

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 13 (2000)
Heft: [8]: Designers' Saturday : Trends & Brands : wie sie Architektur und Innenarchitektur prägen : Symposium des Design Centers zum Designers' Saturday : Freitag, 3. November 2000

Artikel: Warum aus Streuwürze Aromat wird : Interview mit Achim Wirtz
Autor: Stender, Ilka
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-121461>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 04.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

WARUM AUS STREUWÜRZE AROMAT WIRD

Unternehmen setzen auf Marken – für sich und ihre Produkte. Ein Gespräch von Ilka Stender mit Achim Wirtz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Wirtz Identity AG, über die Notwendigkeit von Marken, den Sinn von Trendforschung und darüber, dass zu einer erfolgreichen Marke mehr als ein Logo gehört.

Ilka Stender: Branding ist in aller Munde. Erklären Sie uns, warum Unternehmen Marken brauchen...

Achim Wirtz: Firmen brauchen Marken, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Als einziger Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung braucht man keinen Markennamen. Sobald aber ein weiterer Anbieter im Markt auftritt, muss das Unternehmen dem Konsumenten ermöglichen, die Anbieter zu unterscheiden und sich für den einen und gegen den anderen zu entscheiden.

...und was haben die Kunden davon?

Mit Marken wertet eine Firma ihr Produkt auf, sie belegt es mit Attributen, wie erfolgreich, edel oder jugendlich. Der Kunde identifiziert sich mit diesen Attributen oder erwartet, dass das Produkt seine Persönlichkeit repräsentiert: Es ist etwas anderes, ob ich eine Swatch oder eine IWC trage. Nicht wegen dem rationalen Produktnutzen, der ist nämlich gleich, sondern in erster Linie wegen des Markenimages, mit dem ich ein persönliches Statement abgebe.

Was ist die Aufgabe eines Markenberaters und wer führt die Marke?

Der Kunde führt die Marke, denn sie gehört ihm und er ist für sie verantwortlich. Er holt uns Markenberater quasi als Lotsen an Bord, damit wir ihn auf die Untiefen hinweisen und ihm helfen, sie zu umfahren. Erst einige Unternehmen betrauen Mitarbeiter mit dem Mar-

kenmanagement. Selbst bei diesen Unternehmen gibt es natürliche Grenzen der Steuerbarkeit einer Marke. Sie ist ja nicht nur von einer Person abhängig. Das gesamte Kommunikationssystem des Unternehmens managt die Marke, ob nun bewusst oder unbewusst. Eine schlechte Serviceleistung am Telefon schädigt das Markenimage genauso wie ein Lieferengpass. Markenmanagement ist also eine sehr vielschichtige Aufgabe, die vor allem zwei Erfolgsfaktoren hat: Diplomatisches Geschick und hohe Fachkompetenz, ausgestattet mit den nötigen Machtmitteln.

Nun merken Sie, dass die Telefonistinnen der Firma xy unfreundlich sind und dies der Marke schadet. Wie verändern Sie das bei Ihrer Beratung?

Wir analysieren möglichst alle Faktoren, die die Marke prägen, also auch den Service. Wir können also Schwächen in diesem Bereich auf die Spur kommen. Doch in der «Therapie» solcher Defekte sind uns Beratern Grenzen gesetzt. Wir stellen fest, dass das Personal unfreundlich ist, können aber nicht deuten, warum: Ist es unterbezahlt? Überlastet? Wird es schlecht geführt? Das können und wollen wir nicht klären. Dafür gibt es Organisationspsychologen, die diese Themen anpacken können. Aber wir werden darauf hinweisen, dass schlechte Leistungen am Telefon die Glaubwürdigkeit der Marke beeinträchtigen. Denn ein Kunde folgt einer einfachen Logik: Wenn der Service

schlecht ist, kann das Unternehmen nicht gut sein. Wenn das Unternehmen nichts taugt, taugen auch seine Produkte nichts. Also kaufe ich irgendwo anders.

Es gibt nichts Schlimmeres für eine Marke als angezweifelte Glaubwürdigkeit. Ein Hinweis auf Schwächen in der Servicequalität löst in der Regel auch einen Verbesserungsprozess aus.

Erkennen Unternehmen den Wert von Marken?

Ich denke, dass in den letzten zwei Jahren das Bewusstsein für Unternehmensmarken stark zugenommen hat, weil sich auch Unternehmen vermarkten müssen, zum Beispiel an der Börse. Aber auch bei Produkten haben inzwischen alle begriffen, dass sie sich fast nur noch über die Marke von der Konkurrenz unterscheiden können. Das setzen die Firmen aber noch nicht immer optimal um. Oft opfern sie den langfristigen Aufbau von Unterscheidungsmerkmalen kurzfristigen Erfolgen. Ein Produktmanager wird nicht daran gemessen, ob er eine Marke über ein Jahrzehnt hinweg stabil positioniert, sondern daran, ob er den Umsatz innert kürzester Zeit steigert. Das geht in der Regel nur auf Kosten der langfristigen Positionierung.

Ist es für grosse und kleine Unternehmen gleichermaßen wichtig, eine Unternehmensmarke zu haben?

Die Notwendigkeit einer Marke hängt nicht von der Unternehmensgrösse ab. Ein kleines Unternehmen ist viel mehr gezwungen, seine Ressourcen zu bündeln,

«DIE NOTWENDIGKEIT EINER MARKE HÄNGT NICHT VON DER UNTERNEHMENSGRÖSSE AB»

als ein grosses. Es muss dafür sorgen, dass es das wenige Geld, das für Marketing zur Verfügung steht, so effizient wie möglich einsetzt. Dafür ist eine klare Positionierung der Marke notwendig, die konsequent und mit Mut zur Eigenständigkeit umgesetzt wird.

Wie wichtig ist Trendforschung für Ihre Arbeit?

Trendforschung ist ein Hilfsmittel oder eine Orientierungshilfe, aber keine stabile oder zuverlässige Grundlage strategischer Entscheidungen. Weit wichtiger ist die so genannte industrielle Logik und die unternehmerische Intuition. Ich bin skeptisch, wenn ich betrachte, was die Trendforscher in den letzten zehn Jahren alles prognostiziert haben und wie wenig davon eingetroffen ist. Alles, was in diesem Bereich publiziert wird, ist mit Vorsicht zu geniessen. Sobald ein Trend benannt wird, ist die Kenntnis dieses Trends kein Wettbewerbsvorteil mehr. Nur wenige Unternehmen haben die Kraft und Innovationsstärke. Zudem gibt es fast keine allgemeingültigen Trends. Was in München Trend ist, kann in Zürich nur ein müdes Lächeln hervorrufen, was für einen Uhrenfabrikanten interessant ist, kann für einen Bekleidungshersteller schon irrelevant sein.

Wie bestimmen Sie Zielgruppen?

Man muss die Zielgruppe so eng wie möglich definieren, dann wird sie greifbar, dann kann man ihr ein Konzept masschneidern. Bei der Absatzwerbung, bei der das Unternehmen nur ein Verkaufsziel erreichen will, ist dies einfach. Will es beispielsweise 30 000 Ne abonntenen für eine Zeitung gewinnen, kann es die Zielgruppe sehr eng bestimmen und massgeschnei-

dert werben. Für eine Unternehmensmarkenstrategie kann man so nicht vorgehen, weil ein Unternehmen immer mehrere Zielgruppen hat: neben dem Absatzmarkt auch den Finanzmarkt, potenzielle Partner oder die interessierte Öffentlichkeit. Die Marke muss so aufgebaut sein, dass sie für alle Zielgruppen funktioniert. Das kann bedeuten, dass sie eine Kernbotschaft in zielgruppenspezifischen Interpretationen kommuniziert, und die nicht zwingend konsistent sein müssen. Denn das Unternehmen muss ja unterschiedlichsten und oft auch widersprüchlichen Erwartungen gerecht werden. Aktionäre haben andere Erwartungen als Mitarbeiter, Lieferanten andere als Kunden. Die Marke muss aber allen gerecht werden.

Mit welchen Verfahren testen Sie Produkte vor der Markteinführung?

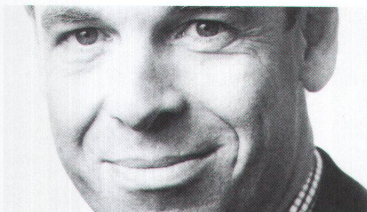
Wir testen möglichst nicht, denn Menschen in Testsituationen bewerten nie mit Blick auf das, was sein könnte, sondern immer nur mit Blick auf das, was ist. Neuartige Produkte werden in Tests kaum positiv bewertet. Hätte man einen PalmPilot vor zwei Jahren getestet, dann hätten ihn alle Teilnehmer für überflüssig erklärt: Ein technisches Gerät, das 500 Franken kostet und dessen Display schlecht lesbar ist, in das man alle seine Termine eintragen kann, dafür aber eine andere Schrift lernen müsste – wer wollte das schon? Wir werden dazu erzogen, Fehler zu finden, nicht Potenzial zu sehen. Ein Kunde, der eine Kampagne vorgelegt bekommt, sucht zuerst nach den Unstimmigkeiten, nach Details, die ihn irritieren. So genau wird sich im Alltag niemand ein Plakat oder Inserat ansehen.

Wie sieht es bei Namen und Logos aus?

Bei Namen sollte man abklären, ob sie dort, wo sie eingesetzt werden, eine negative Assoziation hervorrufen. Ob sie funktionieren, kann man in einem Test nicht feststellen: Hätte «Häagen-Dasz» wohl einen Test überlebt? Ich bezweifle das. Der Philosoph Boris Groys hat einmal gesagt, dass in dem Moment, in dem das Medium etwas transportiert, das Medium vom Inhalt, den es transportiert, überstrahlt wird. Wenn man fernsieht, ist der Fernseher selbst vollkommen unwichtig. Ein Markenzeichen hat durchaus Medienfunktion, denn es wirkt als Sender der Kernwerte, die die Marke ausmachen. Beim Test eines Logos oder eines Namens aber wird dieses Medium vom Inhalt gelöst und gefragt: Wie gefällt dir das Medium? Das ist unsinnig.

Es wird oft vom Wert der Marke gesprochen. Wie evaluieren Sie Marken?

Den Wert einer Marke weiss man exakt erst dann, wenn die Marke verkauft wird. Mannesmann, zum Beispiel, hat seine Luxusuhrensparte für 2,8 Mrd. Franken an Richemont verkauft, obschon der Unternehmenswert bei ungefähr 100 Mio. Franken lag. Die Marken, die gekauft wurden, bewegen sich also in Milliarden Dimensionen. Die Modelle, die heute benutzt werden, um Marken zu bewerten, sind zwar interessant, aber was meine Marke wirklich wert ist, weiss ich erst, wenn mir jemand den Preis sagt, den er für sie zu zahlen bereit ist. Alles andere ist Fantasie, wenn auch mit interessanten Modellen unterlegt. Darum versuchen wir die Aspekte zu identifizieren, die für den Markenwert ausschlaggebend sind, und gehen an ihre Gestal-



Achim Wirtz ist Vorsitzender der Geschäftsleitung von Wirz Identity in Zürich

M

«TRENDFORSCHUNG IST EINE ORIENTIERUNGSHILFE, ABER KEINE ZUVERLÄSSIGE GRUNDLAGE FÜR STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN»

tung eher qualitativ als quantitativ heran.

Und ob eine Strategie erfolgreich war, lässt sich das auch nicht bewerten?

Man kann natürlich die Bekanntheit einer Marke testen, zum Zeitpunkt x und zum Zeitpunkt y, und dann feststellen, ob der Bekanntheitsgrad gestiegen ist. Aber einen einzelnen Faktor zu benennen, der die Bekanntheit steigert, ist unmöglich. Hier gilt das Gleiche wie beim Markenwert. Viele Faktoren bestimmen den Erfolg oder eben auch das Scheitern einer Markenstrategie. Das rückwirkend auf einzelne Faktoren oder die Strategie zurückzubuchstabieren ist sehr schwer und eigentlich auch unsinnig.

Wie geht man bei Fusionen von Unternehmen mit deren Marken um?

Das hängt vom Motiv der Fusion ab. Ein Unternehmen kann ein anderes kaufen, um dessen Know-how oder Vertriebswege zu erwerben. Wenn die Marke des gekauften Unternehmens eher weniger wichtig ist, kann man sie auflösen und definiert die Marke des kaufenden Unternehmens neu. Ein Unternehmen kann ein anderes aber auch kaufen, um sein Markenportfolio zu erweitern, dann bestehen beide Marken nebeneinander. Schwierig wird es, wenn ähnlich starke Marken fusionieren. Hier entscheidet man, entweder beide Marken unabhängig voneinander bestehen zu lassen oder eine ganz neue Marke zu schaffen. Welcher Weg erfolgreicher ist, ist offen. Beim Zusammenschluss von Daimler Benz und Chrysler hat man sich erst in letzter Stunde dazu entschieden, auf das Benz im Namen zu verzichten. Das war eine sehr persönliche Ent-

scheidung der beiden Herren, die die Fusion vorangetrieben haben. Das Markenmanagement jedoch kam erst nach einigen Monaten in die Gänge.

Die Märkte werden immer globaler. Wie global ist die Welt der Marken?

Ich denke, sie ist nicht global, sondern lokal, und das weltweit. Wenn Marken nicht in einem lokalen Kontext Erfolg haben, können sie nicht existieren. Wenn ich einen Audi fahre, tue ich das als jemand, der in Zürich lebt. In Berlin würde ich mich eventuell für einen anderen Wagen entscheiden, weil mein Umfeld anders ist, weil eine Automarke dort eine andere Bedeutung hat als hier.

Wie führen Sie dann Marken über kulturelle Grenzen hinweg?

Wir nehmen die Grenzen ernst und ignorieren sie nicht. Man kann natürlich eine Marke in jedem Land identisch präsentieren. Das ist Markenimperialismus à la Coca-Cola und funktioniert mit intensivem Werbe- und Distributionsdruck. Eine länderspezifische Vermarktung ist zwar teurer als eine standardisierte, aber sie ist wahrscheinlich erfolgreicher. IBM bietet zum Beispiel einen Mix aus globalen und regionalen Ansprachen an: Für die eine Zielgruppe, die Informatiker, die überall auf der Welt Produkthaspekte ähnlich bewerten, ist die Ansprache international gleich, für kleinere Unternehmen gibt es regional unterschiedliche Ansprachen.

Kann man Marken etablieren, die es nur online gibt?

Man kann keine Online-Marken etablieren, ohne ihnen eine Offline-Präsenz zu geben. Eine Online-Marke, die

versucht, nur online bekannt zu werden, wird scheitern. Die Internet-Community ist viel zu klein und das Internet als Kommunikationsmedium hat bei weitem nicht die Qualität und Durchschlagkraft eines sehr auffälligen Presseartikels oder einer Werbekampagne. Von Amazon haben die meisten zunächst aus der Presse gehört. Al Ries, ein renommierter Autor für Marketing und Branding, geht sogar so weit zu behaupten, Pressearbeit sei das wichtigste Instrument, um Marken im Markt einzuführen, denn erst wenn die Presse über eine Marke berichtet, ist eine Grundlage geschaffen, auf die die Werbung aufbauen kann.

Und raten Sie einem online erfolgreichen Unternehmen zur Offline-Präsenz: Die Amazon-Buchhandlung in der Bahnhofstrasse?

Fraglich ist, ob beide Bereiche unter dem gleichen Namen operieren sollen. Die Meinungen sind kontrovers. Die einen erklären, dass beide Bereiche auf jeden Fall voneinander getrennt auftreten sollten, da sie sich sonst Kunden wegnehmen und eventuell sogar Glaubwürdigkeit einbüßen. Markenhardliner behaupten das Gegenteil. Wer hat Recht? Wahrscheinlich beide, je nach Fall. Pauschale Antworten kann man auch hier nicht geben. Aber wir werden so genannten «online-brands» physisch begegnen.

Achim Wirtz ist Vorsitzender der Geschäftsleitung von Wirz Identity in Zürich, einer der führenden Agenturen für Markenberatung im deutschsprachigen Raum. Mehr als 40 Berater und Designer betreuen für sie Unternehmen wie IBM, Swisscom, Roche oder Bank Julius Bär im Branding.