Finanzplatz Schweiz wieder an Attraktivität gewonnen.

Der Aufstieg ostasiatischer und südamerikanischer Schwellenländer und ihr steigender Anteil an den globalen Vermögen führen dazu, dass Schweizer Banken in diesen Handelsräumen vermehrt nach Wachstumschancen suchen. Und dies mit gutem Erfolg. Denn trotz weltweiter Finanzkrisen und Aufweichung des Bankgeheimnisses erfreut sich der Schweizer Bankenplatz weiterhin grosser Glaubwürdigkeit. Dies stärkt die Nachfrage nach Schweizer Bankdienstleistungen in ausländischen Wachstumsmärkten.

Die Aussichten für die Schweizer Banken im laufenden Jahr dürften von den Anpassungen an das neue regulatorische Umfeld sowie von der Umorientierung der Kunden hin zu einfachen, transparenten Produkten geprägt sein. Trotz positiver Aussichten werden die Banken weiterhin gefordert sein, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Reputation nicht aufs Spiel zu setzen.

## Pharmaindustrie

Die Pharmaindustrie hat ein erfreuliches Jahr hinter sich. Dies hat auf der einen Seite ökonomische Gründe wie beispielsweise die Stabilisierung der Medikamentenpreise; auf der anderen Seite sind es die Entwicklungen in der Gesundheitsversorgung in den Industrieländern – Stichwort demografische Alterung, Zivilisationskrankheiten – und in den Schwellen- und Transformationsländern, die dank verbesserten Einkommensstandards besseren Zugang zum Gesundheitsmarkt erhalten.

Die Pharmaindustrie ist seit jeher stark exportorientiert. Die wichtigsten Abnehmer sind die Industriemärkte Europa, USA und Japan sowie zunehmend die Schwellen- und Transformationsländer. In diesen aufstrebenden Märkten bieten sich dann auch die grössten Wachstumschancen für die Branche. Demgegenüber stehen aber auch grosse Herausforderungen an. Die Entwicklung neuer Medikamente ist langwierig und teuer, die Zulassungsverfahren sind komplex und aufwendig, und die Preise geraten durch staatliche Eingriffe immer mehr unter Druck.

Die Schweiz als Markt ist für die Pharmaindustrie eher unbedeutend, jedoch als Forschungs- und Entwicklungsstandort von grosser Bedeutung. Damit nämlich die wachsende Nachfrage bedient und die Wachstumsdynamik aufrechterhalten werden kann, sind Entwicklungs- und Zulassungserfolge unentbehrlich. Dafür beschäftigt die Branche heute mehr als 36'000 hoch qualifizierte Fachkräfte und ist somit ein zentraler Industriesektor in der Schweiz.

#### **Lebensmittelindustrie**

Die binnenorientierte Lebensmittelindustrie ist in erster Linie von den inländischen Konsumententwicklungen abhängig und daher dem Konjunkturzyklus weniger unterworfen als andere Branchen. Der Binnenmarkt ist stark gesättigt und wächst hauptsächlich mit der Bevölkerung. Bereiche wie Convenience, Bio oder Functional Food wachsen oft auf Kosten bestehender Produkte.

Der Export steuert schätzungsweise 15 bis 30 Prozent des Branchenumsatzes bei. Dabei fallen rund 70 Prozent des Exportwachstums der letzten zehn Jahre auf Kaffee und Erfrischungsgetränke. Der grösste Teil des Exportvolumens wird dann auch von den fünf Subbranchen Kaffee, Erfrischungsgetränke, Schokolade, Käse und Zuckerwaren generiert, nämlich rund 70 Prozent.

Wie in den anderen Branchen auch, profitieren die Exporteure vom aufkommenden Wohlstand in den Schwellenländern und dem guten Ruf der Marke Schweiz.

#### **Fazit**

Die Schweizer Unternehmen machen vieles richtig. Sie pflegen ihre Marken, sie erschliessen sich neue Märkte, treiben Innovationen voran, und sie schaffen Arbeitsplätze. Dies sorgt für hohe soziale und wirtschaftliche Stabilität. Trotz der wieder erwachenden Konjunkturzuversicht sind indes die Risiken und Herausforderungen nicht verschwunden. Für die Markenverantwortlichen bedeutet dies, weiterhin Innovationen voranzutreiben, die digitalen Interaktionen mit ihren Kunden kontinuierlich auszubauen und aus den Trends die richtigen Schlüsse für eine optimale Zukunft zu ziehen. Die 50 wertvollsten Schweizer Marken führen uns eindrucksvoll vor, was heute möglich ist ♦



**Cello Duff**  
Senior Consultant

# Best Swiss Brands 2013

Creating and managing brand value™ Interbrand

## Die 50 wertvollsten Schweizer Marken 2013

01

NESCAFÉ  
- 4% 10 662 MIO. CHF



Die globale Kaffee-Marke bleibt der wertvollste Brand der Schweiz. Sie hat jedoch an Wert verloren. Mit dem Kapselsystem Dolce Gusto hat NESCAFÉ sein Angebot erweitert und bringt – in Kooperation mit Premiummarken wie Krupp, Delonghi oder Dallmayr – immer wieder neue Kaffeemaschinen und -kreationen heraus. Das ist der Marke, die bisher für Einfachheit stand, nicht gut bekommen. Auch die Expansion im US-Markt erweist sich als schwierig, zumal Starbucks auch im Bereich löslicher Kaffee zunehmend stärker wird.

02

Roche  
+5% 7 668 MIO. CHF



Durch ihren extremen Fokus auf Innovationen und eine klare Ausrichtung auf den Menschen ist die Marke Roche konstant auf dem Vormarsch. Das soziale Engagement, kombiniert mit der Führerschaft auf dem Gebiet der Onkologie, macht Roche zu einem Brand, der ein hohes Mass an gesellschaftlicher Verantwortung trägt. Dies spiegelt auch das Konzept der personalisierten Medizin wider. Tamiflu, Valium, Dormicum oder Xenical sind auch im Haushalt ein Begriff.

03

Novartis  
+2% 6 973 MIO. CHF



Novartis hat zugelegt, trotz der öffentlichen Diskussion um die 72-Millionen-Abfindung von Konzernchef Daniel Vasella. Denn die Schweiz, wo die Wellen am höchsten wogten, ist für den Pharmamulti nur ein wenig bedeutender Nischenmarkt. Kürzlich wurde Novartis vom renommierten MIT als eine der 50 innovativsten Firmen der Welt ausgezeichnet. Dennoch müssen die Auswirkungen von Patentabläufen auch markentechnisch verkräftet werden. Der Wirbel um das Schmerzmittel Excedrin, das in den USA vom Markt genommen werden musste, hat der Marke geschadet.

04

Nestlé  
+10% 6 650 MIO. CHF



«Good Food, Good Life» zählt vor allem in aufstrebenden Märkten. Nestlé profitiert wie wenig andere Schweizer Firmen vom Wachstum der Schwellenländer, was sich direkt im Markenwert widerspiegelt. Zudem setzt Nestlé auf die Diversifikation des Produktportfolios, das neben Nahrungsmitteln vermehrt medizinische Leistungen beinhaltet – etwa durch die Übernahme von Pfizer Nutrition und die Beteiligung am Biotechnologieunternehmen Accera. Die Marke steht in den Top Ten der Most Trusted Brands in Europa.

05

ROLEX  
+6% 6 637 MIO. CHF



Der Luxusuhren-Hersteller steigert seinen Wert kontinuierlich. ROLEX fokussiert sich auf die altbewährte Strategie der Qualität und Tradition. Neu ist ROLEX offizieller Zeitnehmer und Uhrenhersteller der Formel 1 und löst damit Hublot ab. Mit Omega liefert man sich einen intensiven Zweikampf im Golf-sponsoring um die begehrtesten Turniere. Auch mit Markenbotschaftern wie Roger Federer, Caroline Wozniacki, dem zurückgekehrten Tiger Woods, Lindsey Vonn oder Placido Domingo spielt ROLEX in der Champions League.

# 06

Swisscom  
+4% 5 022 MIO. CHF



Swisscom steht wie keine andere Marke des Landes für Telekommunikation. Ihre starke Marktstellung überträgt sich direkt auf die Markenstärke. Mit den Prinzipien Leidenschaft für Kunden, Dialog, Konzentration auf das Wesentliche sowie dem Führungsanspruch in der ITC-Branche ist Swisscom authentisch. Sie gilt als urschweizerisch und vertrauenswürdig, gleichzeitig aber als innovativ. Zudem gehört Swisscom zu den fünf nachhaltigsten Telekommunikationsunternehmen Europas.

# 07

Credit Suisse  
-1% 3 718 MIO. CHF



Das ganzheitliche Konzept von Konzentration auf Herkunft und internationale Orientierung scheint für die Grossbank aufzugehen. Credit Suisse wird jedoch zunehmend als amerikanisch wahrgenommen. Lohnexzesse des Topmanagements, Steuerskandale und die europäische Bankenkrise haben die Marke gebeutelt. Die CS bügelt diese Falten jedoch mit einer neuen Werbekampagne und mit Roger Federer als Markenbotschafter aus.

# 08

UBS  
+3% 3 579 MIO. CHF



Die UBS wird nicht ruhen können, den grossen Imageschaden, den sie durch den LIBOR-Skandal erlitten hat, wieder wettzumachen. Zwar ist es CEO Sergio Ermotti noch nicht gelungen, die Grossbank neu zu positionieren und eine glaubwürdige neue Strategie zu kommunizieren. Doch im Konzern gibt es ernsthafte Bemühungen um das Wertemanagement: Ein Verhaltens- und Ethikkodex basierend auf den Prinzipien Kundenfokus, exzellente Ausführung und nachhaltige Leistung wurde entwickelt.

# 09

Zurich  
+2% 3 509 MIO. CHF



Als einziger globaler Anbieter ist Zurich marketingtechnisch konsequent auf Kundenservice fokussiert. Das Care-Unternehmen Zurich Help Point wird weltweit aggressiv und einheitlich kommuniziert. Nach der Namensänderung von Zurich Financial Services zu Zurich Insurance Group und mit Joe Ackermann als neuem VR-Präsidenten steht die Repositionierung vom Finanzdienstleister zu einem hauptsächlich als Versicherer tätigen Konzern an. Auch der Brand Zurich wird damit zu seinen Wurzeln zurückgeführt.

# 10

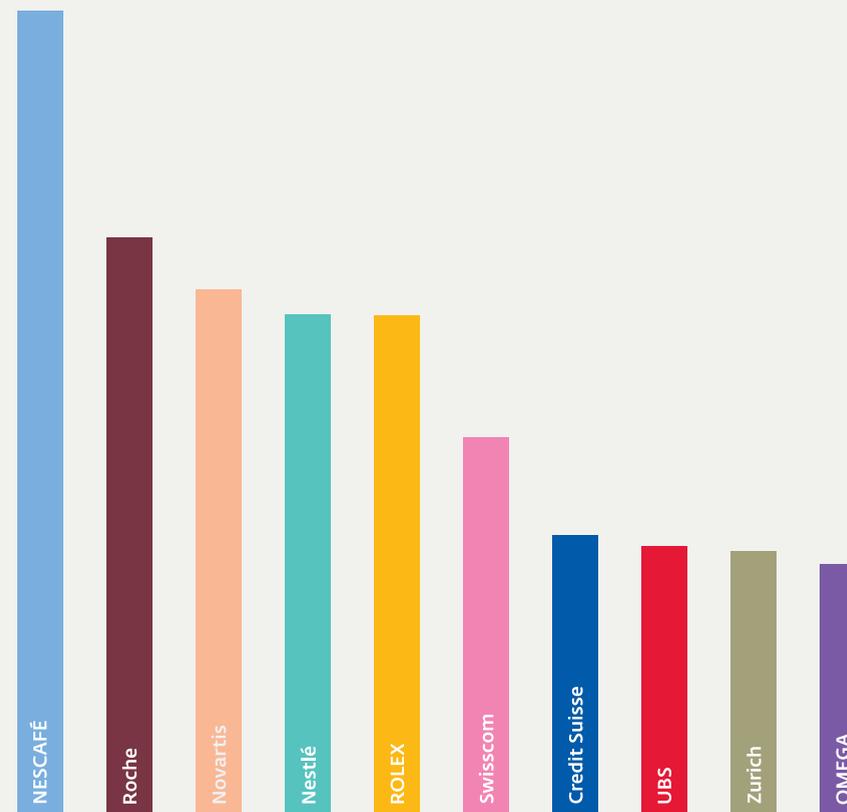
OMEGA  
+7% 3 344 MIO. CHF



2012 war das Jahr für OMEGA: Die Olympischen Spiele in London und der neue James-Bond-Film Skyfall machten die Edelmarke weltweit noch bekannter. OMEGA möchte alles sein: Präzisionsinstrument für Astronauten und für den Spitzensport, Lifestyleobjekt und Weltverbesserer. Entsprechend breit ist die Spanne der Markenbotschafter, von Daniel Craig bis Umweltaktivist Yann Arthus-Bertrand. Dass OMEGA neu ROLEX aus seiner exklusiven Stellung im Golf-sponsoring verdrängt, zahlt sich vor allem im US-Geschäft aus.

## Die Top 10 der Schweizer Marken

Markenwert der 10 wertvollsten Marken der Schweiz



Markenwert der 10 wertvollsten Marken der Schweiz in Millionen Franken

NESCAFÉ	Roche	Novartis	Nestlé	ROLEX
10662	7668	6973	6650	6637
Swisscom	Credit Suisse	UBS	Zurich	OMEGA
5022	3718	3579	3509	3344

# 11

Adecco  
+13% 2 621 MIO. CHF



Adecco, insgesamt in über 60 Ländern der Welt präsent, vertritt die Kernwerte Teamgeist, Kundenorientierung und Verantwortung überzeugend. Mit diversen Übernahmen (2012 etwa die japanische VSN) versucht die weltweit grösste Personalvermittlungsagentur, das Kompetenzportfolio ihrer Marke kontinuierlich auszubauen. Mit dem Sponsoring von Davis Cup und Federation Cup sowie von olympischen Nachwuchshoffnungen versucht man, sich ein dynamisches Image zu geben.

# 12

Kantonalbank  
+2% 2 373 MIO. CHF



Kompetenz, Kontinuität und Kundennähe sind das Leitmotiv der 24 Kantonalbanken: der Kunde im Mittelpunkt. Durch ihre lokale Verankerung und die Entwicklung individueller Anlagekonzepte differenzieren sich die Kantonalbanken von den Grossbanken. Dabei setzt man zunehmend auf einen ganzheitlichen Markenauftritt: Neben der internen Kommunikation wurde an der Social-Media-Strategie sowie dem Corporate Design gearbeitet – mit beträchtlichem Erfolg. Die jüngste Verwicklung in die Off-Shore-Leaks-Affäre ist der Marke aber sicher nicht dienlich.

# 13

Nespresso  
+14% 2 200 MIO. CHF



Mit einem neuen Chef, massiven Expansionsplänen und immer wieder neuen Sondereditionen ist Nespresso eine der am schnellsten wachsenden Marken der Schweiz. Nun werden – als Konkurrenz zu Starbucks – die USA erobert, mit einer neuen Boutique in San Francisco und dem ersten TV-Spot in den USA. 52 weitere Boutiquen sind geplant. Das steigert den Markenwert. Das Club-Konzept, das Nachhaltigkeits-Programm oder die Serviceorientierung (etwa mit Austauschkafeemaschinen) sind der Grund, dass die Marke trotz zahlreicher Kopisten unerreicht bleibt.

# 14

Lindt  
+8% 1 884 MIO. CHF



Lindt überzeugt mit Kundennähe und Herzlichkeit. Swissness, Premium, Qualität und Leidenschaft sind Kernwerte, welche die 1845 gegründete Marke an der Spitze halten. Entsprechend beharrlich kämpft die Firma um seine Markenzeichen wie den Goldhasen und den Goldbären. Mit der neuen Lifestyle-Produktlinie «Hello» sollen neue, jugendliche Käuferschichten erschlossen werden. Und mit Roger Federer hat Lindt einen äusserst beliebten Markenbotschafter und verbindet diese Partnerschaft auch mit sozialem Engagement.

# 15

Davidoff  
-1% 1 867 MIO. CHF



Davidoff – The Good Life, das ist die Kunst, zu leben. Die Marke baut mit exklusiven Geniesser-Lounges, Flagship Stores und neu mit der Zusammenarbeit mit der Art Basel ihren starken Auftritt stetig aus. Dabei legt man den Fokus jedoch nicht nur auf das Kerngeschäft Tabak, sondern auch auf weitere Bereiche wie Parfum (Dauerbrenner «Cool Water»), Lederwaren, Schreibgeräte und Uhren. So schafft es Davidoff wie kein anderer Brand in den Top 50, die Marke erfolgreich in verschiedenen Segmenten auszudehnen.

# 16

Schindler  
+11% 1 865 MIO. CHF



Die Marke Schindler hat sich als Lösungsanbieter für sämtliche Anforderungen urbaner Mobilität international weiter gefestigt. Die Positionierung als Innovationsführer, unterstützt durch medienwirksame Neuerungen im Bereich Nachhaltigkeit und den fortwährenden Support des Solar-Impulse-Projekts, strahlen positiv auf die Marke aus. Kunden verbinden Schindler mit Tradition und Zukunft, mit Swissness und mit besonders hoher Zuverlässigkeit, was den Konzern positiv vom Wettbewerb differenziert.

# 17

Julius Bär  
-1% 1 729 MIO. CHF

Julius Bär

Gegründet 1890 als Familienunternehmen, setzt Julius Bär noch heute auf traditionelle Werte wie Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Diskretion und Fachwissen. Damit punktet die traditionsreiche Privatbank trotz Börsenkotierung auch international. Mit einer globalen Wachstumsoffensive und der Akquisition des Vermögensverwaltungsgeschäfts von Merrill Lynch versucht die Marke zu expandieren. Hauptherausforderung für den Traditionsbrand ist aber, unbeschadet aus den US-Steuerkandalen hervorzugehen.

# 18

Patek Philippe  
+4% 1 488 MIO. CHF



Die Genfer Traditionsmarke Patek Philippe bleibt sich weiterhin treu. Kein aggressiver Auftritt, sondern zurückhaltende Eleganz zeichnen den Brand aus. «Beginnen Sie Ihre eigene Tradition wieder», mit dieser neuen Werbekampagne macht Patek deutlich, wofür die Marke steht: für Tradition, Unabhängigkeit, Einzigartigkeit und Qualität. Für die Marke ist die extreme Seltenheit und der daraus resultierende Wert der Uhren ein entscheidendes Kriterium, um authentisch zu bleiben. So hebt sie sich auch von der Konkurrenz ab.

# 19

Vontobel  
+4% 1 350 MIO. CHF



Die Konzentration auf ihre Kernfähigkeiten sowie ein starkes Kundenvertrauen verhelfen der Bank Vontobel zum Erfolg. Sie baut dabei auf ein starkes Leitbild und die nachhaltige Kommunikation ihrer Werte (Herkunft, Erfahrung, Swissness). Verstärkt wird der Markenauftritt durch die Kooperation mit Partnern, wenn auch die Zusammenarbeit mit der Raiffeisengruppe zuletzt etwas holprig verlief. Vontobel gilt als innovativ, was sich etwa in den Derivate-Online-Plattformen Derinet und Deritrade ausdrückt.

# 20

Chopard  
+9% 1 139 MIO. CHF



Das Familienunternehmen hat intensiv an seinen Werten Herkunft, Unabhängigkeit, Qualität und Exzellenz gearbeitet. Traditionell ist Chopard auf Glamouranlässen wie dem Filmfestival in Cannes oder am Oldtimerrennen Mille Miglia stark präsent. Durch Kooperationen mit wohltätigen Stiftungen von Prince Charles, José Carreras oder Elton John zeigt die Marke aber auch ein soziales und gesellschaftliches Engagement. Mit dem Ausbau des eigenen Filialnetzes wird die Markenausstrahlung noch verstärkt.

# 21

Geberit  
+12% 935 MIO. CHF



Nicht weniger als die Lebensqualität nachhaltig verbessern will der Sanitärhersteller. Er hat nachdrücklich ins Branding investiert, etwa durch TV-Kampagnen mit Schauspielerin Melanie Winiger als Werbeträgerin. Auch Nachhaltigkeit spielt eine zunehmende Rolle in der Kommunikation, etwa die ressourcenschonenden Produkte und deren energieeffiziente Herstellung. Mit der mobilen Ausstellung «Geberit on Tour» und Wettbewerben wie der «Geberit Challenge» verstärkt die Marke zudem ihre gute Positionierung unter Fachleuten.

# 22

Breguet  
+1% 859 MIO. CHF



Im Gegensatz zu anderen Uhren braucht Breguet keine Markenbotschafter – die Marke selber ist der Botschafter. Sie vermittelt durch ihre Produkte Geschichte. Eleganz und Herkunft der 1775 gegründeten Edelmarke werden über historisch wichtige Kunden wie Marie Antoinette und Winston Churchill dargestellt, Ausstellungen dieser exklusiven Werke finden im Louvre und in der Hermitage St. Petersburg statt. Ähnlich selektiv ist auch der Vertrieb. Als Sponsor unterstützt Breguet neu die New Yorker Philharmoniker und die Carnegie Hall.

# 23

RAIFFEISEN  
+7% 853 MIO. CHF



Kundennähe ist für die Marke mit weit über 1'000 Bankfilialen zentral. RAIFFEISEN setzt verstärkt auf das Geschäft mit KMU und Privatkunden. Die Marke versteht sich als volksnah mit lokalen Wurzeln und ihre Genossenschaftsmitglieder als mitverantwortlich für den Erfolg. Guter Service, nachhaltige Geschäftspolitik, Sicherheit und das «Wir»-Gefühl sind für den Erfolg der Marke ausschlaggebend. Die neue Privatbanken-Tochter Notenstein wird markentechnisch getrennt geführt.

# 24

Longines  
+13% 837 MIO. CHF



Keine andere Uhrenmarke hat letztes Jahr mehr an Wert gewonnen. Der Premiumbrand gilt inzwischen als der zweitwichtigste innerhalb der Swatch-Gruppe. Besonders in China ist die Marke erfolgreich, aber auch in Südamerika und im arabischen Raum. «Elegance is an Attitude» ist die Haltung der Marke. Uhrmacherkunst, Tradition, Präzision, Performanz, Eleganz und Herkunft sind ihre Kernwerte. Zum 180. Geburtstag letztes Jahr wurde das Longines-Museum komplett umgebaut sowie eine neue Uhrenkollektion entworfen.

# 25

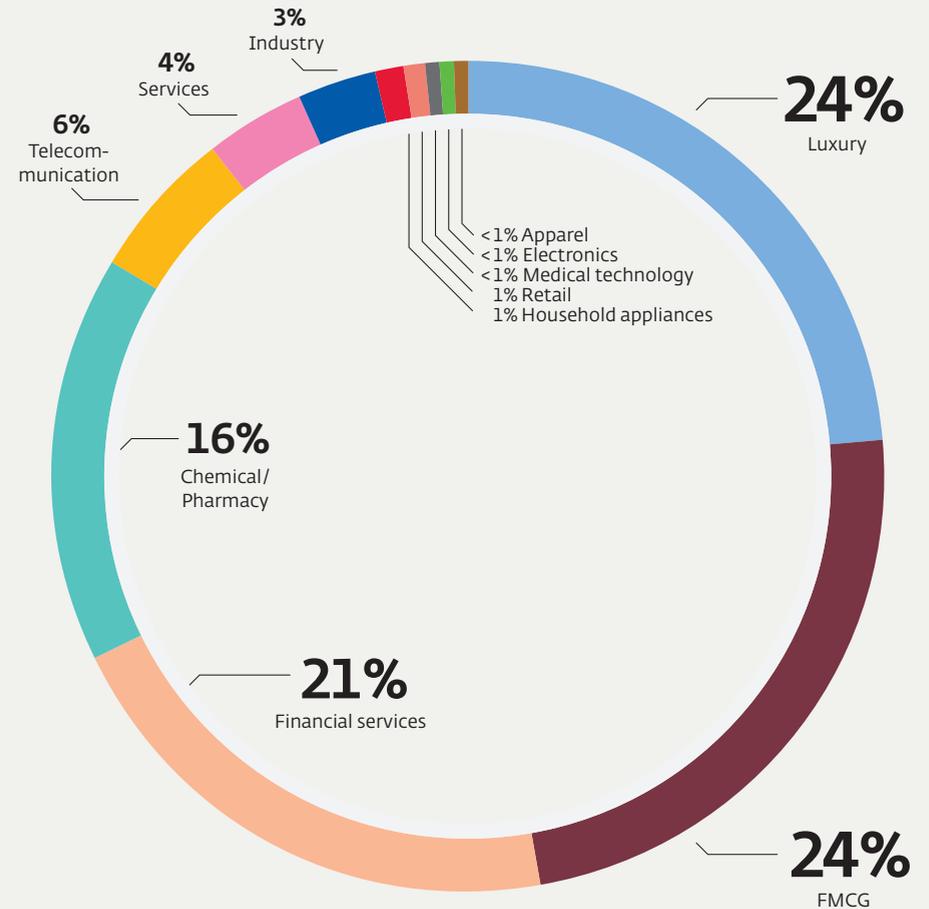
Audemars Piguet  
+8% 770 MIO. CHF



Der Erfolgskurs der Manufaktur ist auf die lange Tradition der Marke zurückzuführen, deren Erkennungszeichen die achteckige Form des Uhrenklassikers Royal Oak ist. Zudem verschafft sich Audemars Piguet durch ihre verschiedenen Sponsoringaktivitäten etwa im Kunstsektor Bekanntheit. So sponsort sie neu die Art Basel und die spanische Hofreitschule, baut aber auch ihr langfristiges Engagement am Bolschoi-Theater und im Americas Cup (Hydroptère) aus. Ambassadoren sind Sportstars wie Lionel Messi, Le Bron James und Novak Djokovic.

## Die Top-Branchen 2013

Summe des Markenwerts nach Branchen in Prozent



Summe des Markenwerts nach Branchen in Millionen Franken

gesamter Markenwert Schweiz 2013: 89 846, + 4% im Vergleich zum Vorjahr

Luxury	FMCG	Financial services	Chemical/Pharmacy	Telecommunication	Services
21 824	21 687	18 372	14 641	5 244	3 194
Industry	Household appliances	Retail	Medical technology	Electronics	Apparel
2 216	1 107	742	365	272	182

# 26

Swatch  
-1% 756 MIO. CHF

**swatch**<sup>+</sup>

The Second Watch feiert heuer mit Stolz ihren 30. Geburtstag und trat deshalb zum ersten und einzigen Mal an der Uhrenmesse Baselworld auf. Dort wurde auch eine Jubiläumskollektion gezeigt, die an die Wurzeln der Plastikuhr erinnert. Denn noch immer ist das Lifestyleprodukt ein Kultobjekt: Mehr Modeaccessoire als Uhr, definiert sich Swatch über «Joie de vivre». Sie ist eine Vorzeigemarke, von der das Image des gesamten Konzerns abhängt. Auch deshalb wurden im vergangenen Jahr weltweit die Storeauftritte überarbeitet.

# 27

PostFinance  
-4% 739 MIO. CHF

**PostFinance**<sup>+</sup>

Obwohl die Marke letztes Jahr über hunderttausend neue Kunden gewinnen konnte, hat sie leicht an Wert verloren – dies hauptsächlich wegen des steigenden Wettbewerbsdrucks. Dabei setzt die Marke eigentlich auf Werte, die derzeit gefragt sind: absolute Sicherheit, Ehrlichkeit, Fairness, Partnerschaft und eine konservative Anlagepolitik. Grosse Veränderungen und somit Herausforderungen stehen dieses Jahr an: Diesen Sommer wird PostFinance zur eigenständigen Aktiengesellschaft und erhält eine Banklizenz.

# 28

TISSOT  
+3% 719 MIO. CHF

  
**TISSOT**

Seit 160 Jahren setzt die Marke auf Modernität, der schon im Markenversprechen «Innovators by Tradition» sichtbare Spagat ist aber nicht immer leicht zu schaffen. So sind technologische Durchbrüche in letzter Zeit rar. Die Positionierung über Präzision und moderne Zeitmessung zeigt die Marke auch als Partner im Breitensport, speziell im Motor- und Radsport, Fechten und Eishockey: Mehr als 500 Anlässe unterstützt TISSOT pro Jahr. Die neue Partnerschaft mit der Jungfrauabahn unterstreicht die Swissness.

# 29

TAG Heuer  
+3% 671 MIO. CHF

 **TAGHeuer**  
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

Brillen, Handys, Kleidung, Lederwaren, Schmuck – die Diversifikation, die TAG Heuer in den letzten Jahren versucht hat, ist gewaltig und entsprechend riskant. Während andere Uhrenmarken ihre Herkunft und Geschichte zelebrieren, positioniert sich TAG Heuer zunehmend im Bereich Lifestyle und Design. Innovation, Prestige, Leistung und Tradition sind die Werte der viertgrössten Luxusuhrenmarke der Welt. Cameron Diaz und Leonardo di Caprio sind die Ambassadoren aus dem Filmgeschäft, Jenson Button und Sergio Pérez aus der Formel 1.

# 30

VACHERON CONSTANTIN  
+6% 623 MIO. CHF

  
**VACHERON CONSTANTIN**

Klassische Eleganz, wenige Neuheiten, Pflege der Kontinuität – VACHERON CONSTANTIN, die älteste durchgängig tätige Uhrenmanufaktur, bleibt seit 1755 ihrer Herkunft treu. Die Preise für die edlen Mechanikuhren beginnen im fünfstelligen Bereich und können durchaus siebenstellig werden, auch weil das Haus mit die besten Emailleure, Graveure und Edelsteinfasser beschäftigt. Ebenfalls positiv für den Markenkern, weil relativ einmalig, ist die Möglichkeit, im «Atelier Cabotiers» individuelle Einzelanfertigungen bestellen zu können.

# 31

IWC  
+9% 619 MIO. CHF

**IWC**

Nach wie vor provoziert die Schaffhauser Marke von Weltruf durch ihren maskulinen Auftritt, pointiert mit ihrer Ingenieurs-Linie das technikgetriebene Image, lässt aber auch weiche Faktoren wie gesellschaftliche Verantwortung in die internationale Werbestrategie miteinfließen. So hat die Manufaktur bereits vor Jahren auf eine CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion umgestellt, ausserdem unterstützt IWC die Charles-Darwin-Foundation, die Cousteau-Society sowie die «Laureaus Sport for Good»-Stiftung, die Kindersport fördert.

# 32

Jaeger-LeCoultre  
+3% 606 MIO. CHF

  
**JAEGER-LECOULTRE**

Die Manufaktur pflegt seit Jahrzehnten ihre Markennikonen wie die Wendeuhr Reverso oder die Luftdruckuhr Atmos. Gleichzeitig kommt sie regelmässig mit Innovationen auf den Markt wie mit neuen Komplikationen oder kürzlich der Rendezvous Clutch, einer Uhr, die auch als Handtaschengriff dient. Damit bleibt das Markenbild gleichzeitig traditionsstark wie innovativ. Durch das konsequente Sponsoring von Filmfestivals gibt man sich eine kulturnahe Note. Zudem engagiert sich Jaeger-LeCoultre bei der Unesco und für gefährdete Inselgruppen.

# 33

Migros  
-5% 427 MIO. CHF

**MIGROS**

Trotz tieferen Preisen, erhöhter Effizienz und gesteigerter Rentabilität hat die Marke an Wert verloren, wohl auch wegen des zunehmenden Einkaufstourismus. Dabei entfacht der grösste Einzelhändler der Schweiz regelmässig neue Hypes an der Kasse mit seinen Sammelprämien. Die Markenwerte – Volksnähe, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Frische – transportiert die Genossenschaft mit dem Migipedia-Portal erfolgreich in die Social-Media-Welt. Die Kampagne «Generation M» pflegt zudem das Nachhaltigkeitsimage. Beides lässt die Migros näher am Kunden scheinen als Konkurrent Coop.

# 34

Phonak  
+9% 365 MIO. CHF

  
**PHONAK** life is on

Lange war Hörschwäche ein Tabu-Thema. Die zunehmende Selbstverständlichkeit, mit der die Gesellschaft damit umgeht, rückt Phonak vermehrt ins öffentliche Interesse. Die Marke bietet eine vollständige Produktpalette an digitalen Hörlösungen. Weltweite Präsenz, Innovationen, Miniaturisierung und Leistung sind die Markenwerte. Mit der «Hear the World Foundation» setzt sich der Mutterkonzern Sonova, unterstützt von Prominenten, weltweit für Chancengleichheit und Lebensqualität von Menschen mit Hörverlust ein. All das treibt den Markenwert nach oben.

# 35

Coop  
-3% 315 MIO. CHF

**coop**

Das auch in der Schweiz zunehmende Markenbewusstsein kommt Coop zupasse: Der Detaillist verlor im wirtschaftlich schwierigen Umfeld weniger stark als Konkurrent Migros, der fast ausschliesslich auf Eigenmarken setzt. Coop lebt die im Leitbild festgelegten Werte Vielfalt, Preiskompetenz, Dynamik, Begeisterung und Nachhaltigkeit konsequent. Besonders bei Letzterer ist man der Konkurrenz noch immer voraus. Die Jubiläumskampagne 20 Jahre Bio und der damit verbundene Spätsommerhit haben der Marke zusätzlichen Wiedererkennungswert verschafft.

# 36

Die Post  
-1% 307 MIO. CHF



2013 wird der Strukturwandel der Post mit der Umwandlung in eine AG abgeschlossen. Trotzdem wird dieser Wandel den Gelben Riesen noch länger beschäftigen. Zuverlässigkeit, Solidität, Nachhaltigkeit sind die Kernwerte der Marke. An der neuen Post-Chefin Susanne Ruoff wird es liegen, das Image zu dynamisieren und die Post im digitalen Zeitalter ankommen zu lassen. Neue Angebote wie My Post 24 oder die Swiss Post Box sind der erste Schritt dazu.

# 37

HUBLOT  
+7% 302 MIO. CHF



Die Kombination ungewöhnlicher Materialien wird bei HUBLOT gezielt weitergeführt. Die 2012 geschlossene Partnerschaft mit Ferrari passt zur jungen Prestigemärke und zählt sich aus, die neue Kooperation mit dem FC Bayern München zeigt, dass der Brand zu den besten gehört. HUBLOT hat eine starke Online-Präsenz, verfügt als erste Marke über einen TV-Kanal im Internet und baut seine globale Präsenz konstant aus. Demnächst soll auch Zürich seinen ersten HUBLOT-Shop bekommen, was der Marke weiteren Auftrieb verleihen wird.

# 38

Breitling  
+3% 295 MIO. CHF



Breitling meistert den Balanceakt zwischen der Herkunft aus der Aviatik und dem Fokus auf den Luxusbereich. Das Engagement mit dem Luxus-Automobilhersteller Bentley hilft bei der Positionierung: Sportlichkeit, Präzision und Leistungsstärke kombiniert mit Technik – das sind die Werte von Breitling. Die Werte spiegeln auch der neu eröffnete Flagship-Store in Wien oder das Engagement des neuen Ambassadeurs David Beckham.

# 39

Rado  
-6% 291 MIO. CHF



RADO steht für zwei Kernwerte: Hingabe (Dedication) und Bestimmtheit (Determination). Die Uhrenmarke definiert sich über Innovationen, besonders bei den Materialien, sowie über ein markantes Design. Eine klare Positionierung ist aber noch immer nicht erkennbar, was auch an den eher unspektakulären 74 Boutiquen liegt, und die Marke wirkt bei all der Materialfokussierung unemotional. RADO setzt auf Sponsoringaktivitäten im Film- und Sportbereich und versucht, junge Künstler und Designer zu fördern.

# 40

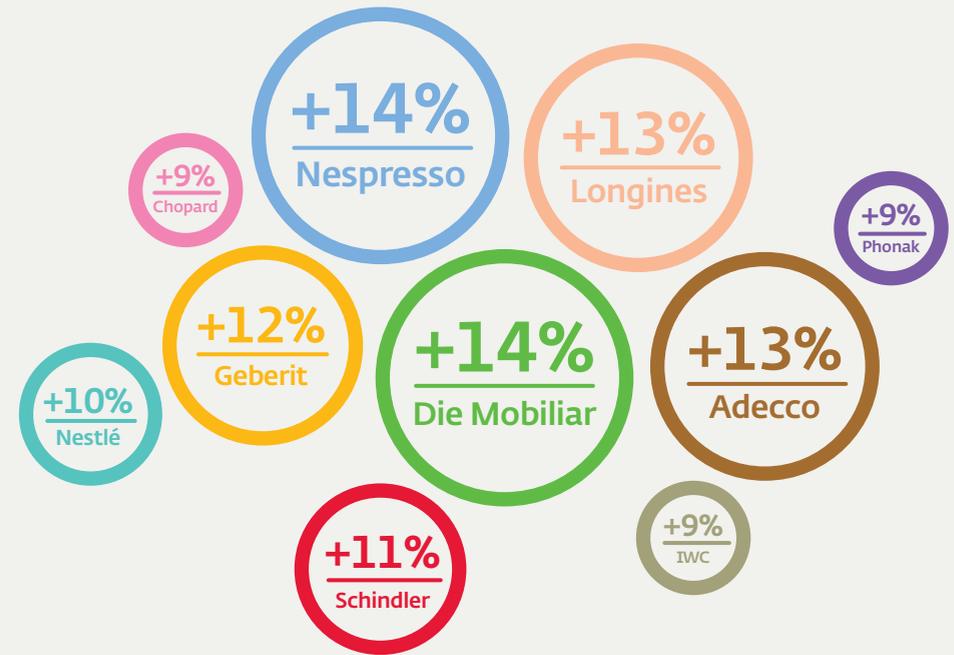
Die Mobiliar  
+14% 276 MIO. CHF



Einen sehr grossen Sprung nach vorne macht die Mobiliar-Versicherung. Sie steht für Sicherheit, Verlässlichkeit und Kundennähe und gilt als die persönlichste Versicherung der Schweiz. Damit setzt die Genossenschaft die eigene Vision glaubhaft um. Die ewig jungen, humorvollen Werbekampagnen helfen der Markenreputation. Bei den Versicherten schafft sie Vertrauen durch Präventionskampagnen und punktet durch lokales Sponsoring wie des Eidgenössischen Schwingerfestes, des Filmfestivals Locarno oder des Klosterarchivs Einsiedeln.

## Die Top-Risers 2013

Zuwachs des Markenwerts im Vergleich zum Jahr 2012 in Prozent



Zuwachs des Markenwerts im Vergleich zum Jahr 2012 in Millionen Franken

Nestlé ↗ 591	Adecco ↗ 300	Nespresso ↗ 275	Schindler ↗ 182	Geberit ↗ 102
Longines ↗ 97	Chopard ↗ 89	IWC ↗ 51	Die Mobiliar ↗ 35	Phonak ↗ 30

# 41

Logitech  
-13% 272 MIO. CHF



Der Hersteller von Peripheriegeräten musste dieses Jahr stark an Markenwert einbüßen. Logitech wurde 2012 durch starke Umsatzeinbußen, einen Chefwechsel sowie ein Stellenabbauprogramm erschüttert. Neue Produktlinien wie Tablet-Zubehör konnten den durch die PC-Flaute bewirkten Umsatzeinbruch nicht wettmachen. Darunter leidet auch der Markenwert. Dass das Videoüberwachungsgeschäft unter der Marke LifeSize getrennt weitergeführt wird, ist dem Brand ebenfalls nicht zuträglich. Eine klare Neupositionierung scheint angebracht.

# 42

Kuoni  
+2% 266 MIO. CHF

**KUONI**

Kuoni ist längst kein klassischer Reiseveranstalter mehr, sondern hat sich ständig weiterentwickelt. Nun ist Kuoni zum integrierten Dienstleister für globale Mobilität geworden. Dabei werden Beratungs-, Service- und Destinationskompetenz immer wichtiger. Trotz einer elaborierten Online-Plattform wird der persönliche Kundenkontakt nach wie vor grossgeschrieben. Für die Markenwahrnehmung spielen die 92 eigenen Reisebüros eine grosse Rolle. Die Marke passt sich dem ständigen Wandel der Anforderungen jeweils erstaunlich schnell an.

# 43

Swiss Life  
-7% 247 MIO. CHF



Mit ihrer Wendesatzkampagne hat sich Swiss Life als verlässlicher Partner für die unterschiedlichsten Lebenssituationen positioniert: Flexibilität, Sicherheit und Optimismus sind die Kernwerte. Trotzdem musste Swiss Life an Markenwert einbüßen, vor allem aufgrund der Querelen mit der Sorgentochter AWD. Sie wird nun als Swiss Life Select weitergeführt. In den nächsten Jahren steht der Marke eine neue Belastungsprobe bevor: Swiss Life wird sich vom reinen Lebensversicherer zum Anbieter von umfassenden Vorsorge- und Finanzlösungen wandeln.

# 44

Sunrise  
+3% 222 MIO. CHF



2012 war ein herausforderndes Jahr für Sunrise (Netzqualität, Kundenservice, Führungswechsel). Nichtsdestotrotz konnte der Markenwert gesteigert werden. Dazu beigetragen haben die Lancierung des eigenen TV-Angebotes, der konstante Werbedruck sowie die weiterhin erfolgreiche Preispolitik. Im Geschäftskundensegment hat sich die Firma durch die Integration von NextiraOne verstärkt. Als einziger Komplettanbieter neben der Swisscom und damit als glaubwürdige Alternative ist die Marke wieder klarer positioniert.

# 45

Sika  
+7% 191 MIO. CHF



Sika führt seine globale Wachstumsstrategie konsequent fort, vor allem in den aufstrebenden Märkten. Mit seinen innovativen Produkten und Dienstleistungen für den Bau und die Industrie ist Sika global erfolgreich. Einen beträchtlichen Teil des Umsatzes macht Sika im Konsumentengeschäft. Getreu der Philosophie des Firmengründers positioniert sich die Marke neu mit «Building Trust». Das aufgefrischte Corporate Design sowie eine kundennähere Kommunikation haben der Marke neuen Schub gegeben.

# 46

TALLY WEIJL  
0% 182 MIO. CHF



Von «totally sexy» über «totally funny» bis nun hin zu «totally tally» – mit diesem neuen Claim spricht die Modemarke junge, selbstbewusste Frauen an. «Totally tally» (Teil des Namens der Label-Gründerin Tally Elf Fassi) ist ein neutrales Bild und anders als die Vorgänger frei von sexistischen Hintergründen. Es soll einen Lifestyle vermitteln: TALLY WEIJL steht für Sexyness, Fun und Selbstbewusstsein. Damit will sich das Teenielabel von den Konkurrenzmarken wie Pimkie und Orsay bewusst absetzen.

# 47

Franke  
-2% 172 MIO. CHF



Seit dem 1. Januar 2013 gehört Franke zu Amartis. Die Franke Group umfasst Franke Kitchen-, Foodservice-, Washroom-, Franke Coffee- und Franke Beverage-Systems sowie die Industrietechnik. Franke hat Anfang Jahr den Schweizer Armaturen-Hersteller KWC gekauft, erweitert damit die Kernkompetenz im Bereich Wassertechnik und baut den Standort Schweiz weiter aus. Zudem setzt Franke mit mobilen Lösungen und neuen Produkteinführungen auf mehr Kundenzufriedenheit. Innovationskraft, hochwertige Materialqualität und stilsicheres Design sind die Eckwerte der Marke, die bereits über 100 Jahre alt ist.

# 48

La Prairie  
NEW 165 MIO. CHF



Neu ins Ranking hat es die Marke La Prairie geschafft. In den letzten 50 Jahren hat sich die Klinik La Prairie in Montreux einen Namen gemacht für Pflegetherapien gegen Hautalterung. Daraus entstand 1982 Laboratoires La Prairie als ein eigenständiges Unternehmen, das sich auf die Entwicklung von hochwertigen und entsprechend teuren Pflegeprodukten spezialisiert hat, die helfen sollen, dem vorzeitigen Altersprozess entgegenzuwirken. Heute gehört La Prairie zum Beiersdorf-Konzern. Die Marke steht für fundierte wissenschaftliche Entwicklung und für den Luxus, sich etwas Gutes zu tun.

# 49

Kaba  
0% 160 MIO. CHF



Die Schweiz und Sicherheit, das passt zusammen. So hat sich Kaba vom Schlüsselhersteller durch stetiges Wachstum und geschickte Akquisitionen zu einem heute weltweit führenden Unternehmen für Zutrittslösungen entwickelt. Der Erfolg der mehr als 150 Jahre alten Marke gründet auf den Eckwerten Zuverlässigkeit, Innovation und Ingenieurskunst. «Mehr als Sicherheit» ist das Markenversprechen. Dazu gehören Design, Hightech und Investitionsschutz.

# 50

Emmi  
NEW 126 MIO. CHF



Dank eines erfolgreichen Finanzjahres und des Versprechens von frischer Schweizer Premiumqualität schafft es Emmi als zweiter Neueintritt ins Ranking der wertvollsten Schweizer Marken. Emmi ist die grösste Milchverarbeiterin der Schweiz und eine der innovativsten Premium-Molkereien in Europa. Mit CAFFÈ LATTE, ENERGY MILK, GALA-Käse oder KALTBACH-Hartkäse beschränkt sich Emmi dabei auf ausgewählte Marken. Kommt aber eine limitierte Edition gut an, wird sie ins dauerhafte Produktsortiment aufgenommen. Emmi sponsert die Schweizer Ski-Alpin-Nationalmannschaft und den Ski-Alpin-Weltcup, was der Marke eine weltweite Präsenz gibt.

Die Interbrand-Methode betrachtet die Marken durch die Linse der finanziellen Stärke, der Bedeutung der Marke für den Kaufentscheidungsprozess und der Markenstärke im Vergleich zum Wettbewerb.

### Anwendungsgebiete für die Markenbewertung

Verglichen mit den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts, als Interbrand Pionierarbeit in Sachen Markenbewertung leistete, anerkennen globale Wirtschaftsführer heute die Bedeutung und den Wert starker Marken – und die wesentliche Rolle, die sie bei der Steigerung der Performance eines Unternehmens spielen können.

Während vieler Jahre war das Best Global Brands Ranking eine der wichtigsten Aktivitäten von Interbrand zur Förderung der Position von Marken als wichtige wertschöpfende Faktoren für Unternehmen und Gesellschaft. Starke Marken steigern die Performance von Unternehmen hauptsächlich durch ihren Einfluss auf die drei wichtigsten Interessengruppen: Kunden (bestehend und künftige), Mitarbeitende und Investoren. Sie beeinflussen die Kaufentscheidung der Kunden und schaffen Loyalität; sie ziehen Arbeitskräfte an, motivieren sie und halten sie im Unternehmen, zudem verringern sie die Finanzierungskosten.

Insbesondere der Einfluss von Marken auf bestehende und künftige Kunden ist dabei ein bedeutender wirtschaftlicher Wertschöpfungstreiber. Indem Marken über alle Markenkontaktpunkte hinweg konsistent auftreten, helfen sie mit, die Wahrnehmung und damit das Kundenverhalten zu formen, was Produkte und Dienstleistungen letztlich weniger austauschbar macht. Auf diese Weise schaffen Marken Nachfrage, was wiederum

höhere Erträge für ihre Eigentümer bedeutet. Starke Marken sorgen zudem für die künftige Kontinuität der Nachfrage, womit erwartete Erträge wahrscheinlicher – oder weniger riskant – werden. Marken schaffen deshalb wirtschaftlichen Wert: sowohl, indem sie höhere Erträge generieren, als auch, indem sie Risiken verringern. Die Methodik der Markenbewertung von Interbrand wurde spezifisch im Hinblick darauf entwickelt, dass alle diese Interessengruppen und «Wertschöpfungshebel» berücksichtigt werden. Bei der Analyse der Rolle der Marke geht es darum, das Käuferverhalten zu verstehen – d. h. darum, wie eine Marke die Nachfragegenerierung durch das Angebot von Wahlmöglichkeiten beeinflusst. Die Markenstärke ist die Messgrösse für die Fähigkeit einer Marke, durch Loyalität zukunftsbezogene Nachfragekontinuität zu schaffen und damit die Risiken zu reduzieren. Dabei werden interne (Management und Mitarbeitende) und externe (Kunden) Faktoren berücksichtigt. Abschliessend werden diese Inputs in ein Finanzmodell des betreffenden Geschäftes integriert, um die Fähigkeit der Marke zu messen, für ihre Inhaber wirtschaftlichen Wert zu generieren. Die unternehmensbezogenen Anwendungsgebiete von Markenbewertungen können grob gefasst in drei Bereiche eingeteilt werden:

- Finanzen
- Brandmanagement
- Strategie-/Business-Case-Entwicklung

### Markenbewertungen fallen grob gefasst in eine der drei folgenden Kategorien:

	Finanzen	Brandmanagement	Strategie-/Business-Case-Entwicklung
<b>Anwendungsgebiet:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investor Relations</li> <li>• Fusionen und Übernahmen</li> <li>• Finanzierungen/ Sicherungsgeschäfte</li> <li>• Lizenzierungen/ Festlegung von Lizenzgebühren</li> <li>• Steuerplanung/ Transfer-Preisfestsetzung</li> <li>• Bilanz-Bewertungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management der Brand-Performance</li> <li>• Management des Brand-Portfolios</li> <li>• Ressourcenallokation</li> <li>• Brand-Tracking/ Dashboards</li> <li>• Analyse der Kapitalerträge</li> <li>• Sponsoring-Evaluationen</li> <li>• KPI für das höhere Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenpositionierung</li> <li>• Markenarchitekturen</li> <li>• Markenerweiterung</li> <li>• Business-Case für Markeninvestitionen</li> <li>• Co-Branding/Joint-Venture-Analyse</li> </ul>
<b>Typische Häufigkeit:</b>	einmalig	wiederkehrend	einmalig
<b>Hauptziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein stabiler Wert mit unterstützender Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliches Brand-Management, das Einsichten und Empfehlungen hinsichtlich einer Steigerung des Markenwertes ermöglicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business-Case, der Markenveränderungen/Investitionen und erwartete Finanzergebnisse integriert</li> </ul>

### Anwendungen im Bereich Finanzen

In ihrer Kommunikation mit den Investoren legen CEOs zunehmend Gewicht auf die Marken ihres Unternehmens. Entsprechend wird heute dem Commitment eines Unternehmens gegenüber seiner Marke – vom CEO her abwärts – im Jahresbericht viel mehr Platz eingeräumt. Zahlreiche Unternehmen messen ihren Marken so viel Bedeutung zu, dass sie den Investoren von Zeit zu Zeit Rechenschaft über deren Wert ablegen. Eine Marke ist zudem auch weiterhin ein Haupteinflussfaktor für die Festlegung von Akquisitionsprämien bei Unternehmensübernahmen und Fusionen. Oft ist es das verborgene Potenzial einer Marke, das diese Prämie beeinflusst: das Vermögen einer Marke, neue Märkte zu erschliessen und in angrenzende Kategorien vorzustossen. Um das verborgene

finanzielle Potenzial der Zielmarke zu quantifizieren, ist eine Reihe unterschiedlicher Kenntnisse notwendig, eine Kombination von Marktforschung, Marken- und Unternehmensstrategie und Business-Case-Modellierung. Die Methodik zur Markenbewertung von Interbrand kann auch in Ergänzung zu anderen, herkömmlicheren Techniken zur Festlegung von Marken-Lizenzgebühren eingesetzt werden. Wir identifizieren zunächst den Wert, den eine Marke für das betreffende Unternehmen schafft. In Kombination mit einer Evaluation der relativen Verhandlungsstärke der beteiligten Parteien können wir anschliessend Empfehlungen hinsichtlich des Anteils am Markenwert abgeben, der als Lizenzsatz zur Entschädigung für die Markennutzung entrichtet werden sollte.

### **Anwendungen im Bereich Brandmanagement**

Letztlich sollten Brandmanager alle ihre Handlungen aus einer Wertschöpfungsperspektive betrachten. In Marken werden ansehnliche Beträge investiert und schlussendlich ist es wichtig, zu bestimmen, ob die Handlungen der Brandmanager Wertschöpfung für die Kunden und damit auch für die Aktionäre generieren.

Als strategisches Instrument für ein kontinuierliches Brandmanagement schafft Markenbewertung einen wertbasierten Rahmen, der Angaben zu Markt, Marke, Mitbewerbern und Finanzdaten vereint. Innerhalb dieses Rahmens können die Performance der Marke beurteilt, Verbesserungsbereiche identifiziert und die finanziellen Auswirkungen von Investitionen in die Marke quantifiziert werden.

Eine Analyse der Rolle der Marke zeigt uns, in welchen Bereichen Investitionen in (und die Fokussierung auf) Markenverbesserungen die stärksten Auswirkungen haben werden (Ressourcenallokation).

Markenstärke ist das wichtigste Instrument zur Messung der Brand-Performance. Es ermöglicht uns, die Gründe für die Stärken und Schwächen einer Marke besser zu verstehen, sowohl die internen als auch die externen. Zudem unterstützt eine Analyse der Markenstärke das strategische Brandmanage-

ment, indem für die Brandmanager die Bereiche mit den stärksten Auswirkungen priorisiert werden.

Typische Ergebnisse einer Analyse der Markenstärke sind:

- Eine «Heatmap» der Marke, worin die Bereiche mit starker bzw. schwacher Performance verzeichnet sind (geografisch, nach Produkten oder nach Kundengruppen).
- Gründliche Analyse spezifischer Portfolio-Segmente zwecks Identifizierung der Gründe für eine besonders schwache bzw. besonders starke Performance.
- Empfehlungen zur Verbesserung bestimmter Faktoren der Markenstärke, einhergehend mit einer Kosten/Nutzen-Analyse, als Entscheidungsgrundlage für die Prioritätensetzung.

Die zentralen Vorteile einer Analyse der Markenstärke sind, dass sie:

- zwischen den verschiedenen Unternehmensteilen einen konstruktiven Dialog über die Marke ermöglicht, indem sie ein gemeinsames Vokabular zur Diskussion der Brand-Performance zur Verfügung stellt;

– globalen und lokalen Managern ein anwendbares Instrument in die Hand gibt, um informierte Marketingentscheide zu treffen und zudem dem Management wertvolle Einsichten für die Implementierung der Markenstrategie liefert;

- es ermöglicht, die Verantwortung für die Performance der zehn Markenstärke-Faktoren verschiedenen Funktionen im gesamten Unternehmen zuzuweisen, womit in der Gesamtorganisation das allgemeine Engagement gefördert und ein Sinn für Verantwortung gegenüber der Marke geschaffen wird.

Durch Integration der Analysen von der Rolle der Marke und Markenstärke in das Finanzmodell wird anschliessend ein Rahmen für die Ressourcenallokation und die Prioritätensetzung geschaffen. Als Basis dienen dabei diejenigen Möglichkeiten zur Verbesserung der Brand-Performance, von welchen erwartet wird, dass sie die stärksten Auswirkungen auf Marken- und Unternehmenswert haben werden.

### **Anwendung im Bereich Strategie-/ Business-Case**

Unternehmen müssen von Zeit zu Zeit mögliche einschneidende Änderungen ihrer Markenstrategie evaluieren: sei es hinsichtlich einer Neupositionierung der Marke, hinsichtlich der Markenarchitektur oder einer Markenerweiterung oder sogar in Bezug auf ein vollständiges Re-Branding. Derartige Veränderungen bedingen in der Regel einen bedeuten-

den finanziellen Vorabaufwand. Dazu kommt ein hohes Mass an Unsicherheit betreffend des Zeitpunktes, an dem diese Investitionen Ertrag abwerfen werden bzw. ob dies überhaupt jemals der Fall sein wird.

Einige CEOs sind gewillt, diese kritischen Entscheide hinsichtlich der Markenstrategie auf Grundlage einer qualitativen strategischen Analyse und von Intuition zu treffen. Die Mehrheit jedoch ist auf der Suche nach einem Business-Case, der einen weiteren Horizont bietet. Sie wollen die wahrscheinlichen finanziellen Gesamtauswirkungen auf das Unternehmen verstehen, die sich mit der Zeit ergeben, wobei eine Reihe alternativer Szenarien berücksichtigt werden soll. Ein abgerundeter Business-Case bietet nicht nur eine detaillierte Aufschlüsselung der erwarteten Kosten, sondern quantifiziert auch die erwarteten Auswirkungen aller im Rahmen der neuen Strategie notwendigen operativen Veränderungen auf den Umsatz und die Gewinnmargen. Dies durch Modellierung der Hauptumsatztreiber (diese unterscheiden sich je nach Unternehmen, könnten jedoch Kundenakquisitionen, Fluktuationsrate, Preisprämien, Kundenausschöpfung, Kauf-/Besuchsfrequenz, durchschnittliche Warenkorbgrösse etc. beinhalten). Zu guter Letzt kann zudem mittels bewährter Techniken wie der Monte-Carlo-Simulation durch Auswertung Tausender möglicher Konstellationen das wahrscheinlichste Ergebnis abgeschätzt werden.

Indem es Markt, Marke, Mitbewerber und Finanzdaten zusammenführt, bietet das Markenbewertungsmodell den idealen Rahmen für die Durchführung einer derartigen Business-Case-Modellierung. Angesichts des zunehmend härteren globalen Wettbewerbs und der vielen, immer kurzlebigeren Wettbewerbsvorteile, wie z. B. Technologie, wird der Beitrag einer Marke zum Shareholder-Value künftig weiter zunehmen. Marken gehören zu den wenigen Aktivposten eines Unternehmens, die langfristig einen Wettbewerbsvorteil bieten können.

So unterschiedliche Unternehmen wie Samsung, Philips, Hyundai und AXA, um nur einige zu nennen, haben Markenbewertungen eingesetzt, um ihren Betrieb wieder auf ihre Marken auszurichten, das Management zu motivieren, eine berechenbare ökonomische Grundlage für Branding-Entscheidungen und -Investitionen zu schaffen sowie um einen Business-Case für künftigen Wandel zu erstellen.

Es existieren zwar viele unterschiedliche Markenmetriken, nur wenigen gelingt jedoch die Integration von Marke und langfristiger finanzieller Wertschöpfung. Und genau dies ist es, was eine Markenbewertung, zusammen mit ihren zahlreichen anderen Anwendungsbereichen, zu einem vielseitigen strategischen Instrument für Ihr Unternehmen macht.



**Mike Rocha**  
Global Director of Brand Valuation

Die Interbrand-Methode zur Bewertung von Marken basiert auf einer bewährten, einfachen und dennoch tiefgründigen Vorgehensweise. Es betrachtet die Marken durch die Linse der finanziellen Stärke, der Bedeutung der Marke für den Kaufentscheidungsprozess sowie der zukünftig zu erwartenden Erträge für den Markenbesitzer.

Am Anfang erstellt Interbrand eine Auswahl von Schweizer Marken, welche anhand verschiedener Kriterien für die detaillierte Überprüfung infrage kommen. Für die Findung der Unternehmen werden die eigene Interbrand-Datenbank sowie externe Datenquellen herangezogen.

### Die Anzahl der Marken wird dann anhand von folgenden Kriterien verringert:

1. Der Herkunftsursprung der Marke muss in der Schweiz sein.
2. Es müssen genügend Daten vorhanden sein, um die finanzielle Performance der Marke messen zu können.
3. Der ökonomische Gewinn muss positiv sein.
4. Die Marke muss für die Allgemeinheit sichtbar und der Mehrheit der Schweizer Bürger gut bekannt sein oder die Marke hat einen signifikanten Einfluss auf die Kaufentscheidung. Zudem darf sie keinen reinen Business-to-Business-Charakter haben.

Die Methodik der Markenbewertung von Interbrand versucht den Beitrag einer Marke zu den Geschäftsergebnissen zu bestimmen – sowohl kundenbezogen als auch finanziell.

Als strategisches Instrument für ein kontinuierliches Brandmanagement schafft Markenbewertung einen wertbasierten Rahmen, der Angaben zu Markt, Marke, Mitbewerbern und Finanzdaten vereint. Innerhalb dieses Rahmens können die Performance der Marke beurteilt, Verbesserungsbereiche identifiziert und die finanziellen Auswirkungen von Investitionen in die Marke quantifiziert werden. Zudem stellt Markenbewertung ein gemeinsames Vokabular zur Verfügung, um neuen Schwung in ein Unternehmen zu bringen und es zu organisieren.

Wir glauben, dass eine starke Marke ungeachtet ihres Marktes aktiv zur Verbesserung der Geschäftsperformance beiträgt. Dies durch ihre Fähigkeit, die Kaufentscheidungen der Kunden zu beeinflussen und Loyalität zu schaffen; aber auch indem sie Arbeitskräfte anzieht, sie im Unternehmen talentiert hält und sie motiviert und zudem die Finanzierungskosten verringert. Im Rahmen unserer Herangehensweise werden alle diese Faktoren berücksichtigt.

In allen unseren Bewertungen spielen dabei drei Hauptkomponenten eine Rolle: Analysen der finanziellen Performance der Produkte und Dienstleistungen

der Marke, der Rolle, welche die Marke bei Kaufentscheidungen spielt, sowie der Wettbewerbsstärke der Marke.

### Finanzanalyse

Eine Finanzanalyse misst den finanziellen Gesamtertrag für die Investoren eines Unternehmens oder anders, ihren «ökonomischen Gewinn». Unter dem «ökonomischen Gewinn» ist der Betriebsgewinn der Marken nach Steuern zu verstehen, abzüglich der Kosten für das Kapital, das eingesetzt wird, um den Umsatz und die Margen der Marke zu generieren. Eine Marke kann nur bestehen und damit Wert generieren, wenn sie über eine entsprechende Plattform verfügt, die ihr dies auch erlaubt. Je nach Marke gehören beispielsweise Produktionsanlagen, Vertriebskanäle und Betriebskapital zu dieser Plattform. Interbrand räumt deshalb angemessene Erträge für dieses Investitionskapital ein, bevor bestimmt wird, dass die Marke selbst Wertschöpfung für ihren Inhaber generiert. Wir treffen eine Reihe finanzieller Prognosen für einen Zeitraum von fünf Jahren – beginnend mit den Umsätzen und endend mit dem ökonomischen Gewinn – die anschliessend das Fundament für das Markenbewertungsmodell bilden. Zudem wird ein endgültiger Wert prognostiziert, basierend auf der erwarteten finanziellen Performance der Marke über den expliziten Prognosezeitraum hinaus. Die Kapitalkostenrate wird dabei anhand der durchschnittlichen Kapitalkosten in der Industrie bestimmt.

### Die Rolle der Marke

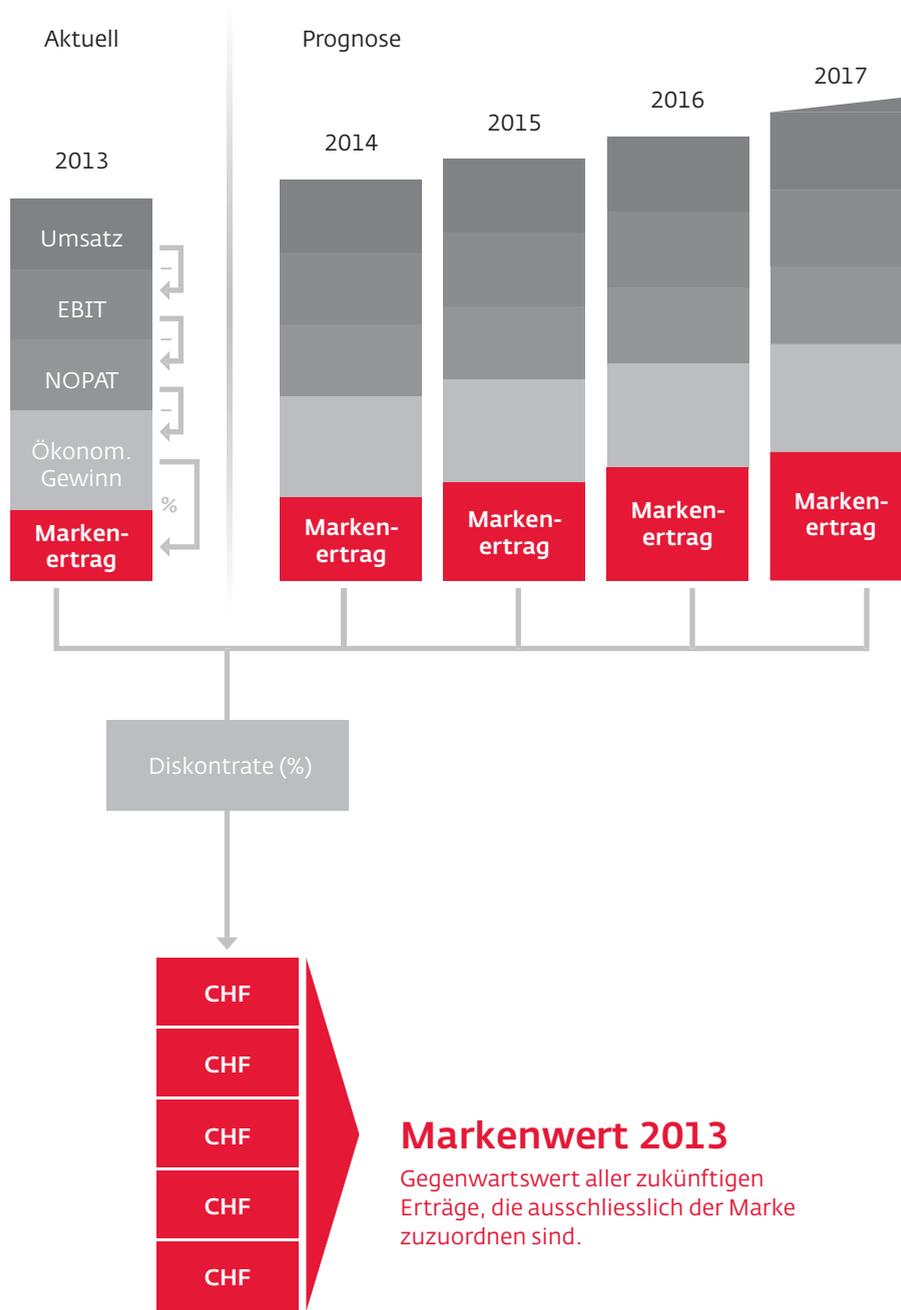
Die Rolle der Marke misst den Anteil am Kaufentscheidungen, der im Verhältnis zu anderen Faktoren (z. B. zu Kauftribern wie Preis, Komfort oder bestimmten Produktmerkmalen) der Marke zugeschrieben werden kann. Die Rolle der Marke quantifiziert diesen Anteil als Prozentsatz. Kunden verlassen sich bei ihren Entscheidungen stärker auf Marken, wenn konkurrierende Produkte oder Dienstleistungen nicht auf einfache Weise miteinander verglichen oder einander gegenübergestellt werden können und die Marke zum Vertrauensträger wird (z. B. bei Computerchips) oder bei emotionalen Bedürfnissen, wenn es beispielsweise darum geht, betreffend der eigenen Persönlichkeit ein Statement zu machen (z. B. bei Luxusgütern). Die Rolle der Marke hat die Tendenz, sich in einer Bandbreite zu bewegen, die spezifisch ist für die jeweilige Kategorie. Marken haben aber dennoch signifikante Möglichkeiten, um ihren Einfluss auf die Wahl, welche die Kunden treffen, innerhalb dieser Grenzen zu erhöhen oder sogar die Bandbreite der Kategorie zu vergrössern, in welcher die Marke das Konsumentenverhalten verändern kann. Die Definitionen der Rolle der Marke für diese Studie werden – je nach Marke – mittels einer der drei folgenden Methoden hergeleitet: Primärforschung, aus einer Prüfung der historischen Rolle von Marken für Unternehmen der betreffenden Industrie oder aus Beurteilungen von Expertengremien. Die Rolle der Marke wird mit dem ökonomischen

Gewinn der Produkte oder Dienstleistungen der Marke multipliziert, um die Erträge zu bestimmen, die ausschliesslich der Marke zuzuschreiben sind (Markenerträge) und die wiederum zum Bewertungstotal beitragen.

### Markenstärke

Die Markenstärke misst die Fähigkeit einer Marke, Loyalität zu erzeugen und so künftig Nachfrage und Gewinne zu generieren. Markenstärke wird auf einer Skala von 0 bis 100 bewertet, basierend auf der Evaluation von zehn Faktoren, wovon Interbrand glaubt, dass sie eine starke Marke ausmachen. Die Performance dieser Faktoren wird im Verhältnis zu anderen Marken der jeweiligen Industrie beurteilt sowie im Verhältnis zu anderen globalen Marken. Die Stärke der Marke korreliert umgekehrt mit dem Risiko-Level, das den finanziellen Prognosen für die Marke entspricht. Mittels einer eigenentwickelten Formel wird die Bewertung der Markenstärke an einer markenspezifischen Diskont-Rate festgemacht. Diese Rate dient wiederum dazu, die Markenerträge auf einen Gegenwartswert zu diskontieren, der die Wahrscheinlichkeit widerspiegelt, dass die Marke künftigen Herausforderungen gewachsen ist und in Zukunft nachhaltige Erträge generieren kann.

Herleitung des Markenwertes



Unsere Erfahrung und unser Wissen zeigen, dass Marken, die ideal positioniert sind, um Nachfrage für die Zukunft zu erzeugen (d. h. gegenüber der Konkurrenz «Stärke zu zeigen»), in Bezug auf die nachfolgenden zehn Faktoren besonders gut abschneiden.

Vier dieser Faktoren sind mehrheitlich interner Natur und widerspiegeln die Tatsache, dass grossartige Marken von innen entstehen. Die übrigen sechs Faktoren sind stärker extern sichtbar und tragen somit der Tatsache Rechnung, dass grossartige Marken die Welt verändern. Je höher die Markenstärke (Brand Strength Score), desto stärker

die Wettbewerbsposition der Marke. Je stärker die Wettbewerbsposition der Marke, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass die Marke in Zukunft weiterhin Nachfrage erzeugt. Insgesamt ist es leicht nachvollziehbar: Marken mit einer starken Wettbewerbsposition sind in der Lage, die Risiken für das Unternehmen zu senken.

---

## Interne Faktoren

### **Commitment**

Internes Markenengagement und der interne Glauben an die Bedeutung der Marke. Das Ausmass an Unterstützung in Form von Zeit, internem Einfluss und Investitionen, die der Marke gewidmet wird.

### **Klarheit**

Interne Klarheit darüber, wofür die Marke bezüglich Werten, Positionierung und Versprechen steht. Ausserdem Klarheit über das Zielpublikum, die Kundenkenntnisse und die treibenden Kräfte. Weil so viel davon abhängt, ist es wichtig, dass diese Aspekte intern klar artikuliert und in der ganzen Organisation kommuniziert werden.

### **Schutz**

Wie gut die Marke über mehrere Dimensionen hinweg abgesichert ist: juristischer Schutz, proprietäre Zutaten oder Design, Grössenordnung oder geografische Ausdehnung.

### **Reaktionsfähigkeit**

Die Fähigkeit, auf Marktänderungen, Herausforderungen und Chancen zu reagieren. Die Marke sollte intern ein Gefühl der Markenführerschaft sowie den Wunsch und die Fähigkeit zu ständiger Weiterentwicklung und Erneuerung vermitteln.

---

## Externe Faktoren

### **Authentizität**

Die Marke beruht auf einer internen Wahrheit und tatsächlichen Fähigkeiten. Sie hat ein klar definiertes Erbe wie auch eine wohlbegründete Wertepalette. Sie kann die (hohen) Erwartungen der Kunden erfüllen.

### **Relevanz**

Die Übereinstimmung mit den Bedürfnissen, Wünschen und Entscheidungskriterien von Kunden/Konsumenten über alle relevanten demografischen und geografischen Kategorien hinweg.

### **Konsistenz**

Das Ausmass, in dem eine Marke ausnahmslos über alle Kontaktpunkte oder Formate hinweg erkannt wird.

### **Differenzierung**

Das Ausmass, in dem Kunden/Konsumenten der Ansicht sind, die Marke unterscheidet sich bezüglich ihrer Position von der Konkurrenz.

### **Präsenz**

Das Ausmass, in dem eine Marke allgegenwärtig erscheint und bei Konsumenten, Kunden und Meinungsbildnern in den traditionellen und sozialen Medien ein positives Echo findet.

### **Verständnis**

Die Marke wird nicht nur von den Kunden erkannt, sondern es besteht auch ein vertieftes Wissen und Verständnis bezüglich ihrer herausragenden Eigenschaften und Merkmale. (Gegebenenfalls gilt dies auch für das Konsumentenverständnis bezüglich des Unternehmens, das die Marke besitzt).

---

## Autoren

### Michel Gabriel

Michel Gabriel ist Managing Director von Interbrand in Zürich und verantwortlich für die strategische und operative Entwicklung des Unternehmens in der Schweiz sowie im CEE-Verbund für Deutschland und Österreich. Er ist zudem Mitglied des Management Board von Interbrand Central and Eastern Europe.

### Cassidy Morgan

Cassidy Morgan ist CEO von Interbrand Central and Eastern Europe. Er betreut Schlüsselmandate aus verschiedenen Industrien in den Bereichen Markenbewertung und Markenstrategie.

### Prof. Dr. Jürgen Häusler

Prof. Dr. Jürgen Häusler ist Chairman von Interbrand Central and Eastern Europe. Der Markenexperte betreut zahlreiche renommierte Unternehmen in der strategischen Markenführung. Er ist Honorarprofessor für Strategische Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und publiziert laufend zum Thema Marke.

### Nadine Hohlfeld

Nadine Hohlfeld ist Senior Consultant am Interbrand Standort in Köln. Sie ist verantwortlich für Markenstrategie und Markenimplementierung sowie für das Clients Service Management.

### Cello Duff

Cello Duff ist Senior Consultant bei Interbrand Zürich. Der Markenexperte ist verantwortlich für Marken- und Kommunikationskonzepte sowie für das Business Development und Marketing in der Schweiz

### Erica Velis

Erica Velis ist Redakteurin im Global Marketing and Communications Team in New York. Sie ist unter anderem Autorin verschiedener Interbrand IPs, Co-Autorin beim Best Global Brands oder beim vierteljährlich erscheinenden IQ Report.

### Daniel Notthoff

Daniel Notthoff ist Associate Director Client Management bei BrandWizard und führt das Team am Standort Zürich. Er ist verantwortlich für die Beratung von Online-Branding-Projekten und die Entwicklung von Digital-Brandmanagement- und Workflow-Applikationen.

### Ties Hendriks

Ties Hendriks ist Director Business Development EMEA bei BrandWizard und ist verantwortlich für den Bereich Online-Brand-Solutions. Zusammen mit den Experten im Bereich Brandmanagement arbeitet er für Kunden an digitalen Markenlösungen.

### Calin Hertogea

Calin Hertogea ist seit 2008 bei Interbrand Zürich. Er leitet als Associate Director das Brand Valuation Team innerhalb Central and Eastern Europe (CEE). Calin Hertogea ist verantwortlich für verschiedene Markenbewertungs- und Strategieprojekte weltweit.

### Anton Isenring

Anton Isenring ist Creative Director bei Interbrand Zürich, wo er für die Entwicklung von Marken und Kommunikationskonzepten verantwortlich ist. Er ist studierter Germanist und Kunsthistoriker und arbeitet seit 1989 bei Interbrand.

### Steffen Dold

Steffen Dold ist Consultant bei Interbrand Zürich. Er ist verantwortlich für Finanzanalysen und Markenstrategie und arbeitet für verschiedene namhafte Kunden aus unterschiedlichen Industrien. Steffen Dold ist Projektverantwortlicher für die Bewertung der Best Swiss Brands.

Für Genehmigungen zum Abdruck dieses Reports oder einzelner Artikel wenden Sie sich bitte an Herrn Cello Duff.

#### Druck

Multicolor Print AG  
www.multicolorprint.ch

#### Papier

Profi Bulk, 135 g/m<sup>2</sup>  
Plano Premium, 150 g/m<sup>2</sup>

---

## Kontakt

### Kontaktieren Sie uns

Interbrand AG  
Kirchenweg 5  
8008 Zürich  
T +41 44 388 78 78  
www.interbrand.com

### Michel Gabriel

Managing Director, Zürich  
T +41 44 388 78 88  
michel.gabriel@interbrand.com

### Cello Duff

Senior Consultant, Zürich  
T +41 44 388 79 10  
cello.duff@interbrand.com

### Calin Hertogea

Associate Director  
T +41 44 388 78 73  
calin.hertogea@interbrand.com

---

## Gestaltung

Frank Hüber  
Amanda Fuchs  
Nicolas Jakob  
Timo Kesselring  
Katarzyna Winek

Interbrand wurde 1974 gegründet, als für viele Menschen die Begriffe Marke und Logo noch die gleiche Bedeutung hatten. Dieses Verständnis haben wir grundlegend verändert.

Denn Marken sind weit mehr als Logos. Marken prägen den Alltag, beeinflussen das Verhalten von Menschen und ihre Ansichten. Das Bild einer Marke ist das Resultat eines zielgerichteten Prozesses. Interbrand steuert diesen Prozess. Indem wir Marken kreieren und weiterentwickeln, schaffen wir Werte für unsere Kunden. Mit unseren rund 40 Standorten auf allen Kontinenten sind wir die grösste Markenberatung weltweit.

Bei uns arbeiten Menschen aus den verschiedensten Berufen zusammen – eine Vielfalt, die unsere analytischen und kreativen Spitzenleistungen möglich macht. Diese Breite und Tiefe des Wissens kommt dank erfahrener Teams direkt unseren Kunden zugute. Creating and managing brand value – darin sehen wir unseren Auftrag. Wir schaffen Wert für unsere Kunden, indem wir ihre Marke konsequent auf ihre Unternehmensziele ausrichten. Wir wollen nicht einfach die grösste Markenberatung der Welt sein – wir wollen vor allem die wertvollste für unsere Kunden sein.

**Folgen Sie uns auf:**

[www.facebook.com/interbrand.CEE](http://www.facebook.com/interbrand.CEE)  
[www.twitter.com/interbrand](http://www.twitter.com/interbrand)

**Weitere Informationen zu Interbrand  
und den Best Swiss Brands:**

[www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)  
[www.bestswissbrands2013.ch](http://www.bestswissbrands2013.ch)

**Interbrand** Creating and managing  
brand value™