

Ein Report von **WARC**

# Lokal, global oder glokal:

Erfolgreiche Markenführung im  
Zeitalter des Marketingwandels

**WARC**  
AN ASCENTIAL COMPANY

 **Frontify**

# Über diesen Report und Inhalt

**Konsistente Markenführung (engl. Brand Governance) setzt auf eine Reihe von Modellen, Prozessen und Tools, um die kreative Konsistenz und Integrität aller Markenwerte zu gewährleisten.**

Diese Aufgabe ist schon innerhalb der Grenzen eines Landes ziemlich komplex, in diesem Report wird die Brand Governance aber nun auf globaler Ebene betrachtet. Es geht nicht nur darum, wie Marken Konsistenz erreichen und sich dabei auszeichnen, sondern auch darum, wie Marken die lokalen kulturellen Besonderheiten berücksichtigen und Sprachbarrieren überwinden.

## Inhalt

**Die Perspektive von Frontify** 3

## Überblick

**Kapitel 1:** Globale Brand Governance: Warum gerade jetzt? 7

**Kapitel 2:** Globale Brand Governance: Die Theorie 15

**Kapitel 3:** In der Praxis 24

**Kapitel 4:** Vorbereitung auf die Zukunft 33

**Die wichtigsten Punkte in der Zusammenfassung** 39

# Die Perspektive von Frontify

**„Markentreues“ Handeln ist schwer. Wir wissen das aus erster Hand, denn wir sprechen jeden Tag mit international agierenden Marken und Agenturen. Ein Kreativdirektor beschrieb es uns gegenüber einmal so: „Man steckt so viel Liebe und Mühe in die Entwicklung einer Marke und gibt dieses Baby dann aus der Hand in dem Bewusstsein, dass es verunstaltet wird.“**

Natürlich ist Markenführung mehr als das (und nicht jede Markengeschichte hat eine so dramatische Entwicklung). Wir wissen, dass Inkonsistenz der Marke und mangelnde Effizienz Geldmittel verschlingen können. Wir haben aber auch gesehen, wie Unternehmen diese Herausforderungen bewältigt und einfache Wege gefunden haben, um mehr Zeit in den strategischen Aufbau der Marke zu investieren.

Die Entwicklung einer Marke erfordert, dass alle an einem Strang ziehen, aber sie ist kein Kunststück. Wir haben diesen Report veröffentlicht, weil wir das Thema Brand

Governance näher beleuchten wollten. Wir gehen auf die Herausforderungen und Chancen globaler Marken und ihrer Agenturen ein und präsentieren einige Erfolgsgeschichten von starken Marken und deren Brand Governance.

Die Markenführung hat im Laufe der Zeit einen Wandel erfahren. Brand Governance bedeutete früher, dass ein kleines Team von Markenexperten mit eiserner Faust über eine Marke herrschte – es kontrollierte die Verwendung von Assets, prüfte und genehmigte jedes Projekt und setzte Richtlinien in allen Teams durch. In einer Zeit, in der Globalisierung, Social Media und Echtzeit das Kundenverhalten bestimmen, müssen Marken jedoch schneller als je zuvor handeln, um mit der Entwicklung Schritt zu halten. Kunden von heute erwarten eine integrierte Omnichannel-Erfahrung, was Unternehmen dazu zwingt, nach neuen Wegen der konsistenten Markenführung zu suchen. Berücksichtigt man darüber hinaus die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Agenturen, ist es eine echte Herausforderung, alle Beteiligten auf eine Linie zu bringen.

Das Konzept der Brand Governance wurde auf den Kopf gestellt. Anstatt die Markenkonsistenz top-down zu kontrollieren, teilen sich

Unternehmen auf globaler und lokaler Ebene nun die Verantwortung mit allen Mitarbeitenden und ihren Agenturen.

Infolgedessen übernehmen Markenteams eine kleinere, aber bedeutendere Rolle als Coaches, Trainer und Strategen. Durch die Bereitstellung von Richtlinien können Mitarbeitende und Agenturen flexibler mit der Marke und Designelementen experimentieren. Brand Governance hat sich von Kontrolle hin zu Befähigung entwickelt.

Wir sind überzeugt, dass die richtigen Tools Agenturen und internen Teams ermöglichen, mehr Zeit in essentielle Arbeiten zu investieren: den Aufbau der Marke. In diesem Report beschäftigen wir uns mit den entscheidenden Elementen, die eine Marke erfolgreich machen oder scheitern lassen können. Wir möchten aufzeigen, dass die richtigen Ansätze und Modelle der Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Kunden die Herausforderungen einer globalen Markenführung überwinden können und Marken global wie auch lokal stärken.

**Viel Spaß beim Lesen!**



# Für diesen Report befragte Branchenexperten



**Cecilia Bottai Mondino**  
Global Marketing Director  
Beyond Beer – Heineken



**Jeni Spinks**  
International Marketing Director,  
Planning & Deployment  
Beam Suntory



**Alexis Herail**  
Global Holistic Content Owned  
Assets Lead, Group Marketing  
Nestlé Global



**Tati Lindenberg**  
Vice President  
Marketing at Unilever – Dirt Is Good



**Steven Amir**  
Ex-Head of Marketing Effectiveness  
De Beers Group



**Antonis Kocheilas**  
Global CEO  
Ogilvy Advertising



**Simon Gregory**  
Joint Chief Strategy Officer  
BBH



**Caitriona Henry**  
Global Lead and Strategy Partner  
OMD



**Kevin Mercer**  
Ex-Director of Brand Strategy  
The Lego Group

# Übersicht

**1**

**Globale Brand Governance:  
Warum gerade jetzt?**

Warum steht dieses Thema bei globalen Vermarktern und internationalen Agenturnetzwerken gerade jetzt ganz oben auf der Tagesordnung?

**2**

**Globale Marke:  
Die Theorie**

Drei Ansätze für die Organisation globaler Marken, nötige Voraussetzungen sowie Vor- und Nachteile ihrer Verwendung.

**3**

**In der Praxis**

Einsatz in der Praxis angesichts der Komplexitäten, Herausforderungen, kulturellen Unterschiede und menschlichen Faktoren.

**4**

**Vorbereitung  
auf die Zukunft**

Drei von unseren Mitwirkenden identifizierte Trends und wie man sich mit Hilfe von Technologie darauf einstellen kann.

# Was bedeutet es heute, eine globale Marke zu sein?

**Eine effektive Brand Governance ist eine notwendige Voraussetzung für das Wachstum globaler Marken. Die BrandZ-Studie von Kantar hat dies quantifiziert und einen wichtigen Beitrag zu unserem Verständnis der Bedeutung gut geführter globaler Marken geleistet.**

Die Liste der Top 100 Most Valuable Global Brands setzt sich aus den auffälligsten, aussagekräftigsten und ungewöhnlichsten Marken zusammen. Und ihr Gesamtwert stieg 2022 um 23 % auf fast 8,7 Billionen US-Dollar, nachdem er 2021 bereits um 42 % gestiegen war.<sup>1</sup>

Es ist zudem bekannt, dass das Wachstum globaler Marken jenes lokal orientierter Marken überholt. Eine Forschungsarbeit von BrandZ aus dem Jahr 2020<sup>2</sup> ermittelte die 10 Länder mit den Marken mit der größten

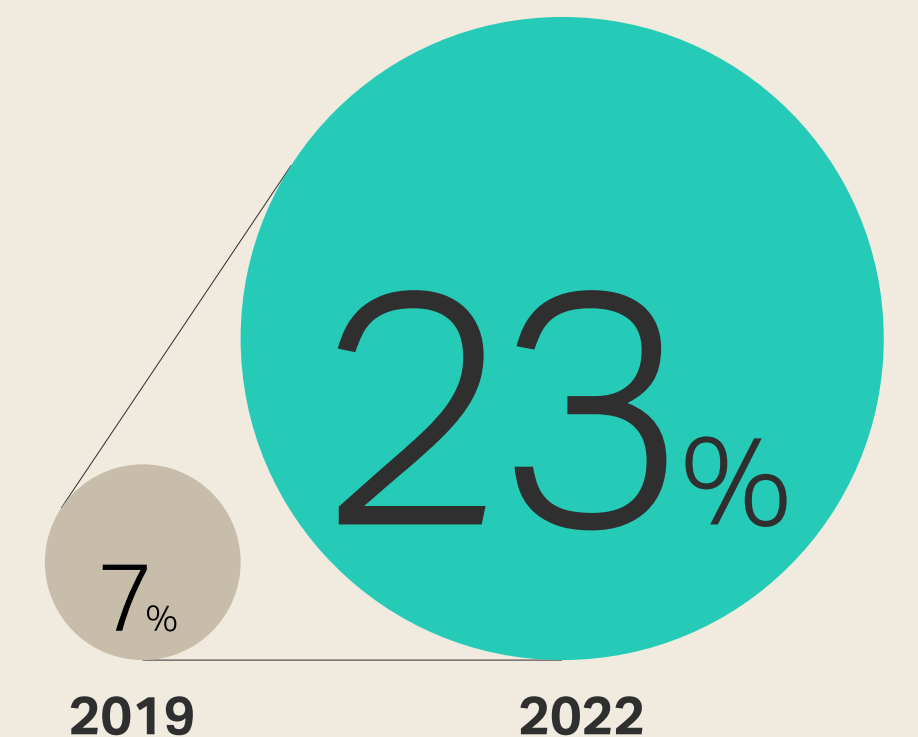
„Overseas Exposure“ – also dem Anteil ihres finanziellen Wertes, der auf internationalen Märkten generiert wird. Zu diesen Top 10 gehören Deutschland, Italien, Frankreich, das Vereinigte Königreich und die USA. Die italienischen Marken, die die Hälfte oder mehr ihres finanziellen Wertes auf internationalen Märkten generierten, steigerten beispielsweise ihren Markenwert im Vergleich zum Vorjahr um 20 %. Die Marken mit weniger als 50 % Overseas Exposure verzeichneten keine Steigerung.

Man kann mit Recht behaupten, dass Brand Governance in der Marketingbranche ein vergleichsweise geringes Ansehen genießt. Es gibt für sie beispielsweise keine eigene Kategorie bei Auszeichnungen. WARC war daher von der großen Resonanz auf der Suche nach Interviewpartnern zu diesem Thema überrascht. Viele führende Vertreter der Branche waren bereit, Erfahrungen auszutauschen, Trends aufzuzeigen und Erfolgsmodelle vorzustellen. Es besteht eindeutig großer Bedarf an mehr Informationen und Gesprächen zu diesem Thema.

Dieser Report befasst sich eingehend mit der Frage, wie globale Marken effektiv geführt werden können. Er stützt sich dabei auf wissenschaftliche Erkenntnisse und präsentiert einige der überzeugendsten Fallstudien von WARC und Frontify, dem Sponsor dieses Reportes. Wir untersuchen nicht nur, wie man heute erfolgreich Marken strukturiert, sondern auch, wie man Herausforderungen antizipiert und meistert und sich auf die Trends vorbereitet, die globale Marken in den kommenden Jahren beeinflussen werden.

The top 100 most valuable global brands rose 23% YoY for 2022 to reach a total value of nearly

**\$8.7 trillion**



<sup>1</sup> Quelle: BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands, 2022

<sup>2</sup> Quelle: Graham Staplehurst, BrandZ Global Director BrandZ 2020 Brand Valuation report

Kapitel 1

# Globale Brand Governance: Warum gerade jetzt?



# Jede Marke ist eine globale Marke

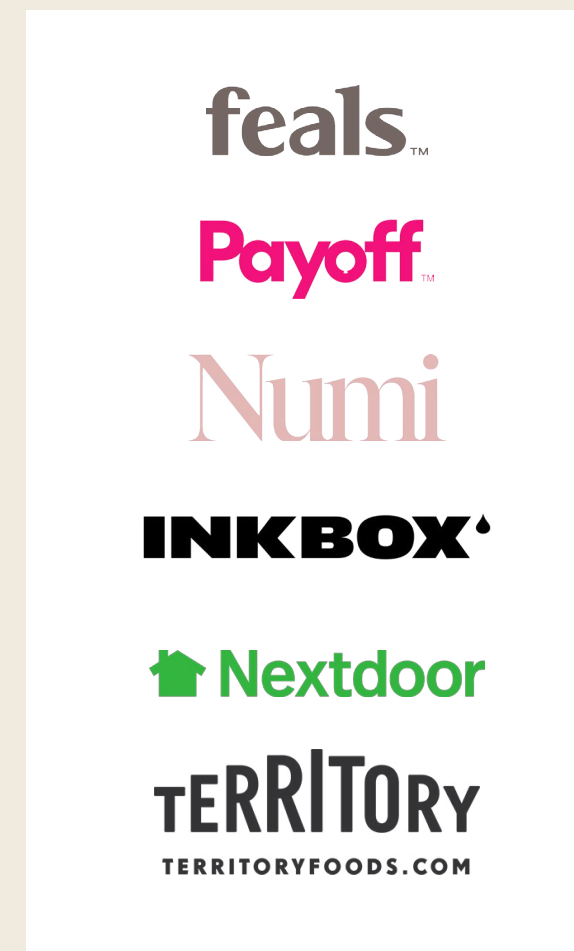
**Globale Brand Governance ist für Marken seit Jahrzehnten eine Notwendigkeit. Warum also steht dieses Thema gerade jetzt so sehr im Mittelpunkt? Das hat mehrere Gründe.**

Erstens konnten globale Marken in der nahen Vergangenheit ein deutliches Wachstum verzeichnen. Als die Handelshemmnisse zwischen verschiedenen Ländern abgebaut wurden, haben Marken aus vielen Bereichen die Gelegenheit genutzt, global zu expandieren. Darüber hinaus wurde eine explosionsartige Zunahme internetbasierter Dienstleistungen und digitaler Angebote verzeichnet, welche die ganze Welt als ihren Zielmarkt betrachten. Tatsächlich müssen viele von ihnen weltweit expandieren, um ihre ehrgeizigen Wachstumsziele zu erreichen.

Social Media hat es zudem ermöglicht, dass Marken weltweit ihr Angebot präsentieren und Konsumenten dies verfolgen können. Simon Gregory, Joint Chief Strategy Officer bei BBH, dazu: „Man kann Marken nicht mehr auf lokaler Ebene führen. Wenn Sie in Ihrem Twitter-Feed etwas von Ford sehen, könnte es Ford in den USA, Ford in Indien oder Ford in Südafrika sein. Man muss an jeden Markt denken, in dem man tätig ist.“

## Social media

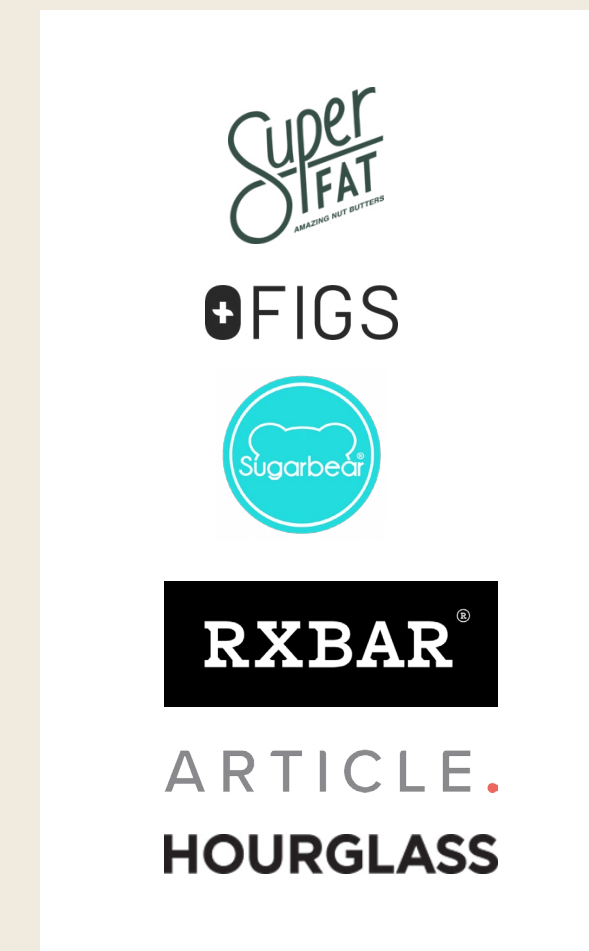
Sampling of brands that are primarily advertising in this channel



(Establish their customer base)

## Podcasts, out of home, satellite radio

Sampling of brands that have added these channels to their media mix



(Broaden their audience beyond loyalists)

## Multiscreen TV

Sampling of brands that have added TV to the media mix



(Make the 'big bet' on scale and growth)

DTC brand maturity →



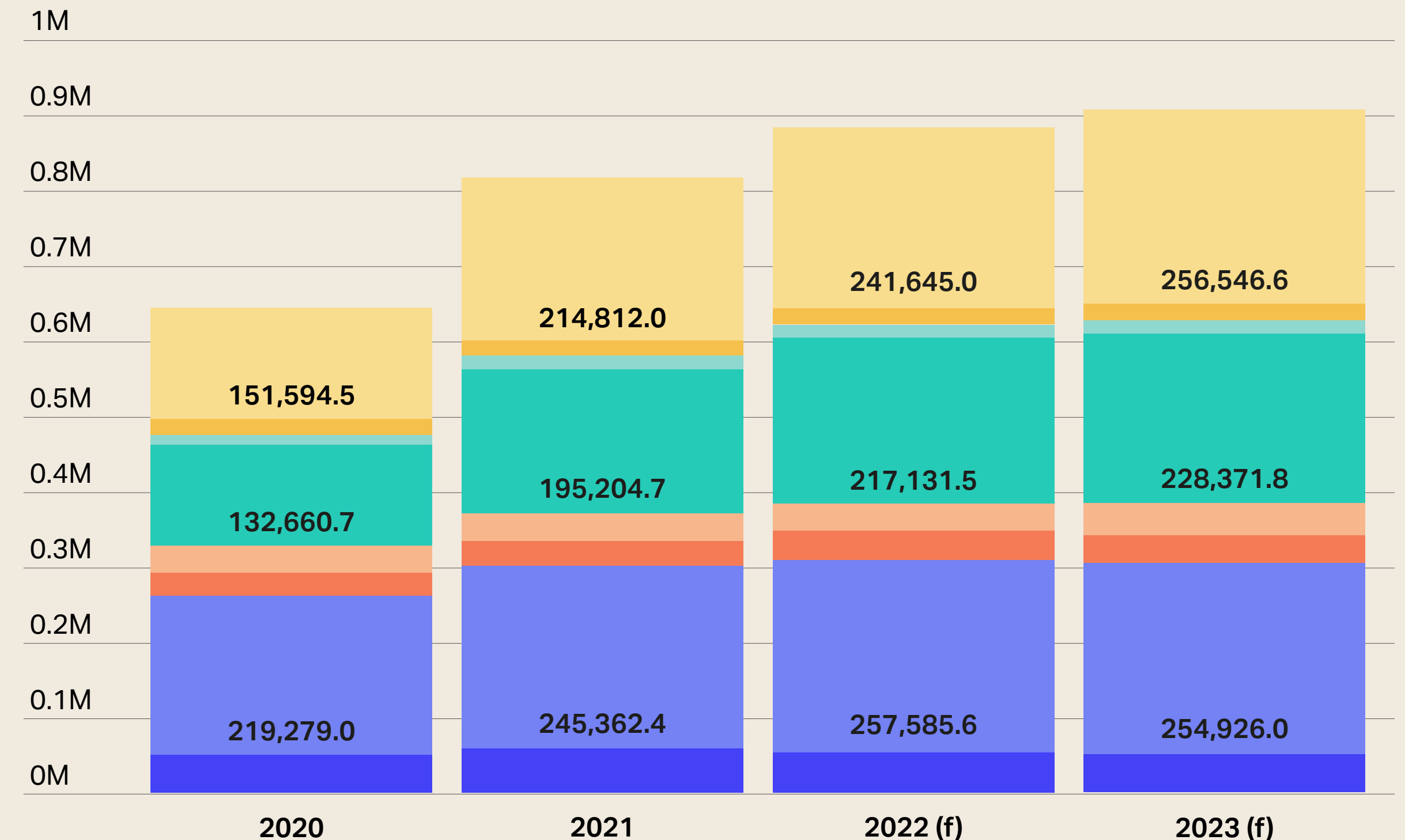
# Die Herausforderung, mit der Fragmentierung der Medien Schritt zu halten

**Zweitens** hat die Zahl der Medienkanäle explosionsartig zugenommen – und viele davon sind weltweit verfügbar. Durch die immer weiter wachsenden Investitionen in digitale Werbung wird sich die Fragmentierung weiter fortsetzen und beschleunigen. In diesem Umfeld wird ein skalierbarer Ansatz zur globalen Führung von Marken immer wichtiger. Als Reaktion darauf suchen globale Marken nach Möglichkeiten, schnell und konsequent auf Entwicklungen zu reagieren und dies sowohl ihren internen Teams als auch ihren Partneragenturen zu vermitteln. Dieses Problem ist besonders akut für Marken, die sich an die jüngere Generation richten.

Kevin Mercer, Ex-Director, Brand Strategy bei The LEGO Group: „In unserer Zielgruppe der Kinder hat sich die Anzahl der Berührungspunkte vervielfacht. Wir müssen dort präsent sein, wo unsere Zielgruppe ist. Aber wie passt dies zu unseren Werten und Perspektiven? Es stellen sich unzählige Fragen.“

Global, advertising spend by medium

USD millions



- Publishing
- Publishing video
- Audio
- Outdoor & cinema
- Social media
- Online classified
- Online display
- Search

Quelle: WARC – The Ad Spend Outlook 2022

# Das Streben nach einer besseren Kundenerfahrung

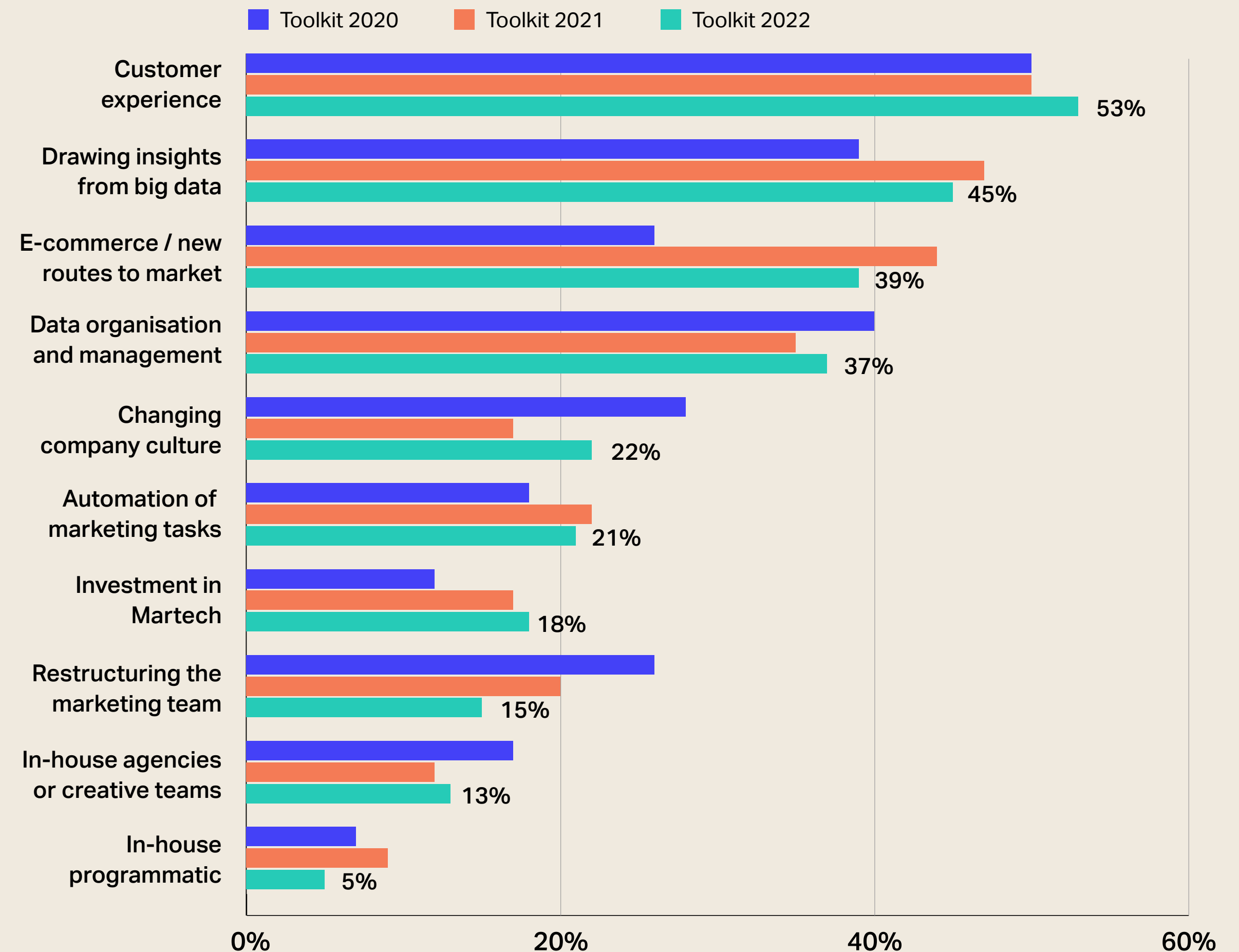
**Drittens ist die Verbesserung der Kundenerfahrung (CX [Customer Experience]) im Jahr 2022 das wichtigste Thema für erfahrene Vermarkter.**

Nach Angaben des Marktforschungsunternehmens Forrester „wird die Gestaltung von Echtzeit-Erfahrungen zunehmend zu einer unabdingbaren Erwartung von Kunden und zu einer geschäftlichen Notwendigkeit.“<sup>3</sup> Marken stehen vor der Herausforderung, sicherzustellen, dass Assets und die Kommunikation entlang des gesamten Prozesses konsistent sind. Es besteht jedoch die Gefahr, dass eine reibungslose CX gesichtslos werden kann. Als Reaktion darauf entwickeln Marken einprägsame, kreative, technologiegesteuerte Erfahrungen, die sowohl Markendisziplin als auch kreativen Spielraum erfordern<sup>4</sup>, sowie einen „Echtzeit-

Ansatz bei der Planung der Customer Journey“.<sup>5</sup> All dies erfordert effiziente Technik und Richtlinien für die schnelle Bereitstellung und Ausführung von Anzeigen und Inhalten.

Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch laut Cecilia Bottai Mondino, Global Marketing Director bei Heineken, darin, wie man eine Kampagne global, konsistent und kreativ umsetzen kann. „Wir verstehen nun zunehmend die Bedeutung von Kreativität. Vor dreißig Jahren war sie funktional und produktorientiert. Heute muss die Kommunikation kreativ und visueller sein, anstatt einfach nur zu sagen, wie toll mein Produkt ist. Zweitens, die Rolle der Digitalisierung: Man muss heute lokale Inhalte in Echtzeit ausspielen, was früher nicht der Fall war.“ Eine exzellente Brand Governance fördert sowohl die Compliance entlang des gesamten Prozesses als auch die konsequente, weltweite Umsetzung hoher kreativer Standards.

## Which elements of digital transformation will be most important in 2022?



Quelle: WARC, The Marketer's Toolkit 2022: Global Trends Report

<sup>3</sup> Quelle: Studie von Forrester: „Journey Orchestration & Consumer Expectations“, 2020

<sup>4</sup> Quelle: WARC, The Invisible Enabler – Unlocking the creative potential of technology, 2022

<sup>5</sup> Quelle: The WARC Guide to Customer Journeys in an Omnichannel World, 2022

# Inhousing

**Der Trend, dass Marken interne Teams bilden, die sich um Kampagnen, Kreativität oder die Produktion von Assets kümmern, ist als Inhousing bekannt. Dieser Trend hat weiter zu einer stärkeren Konzentration auf Brand Governance beigetragen.**

Während sich die konsistente Markenführung von und in Agenturen über viele Jahre hinweg zu ihrem heutigen Stand entwickelt hat, muss sich dies bei internen Teams erst durchsetzen. Neue Tools und Technologien befähigen diese Teams heute aber, effizienter zu arbeiten und gemeinsam konsistente Ergebnisse auf globaler wie lokaler Ebene zu erzielen.<sup>6</sup>

Alexis Herail, Holistic Content & Owned Assets Lead bei Nestlé Global, bestätigt diesen Punkt: „Das Management dieser globalen Marken erfordert eine neue Arbeitsweise. Wir müssen wissen, wie Marken klassifiziert werden (z.B. global vs. lokal), um die Markengrundlagen von Nestlé und seine inhaltlichen Betriebsmodelle erfolgreich zu managen.“ Auf der Agenturseite haben sich mehrere Unternehmen zu größeren, globaleren Einheiten zusammengeschlossen, die oft konsistente Markenführung auf globaler wie lokaler Ebene als Vorteil verkaufen.

Cecilia Bottai Mondino von Heineken dazu: „Ein Netzwerk an Agenturen unterstützt. Eine große Agentur hilft, die Brand Governance sicherzustellen. Netzwerkagenturen verfügen darüber hinaus über lokale Einheiten, welche die lokalen Gegebenheiten kennen. Das kann sehr effektiv sein.“

<sup>6</sup> Source: WARC, What we know about in-housing



# Transformation und Automatisierung des Marketing

**Schließlich hat der Wandel im Marketing die globalen Markenmanager dazu gebracht, über statische PDF-Markenbücher hinaus zu denken. Neue Plattformen, Technologien und Konzepte ermöglichen eine schnelle Verteilung, Überwachung und sogar Automatisierung des Einsatzes der richtigen Mittel am richtigen Ort auf globaler Ebene.**

Jeni Spinks, International Marketing Director, Planning & Deployment bei Beam Suntory, argumentiert, dass die Digitalisierung „das Management von Marken einfacher gemacht hat, obwohl es mehr Dinge zu managen gibt. Wir nutzen heute viele digitale Tools – nichts wird dem Zufall überlassen. Wir können eine hohe Genauigkeit bei den Visuals und den Frameworks gewährleisten, die alle einfach und schnell digital geteilt werden können.“

Während also die Nachfrage nach globaler Brand Governance mit zunehmender Komplexität gestiegen ist, gibt es heute viel mehr technologiebasierte Lösungen für die erfolgreiche Schaffung und das Management globaler Marken, ihrer Assets und ihrer Kommunikation.



# Fokus auf Nestlé: Markenaufbau à la Nestlé

Alexis Herail von Nestlé erläuterte WARC den Ansatz zur Entwicklung globaler Marken anhand des Frameworks „Brand Building the Nestlé Way“ (BBNW). Das Framework definiert die Schlüsselkomponenten, die eine Marke zur Vorbereitung jeglicher Kommunikation benötigt. Dazu gehören alle wesentlichen Instrumente zur Definition von Zielgruppenporträts, Zielgruppen, die Herausarbeitung des Markenziels, die Entwicklung der großen Idee und die Kommunikation der Marke.

Alexis sagt: „Es handelt sich um Richtlinien und Kommunikations-Toolkits, die wir speziell für globale Marken entwickelt haben, und wir nutzen dafür Technologie.“ Ein neues Element der Nestlé-Markengrundlagen aus dem „BBNW“-Framework sind die „Strategic Content Territories (SCTs)“. „Dabei handelt es sich um drei bis fünf Territorien, die eine bestimmte Marke mit einem zugehörigen Thema definieren. Daher entwickeln alle Nestlé-Marken strategische Content-Territorien und speichern diese auf einer integrierten Brand Management-Plattform, dem Nestlé Content Hub Category Portal powered by Frontify.“ Die Plattform ermöglicht es der Nestlé „Brand-Building-Community“ auf der ganzen Welt, sowohl die Markengrundlagen als auch die Tools für die strategische Umsetzung nahtlos an einem Ort zu verknüpfen, damit sie unabhängig vom jeweiligen Markt „on brand“ bleiben können.

Nestlé Content Hub Category Portal powered by Frontify

Home Our Consumer Our Brand Our Brand Properties Our Portfolio Our Communication Our Shopper More

PORTFOLIO OVERVIEW

THE WORLD'S HUB

NESCAFÉ CLASSIC

NESCAFÉ SINI

NESCAFÉ HANDBREW CAPPUCCINO

NESCAFÉ GOLD

NESCAFÉ GOLD PLANTBASED

NESCAFÉ RTD

NESCAFÉ FARMERS ORIGINS

THE BACKSTORY

NESCAFÉ BPP PACKAGING GUIDELINES

PRODUCT E-CONTENT

PRINT COLOURS GUIDELINES (CMYK)

### Packaging Design (Intent) Masterfiles

Core front panel construction (Nescafé Classic)

- 1 The NESCAFÉ Brandmark and CLASSIC denominator, written with the Gotham Rounded Medium font, all inside the World's Hub anchored in the upper portion of the packaging and designed to be as prominent as possible.
- 2 The Red Mug, angled to offer us a view of the delicious coffee. The angle and position of the Red Mug must not be changed. The size / dimensions may be adapted to fit the packaging format. Make sure that the proportions of the elements remain the same.
- 3 The key visual always sits in the background cupping the World's Hub. It is composed of a morning rising sun skyline, a wooden table and roasted beans reinforcing our fresh coffee credentials. These elements are locked-up and any use of the key visual that does not conform to these guidelines must be discussed with the SBU.
- 4 To reinforce taste, the aroma must be connected with the coffee liquid in the position on the right as shown. Please see integration rules.
- 5 The variant-specific benefit claim, written with the Gotham Bold Italic font, follows the curve of the subtle aroma. The benefit text always takes on the colour tonality of the variant.
- 6 Positioned in the lower right hand corner, this information sits in semi-transparent box with rounded corners.

Home Our Consumer Our Brand Our Brand Properties Our Portfolio Our Communication Our Shopper More

BRAND PROPERTIES OVERVIEW

BRANDMARK

BRAND COLOURS

BRAND TYPOGRAPHY

BRAND TONE OF VOICE

BRAND SYMBOLS OR CHARACTERS

BRAND PHOTOGRAPHY

BRAND PATTERN / BACKGROUNDS

BRAND RITUAL

### Brandmark(s)

ID: 201553261

ID: 204028577

The NESCAFÉ Brandmark is composed of two iconic brand elements:

- The NESCAFÉ Brand name:
- The Red Accent

This is the primary brandmark. Do not redraw or modify.

Please note: the black rectangle shown above is used for presentation purposes only, and does not indicate an approved shape or holding device for the brandmark.

---

#### Protection Area

To maximize brand presence and visual stand-out, there is a defined minimum clear zone around the brandmark. This clear zone defines the area into which no other graphic elements, such as text, imagery or other brands, can invade.

© Copyright WARC 2022. All rights reserved.

13

# Fokus auf Nestlé: Der weltweite Rollout von „Starbucks At Home“

Nestlé verfolgt für einige seiner globalen Marken einen viel stärker zentralisierten Ansatz. Das 2021 Virtual Investor Seminar hat gezeigt, wie erfolgreich dieser Ansatz für den Launch seiner globalen Kaffee-Allianz mit „Starbucks At Home“ war.<sup>7</sup>

Um die ehrgeizige Markteinführung in über 70 Märkten zu unterstützen, nutzte Nestlé das neue Betriebsmodell „Coffee Content Studio in South Africa“ in Zusammenarbeit mit seiner führenden Kreativagentur. Dadurch wurden ein einheitliches Erscheinungsbild und ein erstklassiges Markenerlebnis auf allen wichtigen digitalen Plattformen und mit E-Commerce-Partnern weltweit sichergestellt.

Der integrierte Kommunikationsplan umfasste mehr als 600 Master-Assets,

die zunächst zentral von dem Studio und dem Kreativpartner erstellt wurden. Die Lokalisierung dieser globalen Master-Assets wurde dann durch integrierte Marketing-Services (Nestlé Shared Services an den wichtigsten Standorten) verwaltet, einschließlich eines vollständig automatisierten Prozesses, CGI-Produktbildtechnologie und KI-Funktionen zur Identifizierung von Inhalten, wodurch 30.000 Assets in 60 Sprachen erstellt werden konnten. Insgesamt bringt diese Strategie Agilität und Geschwindigkeit – mit einer Effizienzsteigerung von 65 % bei der Erstellung von Inhalten und der Bereitstellung von Websites.

Als eine der am schnellsten wachsenden Milliardenmarken von Nestlé setzte diese Einführung einen neuen Standard für alle globalen Marken des Unternehmens, die dieses neue Content-Betriebsmodell einführen.



<sup>7</sup> Quelle: Nestlé Virtual Investor Seminar 2021– Accelerating Our Digital Transformation; <https://www.youtube.com/watch?v=VmiFgbD1f4A>

Kapitel 2

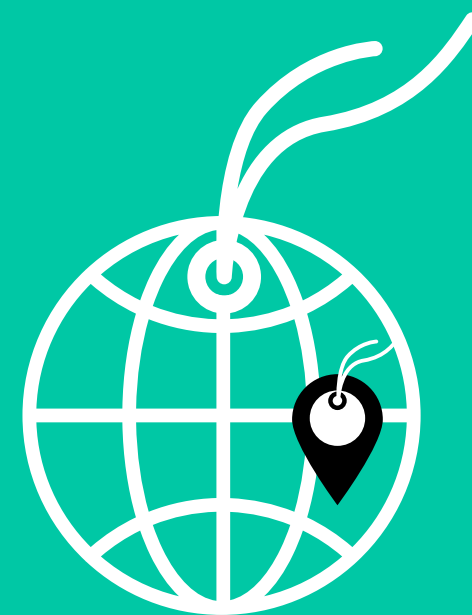
# Globale Brand Governance: Die Theorie



# Drei Ansätze für globale Brand Governance

Es gibt eine Reihe von Ansätzen für eine globale Brand Governance, die im Laufe der Jahre in einer Reihe von Beiträgen und Studien beschrieben wurden. Alle Akteure versuchen, für ihre Markenmanager das richtige Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Autonomie zu finden.

Caitriona Henry, Global Lead & Strategy Partner von OMD, dazu: „Die eigentliche Herausforderung besteht darin, innerhalb eines Ansatzes die Freiheit zu erhalten.“



## Lokalisiert

Wenig Eingriffe von Seiten der Zentrale – die lokalen Märkte sind autonom und produzieren den Großteil ihrer eigenen Assets.



## Zentralisiert

Eine starke zentrale Marketingfunktion erstellt den Großteil der Assets, während die lokalen Märkte diese übersetzen und anpassen.



## Glokalisiert

Ein hybrider Ansatz, bei dem globale Kampagnen teilweise zentral für Above-the-line-Kanäle erstellt werden, während die lokalen Märkte Erkenntnisse für Anpassungen – oft an regionale Zentren – einbringen und ihre eigenen Werbekampagnen erstellen.



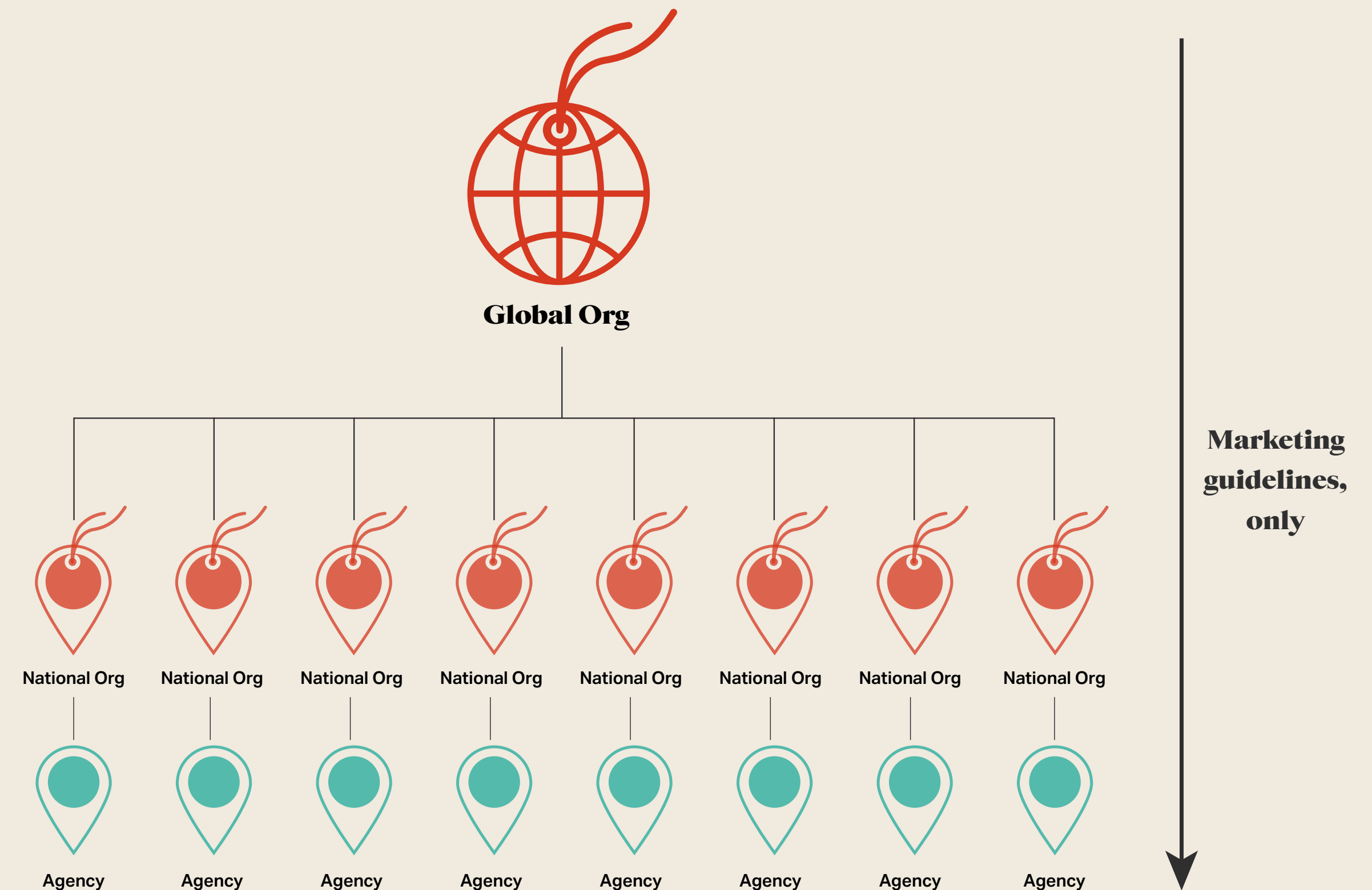
# Der lokalisierte Ansatz

**Beim ersten Ansatz wird eine globale Marke mit einem vorwiegend lokalisierten Ansatz gemanagt. Dies ist oft der Fall bei multinationalen Unternehmen, die durch grenzüberschreitende Fusionen oder Übernahmen entstanden sind und daher nicht über eine starke zentrale Markenidentität oder zentralisierte Prozesse verfügen.**

Ein stark lokalisierter Ansatz für die Markenführung kann sowohl ein schnelleres Wachstum als auch eine höhere Investitionsrendite ermöglichen.<sup>8</sup> Er kann auch bei den Verbrauchern Anklang finden. So wurde zum Beispiel in der 2019 von McCann durchgeführten Studie „The Truth about Global Brands 2: Powered by the Streets“ ein Anstieg der Präferenz für lokale Marken festgestellt – von 40 % im Jahr 2015 auf 59 % im Jahr 2018.<sup>9</sup>

Der Nachteil eines lokalisierten Ansatzes besteht für globale Marken darin, dass im Laufe der Zeit Unstimmigkeiten entstehen können, deren Behebung letztendlich sehr viel zeitaufwendiger und teurer ist. Die Zahl der Agenturen steigt, jede erhöht die Komplexität und bringt eigene Standpunkte ein. Richtungsänderungen oder Kurskorrekturen werden sehr viel langsamer und komplexer. Steven Amir, Ex-Head of Marketing Effectiveness der De Beers Group dazu: „Zu viel Lokalisierung führt zu übermäßig vielen verschiedenen Ansätzen und damit zu einem mangelnden Verständnis der zentralen Markenwerte.“

## Localised model



<sup>8</sup> Quelle: WARC Best Practice 2022 – What we know about multinationals marketing

<sup>9</sup> Quelle: McCanns Forschungsstudie „The Truth about Global Brands 2: Powered by the Streets“ aus dem Jahr 2019

# Nutzung eines lokalisierten Ansatzes

Einige Marken verfolgen ganz bewusst einen lokalisierten Ansatz.

Grab beispielsweise, Südostasiens führende App für Ride-Hailing und Dienstleistungen, hat sich auf eine hyperlokale Strategie konzentriert, um die Expansion in verschiedenen Märkten und vertikalen Kategorien voranzutreiben.<sup>10</sup>

Nestlé hat Milo und KitKat in vielen Ländern Südostasiens (z. B. in Indonesien und Malaysia) als lokale Marken etabliert, obwohl beide eigentlich globale Marken sind<sup>11</sup>, während viele Lebensmittelmarken wie KFC ihre Speisekarten vollständig an bedeutende lokale Märkte anpassen.<sup>12</sup>



Di sini serba bisa!

- Kirim & setor uang ke bank mana aja
- Isi saldo Mitra GrabKios
- Daftar & isi saldo Mitra Pengemudi Grab
- Nabung emas
- Beli & bayar apa aja

GrabKios by Kudo



<sup>10</sup> Quelle: Low Lai Choi, Event Reports, FUTR Asia Summit, October 2018

<sup>11</sup> Quelle: „Consumer sentiment and behaviour continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis“ McKinsey & Company, 2021.

<sup>12</sup> Quelle: Harvard Business Review: KFC's Radical Approach to China, 2011

# Der zentralisierte Ansatz

**Die zweite Möglichkeit für die globale Markenführung ist ein stark zentralisierter Ansatz. Dabei wird fast alles von einem zentralen internen Studio oder einer einzigen globalen Agentur erstellt. Dieser Ansatz ist im Hinblick auf die Mittelzuweisung und die Medienausgaben am effizientesten und verringert zudem die Notwendigkeit, lokale Anpassungen zu überwachen.**

Marken, die als global wahrgenommen werden, können bei den Verbrauchern größeres Ansehen genießen. Die Befragung „The Truth About Global Brands“ von McCann zeigt, dass 85 % der befragten Verbraucher der Meinung sind, dass globale Marken die Welt verbessern können. 78 % sind der Meinung, dass die Welt durch globale Marken ein besserer Ort geworden ist, und 87 % sind der Meinung, dass globale Marken die Möglichkeiten für sie selbst, ihre Familien und ihre Kulturen erweitern können.<sup>13</sup>

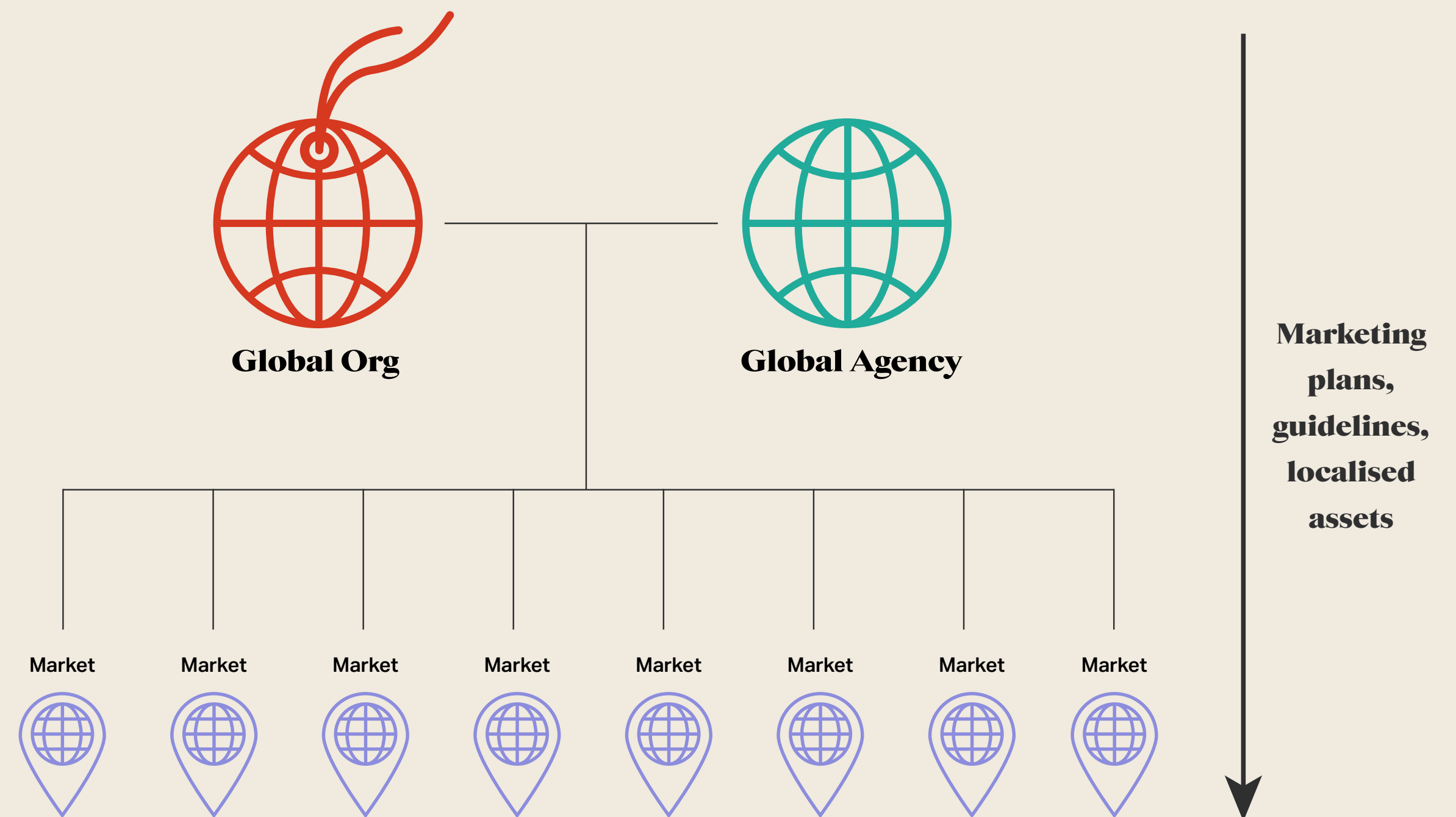
Gleichzeitig können zentralisierte Marken den Eindruck erwecken, dass es ihnen an Relevanz und Reaktionsfähigkeit mangelt. In Asien zum Beispiel waren globale Marken einst im Vorteil, da sie mit Qualitäts- und Sicherheitsstandards assoziiert wurden. In den letzten zehn Jahren haben sich jedoch lokale Marken, die auf lokalen Erkenntnissen aufbauen, weiterentwickelt und globale Marken, die mit der Anpassung an die lokale Kultur zu kämpfen haben, überholt.

Marken haben auch Schwierigkeiten, sich an die Eigenheiten der britischen Kultur anzupassen. Simon Gregory von BBH zitiert aus der Erfahrung einer deutschen Marke, die seit einigen Jahren im Vereinigten Königreich präsent war, sich aber nie wirklich durchsetzen konnte, da ihre Kommunikation nicht erfolgreich mit Humor arbeitete – was für den Erfolg in diesem Land als Voraussetzung gilt. Die Verbraucher können auch die Dominanz globaler Marken fürchten, wenn deren Präsenz zu überwältigend ist. In der oben genannten Studie von McCann befürchteten 67 % der Befragten auch, dass globale Marken beliebte lokale Marken verdrängen könnten.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Quelle: Befragung „The Truth About Global Brands“ von McCann, 2018

<sup>14</sup> Quelle: Befragung „The Truth About Global Brands“ von McCann, 2018

## Centralised model



# Cartier setzt auf Zentralisierung

Im Luxussektor neigen Marken in der Regel dazu, ein hohes Maß an Kontrolle über ihre lokalen Teams zu behalten. Verbraucher im Luxussektor reisen international, gleichzeitig sind die Marken in diesem Sektor oft komplex und arbeiten mit starken persönlichen Erfahrungen. Folglich sind die Markenmanager nicht bereit, eine Verwässerung ihrer Marken durch lokale Neuinterpretationen zu riskieren.

Die französische Luxusmarke Cartier entwirft und fertigt ihre Produkte ausschließlich in Frankreich und der Schweiz und verwaltet ihre Führungsstrukturen von ihrem Hauptsitz aus. Darüber hinaus sind die wichtigsten Führungskräfte von Cartier in anderen Regionen wie dem Nahen Osten (einschließlich CEO und Head of HR) langjährige Mitarbeitende von Cartier, die ursprünglich aus Paris stammen, was dazu beiträgt, dass die Werte und Normen des Unternehmens auch in dieser geografisch weit entfernten Niederlassung konsequent eingehalten werden.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Quelle: Harvard Business Review: Multi Organisational Study 2022 (100 Interviews mit Führungskräften globaler Unternehmen)



IMAGE CREDIT: INSITE OOH (INSITEOOH.COM)

*Cartier*

**LOVE IS ALL**

白敬亭  
宋佳  
李现  
邓紫棋  
王嘉尔  
刘浩存

mandarin 乐队

*Cartier*

#CARTIERLOVEISALL

WILLOW SMITH  
MAISIE WILLIAMS  
ANNABELLE WALLIS

GOLSHIFTEH FARAHANI  
ELLA BALINSKA  
MÉLANIE LAURENT

MONICA BELLUCCI  
MARIACARLA BOSCONO  
JACKSON WANG

KHATIA BUNIATISHVILI  
LILY COLLINS  
TROYE SIVAN

# Der glocalisierte Ansatz

**Der dritte und immer beliebter werdende Ansatz ist der Einsatz von Technologie, um das Beste aus globalen und lokalen Ansätzen zu kombinieren – allgemein bekannt als „Glokalisierung“.**

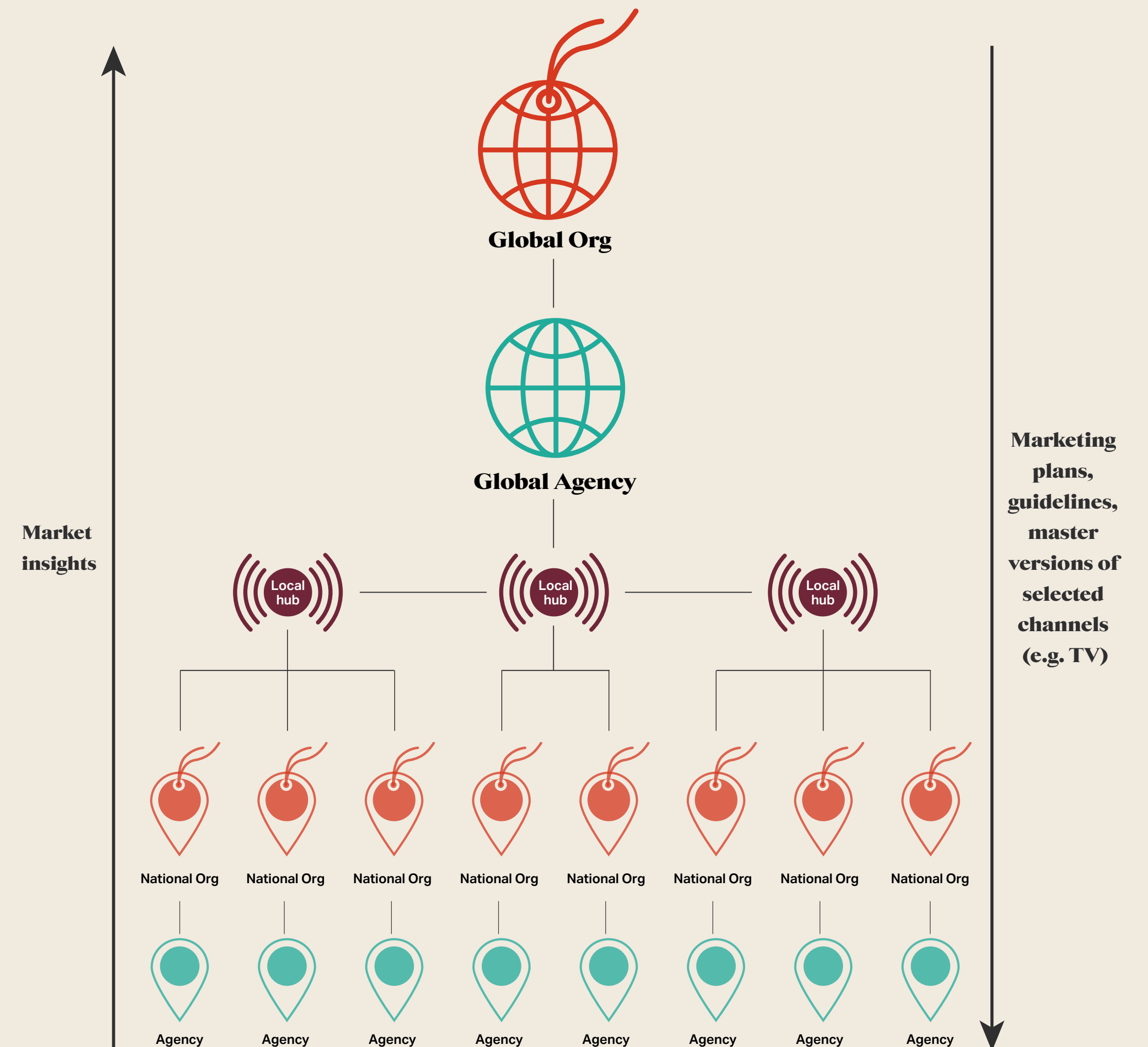
In diesem Fall sind die zentralen Markenwerte sowie bestimmte Kampagnen und Medienformate zentrales Eigentum. Gleichzeitig bringen die Märkte Erkenntnisse ein, haben Einfluss auf die Entwicklung der Marke und initiieren lokale Aktivitäten.<sup>16</sup> Simon Gregory von BBH dazu: „Man muss herausfinden, welche Bestandteile fest und welche flexibel sind, die zentrale Idee umsetzen und dabei lokale Erkenntnisse einfließen lassen.“

Glokal ist kein neues Konzept. Die Idee ist bereits etwa 20 Jahre alt. Aber es ist das am schwierigsten umzusetzende Modell. Man kann jedoch durchaus behaupten, dass dieses Modell angesichts der Herausforderungen einer multipolaren Welt, in der lokale Erkenntnisse und Anpassungen geschätzt werden, aber globale Medien und Technologieplattformen genutzt werden, zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Oft werden in diesem Fall eine einzige globale Agentur und starke interne Ressourcen durch führende lokale Agenturen ergänzt. Erleichtert wird dies durch die technischen Entwicklungen und den allgemeinen Trend zu „Remote Work“. Mit der Möglichkeit, sofort und weltweit zu kommunizieren, mit Plattformen zur Verbreitung von Leitlinien und Ressourcen sowie mit einfachen Vorlagen für die Umgestaltung und Anpassung, hat sich der Verwaltungsaufwand für diesen Ansatz in den letzten Jahren stark verringert.

Caitriona Henry von OMD hält diesen Ansatz angesichts der heutigen Herausforderungen für besonders relevant: „Ich erlebe, dass Kunden eine Sache ausprobieren und dann wieder zu eher hierarchischen Strukturen zurückkehren – eines ist dabei jedoch immer gleich: Es muss eine stärkere horizontale und vertikale Integration zwischen den globalen und lokalen Teams geben, um in einer modernen Welt wirklich eine konsistente Markenführung zu gewährleisten.“ Es gibt also einen zentralisierten Ansatz, einen lokalisierten Ansatz und dann ihren moderneren Cousin, die Glokalisierung – eine bewusste Mischung aus beidem – der durch Technologie erleichtert wird.

## A glocalised model



<sup>16</sup> Quelle: WARC Best Practice – What we know about multinationals marketing

# McDonald's verankert seine globale Marke in der lokalen Kultur

Marken mit einem globalen Ansatz sprechen verschiedene Kulturen direkt an und werden von ihnen verstanden. Sie behalten ihre globale Kernidentität bei, verwurzeln ihre Kommunikation aber in den Kulturen, in denen sie tätig sind.

McDonald's ist dafür ein gutes Beispiel. Die Marke ist zwar dafür bekannt, dass sie solide globale Plattformen schafft, die auf universellen Wahrheiten basieren, aber sie geht noch einen Schritt weiter und bringt lokale Facetten ein, die in der jeweiligen Kultur eine große Rolle spielen.



# Fokus auf Beam Suntory: Globale Schulungen plus Gemba

## Jeni Spinks ist International Marketing Director, Planning & Deployment bei Beam Suntory.

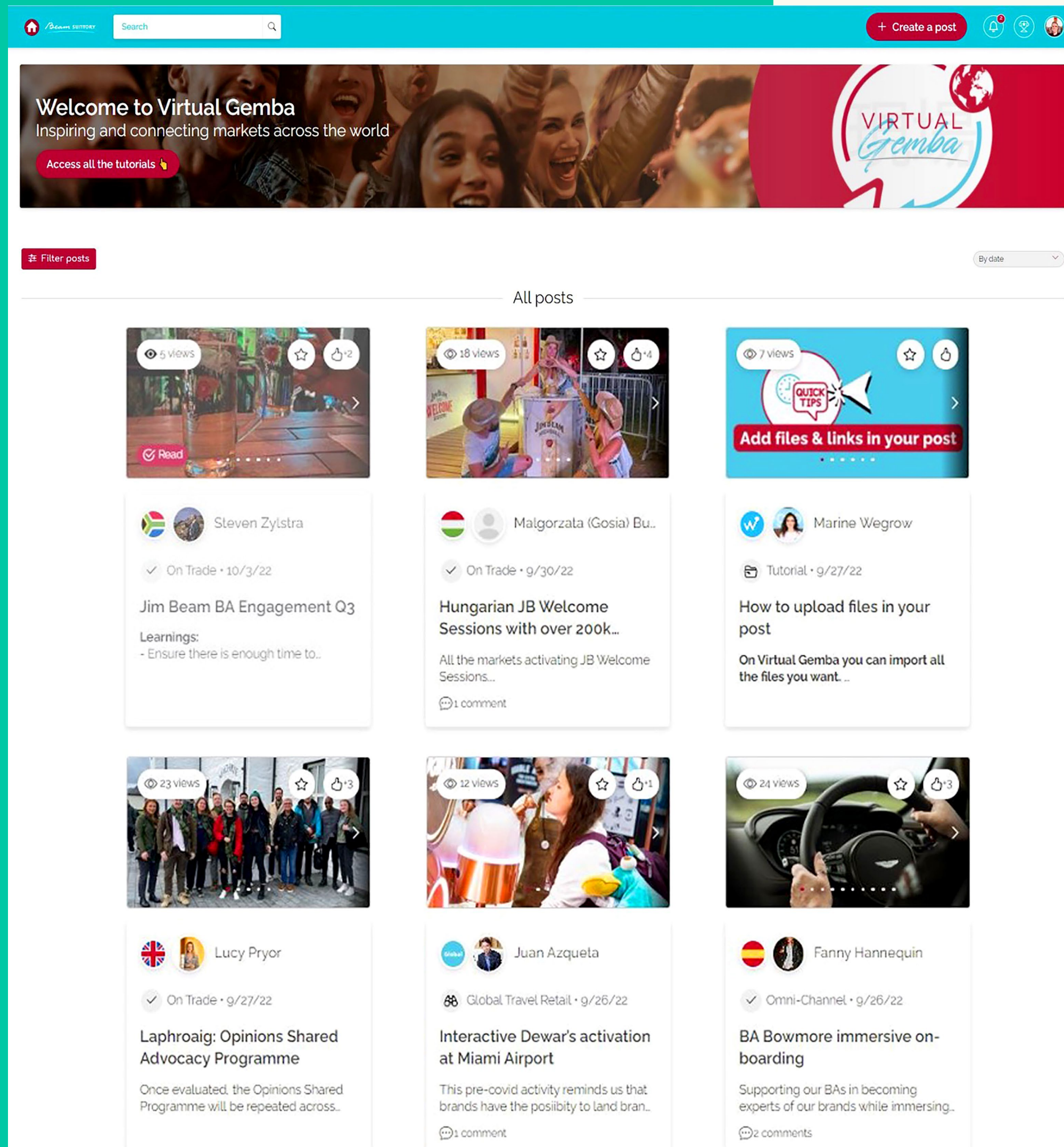
Nach 15 Jahren bei Heineken konzentrierte sie sich bei Beam Suntory auf den Aufbau einer zentralisierten globalen Markenkonsistenz für deren Premiummarken: „Wenn man sich mit Premiumspirituosen beschäftigt, insbesondere mit Whiskys, hat man es mit Marken zu tun, die 200 bis 300 Jahre alt sind. Die Gründer wollten, dass sich die DNA der Marke nie ändert. Darauf müssen sich alle Akteure einigen. Deshalb wird das Fundament unserer Marke Jahr für Jahr konstant bleiben.“ Um dies zu unterstützen, hat Beam Suntory ein neues Betriebsmodell entwickelt, das es dem Unternehmen ermöglicht, sich auf „das langfristige Wachstum der Marken in ihren Schlüsselmärkten“ zu konzentrieren.

Für Jeni geht es jedoch nicht nur um Modelle. Es ist eine Frage der Einstellung und der richtigen Schulung. „Es geht mehr darum, die richtige Art und Weise der Umsetzung zu vermitteln. Wir verwenden ein abgestimmtes Framework, das in den letzten drei Jahren entwickelt und verfeinert wurde. Es war ein bildungsorientierter

Prozess, und wir lernen immer noch, bauen auf und verbessern uns Jahr für Jahr. Alle Mitarbeitenden, die sich dem Unternehmen anschließen, durchlaufen diesen Prozess.“

Da der Markt für Premiumspirituosen so sehr vom Erfolg am Point of Sale abhängt, hat Beam Suntory einen japanischen Ansatz gewählt: „Als japanisches Unternehmen haben wir eine wichtige Philosophie zu befolgen: ‚Gemba‘. Das ist ein japanisches Wort, das übersetzt so viel bedeutet wie ‚sicherstellen, dass jeder an dem Punkt ist, an dem unsere Kunden sind‘.“ Und sie holt sich Hilfe von ihrem globalen Netzwerk von Agenturen, die „besser darin sind und praktische, geniale Lösungen anbieten“.

Um dieses Konzept mit Leben zu füllen, haben Jeni und ihr Team ein Portal geschaffen. „Das Portal ermutigt alle Märkte, alles hochzuladen – von einzelnen Fotos oder Aktivitäten eines Mitbewerbers über eine großartige digitale Umsetzung bis hin zu etwas, das sie in der Presse gesehen haben. Jeder in der Branche, der sich zum Beispiel einen Wettbewerber oder eine Art der Aktivierung ansehen möchte, kann dies tun.“



Kapitel 3

# In der Praxis





# Die Beziehung zwischen Kunden und Agentur

Zwar gibt es drei verschiedene Ansätze für die Führung globaler Marken, aber in der Praxis ist die Sache selten so eindeutig. Caitriona Henry von OMD dazu: „Das Wichtigste ist, zu akzeptieren, dass es ein fließender Prozess sein wird.“

Aus Sicht der Kunden und Agenturen haben viele damit zu kämpfen, die verschiedenen Möglichkeiten zu überschauen, eine erfolgreiche Struktur zu schaffen. Die von der WFA durchgeführte Befragung „Survey On The Future Of Agency Rosters“ ergab, dass 55 % der Kunden der Meinung sind, dass ihre derzeitigen Agenturmodelle nicht zweckmäßig sind. Observatory International hat in seinem Report „Structuring Marketer-Agency Partnerships for Effectiveness“

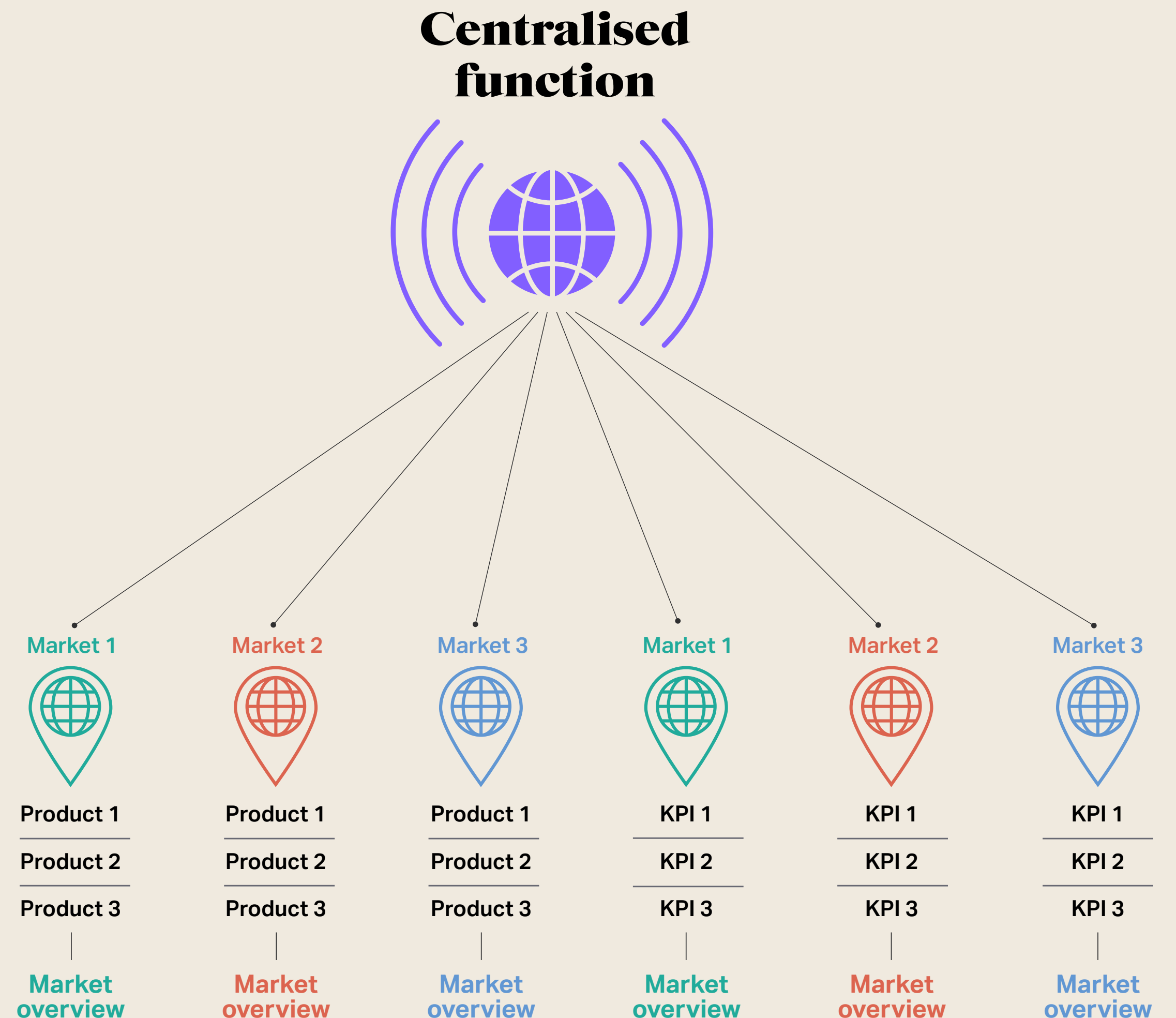
eine Fallstudie aus der Automobilindustrie vorgestellt, die darauf abzielt, eine zentralisierte, kanalorientierte strategische Denkweise zu fördern. Die Lösung war ein neues, zentralisiertes Team, das eine einheitliche Taxonomie und Struktur für die Brand Governance aufbauen sollte.<sup>18</sup>

Der Studie zufolge bedeutet dies in der Praxis, dass alle Märkte und Agenturen dieselbe Terminologie und Sprachstruktur verwenden, wenn sie über das Geschäft, die Produkte und die Kampagnen sprechen. Alle technischen Silos werden aufgebrochen, damit Daten über Geschäftsbereiche und Märkte hinweg effektiver genutzt werden können, und einheitliche Messgrößen werden verwendet, damit Informationen aus einzelnen Märkten kombiniert und verglichen werden können.

<sup>17</sup> Quelle: „Survey On The Future Of Agency Rosters“ der WFA, 2018

<sup>18</sup> Quelle: „Structuring Marketer-Agency Partnerships for Effectiveness“, The Observatory International, 2020

## Establish a consistent taxonomy and governance structure



# Neue Betriebsmodelle

**Im Fall von Heineken beschreibt Cecilia Bottai Mondino die Hauptvorteile der Zentralisierung als „kreative Exzellenz und Qualität in allem, was wir tun, weil wir die nötigen Ressourcen haben. Es geht jedoch auch um Effizienz: Anstatt drei Kampagnen in verschiedenen Märkten zu erstellen, erstellen wir nur eine.“**

Für Alexis Herail von Nestlé funktioniert dieses Modell der zentralen Inhaltserstellung sehr gut: „Wir haben ein neues Betriebsmodell entwickelt – wir haben das „Coffee Content Studio in South Africa“, das jährlich einen großen Teil der wichtigsten Inhaltsanforderungen der Marke entwickelt.“

Die „Dirt is Good“-Marken von Unilever werden über ein dreistufiges System mit mehreren Agenturen auf jeder Stufe umgesetzt. Tati Lindenberg, Vice President, Marketing bei Unilever, dazu: „Die übergeordnete Idee wird immer von IPG

entwickelt. Die komplexen Anpassungen werden ebenfalls von IPG vorgenommen, aber in der Regel von einer ihrer regionalen Agenturen, z. B. MullenLowe Singapur. Und wenn es um digitalen Handel und In-Store-Assets geht, arbeiten wir in der Regel mit unabhängigen Kreativen oder internen Designagenturen zusammen.“

Der Hauptvorteil dieses Ansatzes liegt in seiner Schnelligkeit und seinem Einflussbereich. „Aus globaler Sicht haben wir nicht die Absicht, alles für jeden zu produzieren. Wir haben uns von einer Welt entfernt, in der wir eine globale Kampagne erstellen und sie sorgfältig anpassen, um sie in mindestens 10 Ländern laufen zu lassen. Dies erforderte ein hohes Maß an Investitionen und Zeit. Heute gehen wir zu einem Modell über, bei dem wir eine übergeordnete Idee haben, eine Vorlage oder ein Playbook erstellen, um die Tonalität der Kampagne festzulegen, und es anschließend an die Märkte weitergeben, die in der Lage sind, dies schneller und besser umzusetzen.“



# Überwindung der Spannungen zwischen der globalen und lokalen Ebene

**Häufig kommt es zu Konflikten zwischen einem zentralen, globalen Markeneigentümer und den lokalen Märkten, die glauben, viel besser zu wissen, was ihre Kunden wollen.**

Hayes Roth, Geschäftsführer von HA Roth Consulting, einer von ihm gegründeten Agentur für Markenberatung, dazu: „Markenrichtlinien sind nutzlos, wenn man nicht die Autorität hat, sie durchzusetzen.“<sup>19</sup> Alexis Herail von Nestlé wiederum sagt: „Ich weiß, dass es schiefgehen kann, wenn man nicht allen Märkten die Inhalte bereitstellt, die sie benötigen. Und wenn sie nicht über alle Anweisungen zu den jeweiligen Marken verfügen, können die Dinge schnell aus dem Ruder laufen.“

Wie also können diese Spannungen überwunden werden? Für Tati Lindenberg, Vice President, Marketing bei Unilever, liegt der Schlüssel im gegenseitigen Zuhören und Respekt: „Lokale Kenntnisse sind wichtig. In

seltenen Fällen laufen die Dinge nicht wie geplant, weil wir die lokalen Gegebenheiten nicht so berücksichtigt haben, wie wir es hätten tun sollen. Deshalb ist ein ständiger und offener Dialog zwischen den zentralen und lokalen Teams von grundlegender Bedeutung. Obwohl ich Brasilianerin bin, würde ich zum Beispiel nie ein Voice-over oder ein Casting ohne das Team aus Brasilien genehmigen, weil ich vor neun Jahren aus Sao Paulo weggezogen bin.“

Antonis Kocheilas, Global CEO von Ogilvy, empfiehlt, eine Herangehensweise auf Gemeinsamkeiten aufzubauen. Er sagt: „Wenn man Gemeinsamkeiten erkennt, kann man skalierbare Lösungen schaffen. Ideen überstehen Reisen. Ausführungen nicht.“ Aus der Sicht von Simon Gregory von BBH geht es darum, die unterschiedlichen Standpunkte zu verstehen und Verbindungen herzustellen. Er sagt: „Zeit mit anderen zu verbringen, bewirkt immer am meisten, und die einzelnen Märkte werden immer ihr eigenes Ding machen wollen.“ Für Steven Amir, früher bei De Beers,

wiederum geht es darum, agil zu sein und auf dem Erfolg aufzubauen: „Man muss den Wandel durch die Unterstreichung von Quick Wins verstärken, Erfolge feiern und auch die Reaktion darauf optimieren.“ Caitriona Henry von OMD dazu: „Wenn Sie die Herzen und Köpfe der Menschen erreichen wollen, müssen Sie sie tatsächlich in den Prozess einbeziehen und bei der Erstellung der Inhalte konsultieren.“

Cecilia Bottai Mondino von Heineken glaubt, dass man sich zunächst auf einige wenige Märkte konzentrieren und auf Fakten stützen muss.“ „Wir haben gelernt, dass es am besten ist, gleich zu Beginn einen der beiden größten Märkte anzusprechen. Sie werden zu Botschaftern der Kampagne. Sie beteiligen sich am Briefing, an der kreativen Ideenfindung und sind von Anfang an in den gesamten Prozess eingebunden. Wir testen unsere Ideen auch in verschiedenen Märkten und haben die Daten, die beweisen, dass sie funktionieren.“



<sup>19</sup> Quelle: Hayes Roth, Geschäftsführer von HA Roth Consulting, 2021

# Beispiele für erfolgreichen globalen Markenaufbau

In der WARC-Studie „What we know about multinational marketing“ werden zwei Beispiele für Marken genannt, die sich durch eine globale Brand Governance ausgezeichnet haben: Airbnb und Nike.

Airbnb hat sein Geschäft aufgebaut, indem es Marketing in kulturelle Gespräche verwandelte, seine Werbung auf soziale Themen ausrichtete und lokale Verbindungen herstellte, die jedes Mal für sein Markenversprechen relevant waren: eine Welt zu schaffen, in der Menschen „überall zu Hause sind“.<sup>20</sup> Nikes Werbespot „Best Day Ever“ zu den Olympischen Spielen war Teil einer wirkungsvollen globalen Strategie, bei der eine universelle Wahrheit – die Kraft des Spiels, verkörpert durch die Play-New-Plattform der Marke – lokal auf unterschiedliche, kulturspezifische Weise umgesetzt wurde.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Source: WARC: What We Know About Multinational Marketing

<sup>21</sup> Source: WARC: Harnessing Localisation as the Engine of Global Brand Growth



# Coca-Cola

## WARC-Fallstudie: Coca-Cola Best Practice

WE ADDED THE  
**PHONETIC**  
TO EACH NAME



### Kontext

Die phänomenale Kampagne „Share A Coke“ von Coca-Cola, bei der die Namen von Personen auf die Dosen geschrieben wurden, war mehrere Jahre lang ein weltweiter Erfolg. Im Jahr 2018 wurde die Region Südafrika von Coca-Cola gebeten, die Kampagne neu zu starten. Aufgrund der komplexen Vergangenheit des Landes wussten die Verantwortlichen, dass eine Kampagne über Namen kulturell relevant sein musste, um die Südafrikaner zusammenzubringen. Sie wollten Gespräche über Identität anregen, ein Thema, das in der Vergangenheit immer unter den Teppich gekehrt wurde. Ihre Aufgabe war

es, die landesweite Sommerkampagne zu einer der bisher erfolgreichsten zu machen und die Liebe zur Marke in einem schnell schrumpfenden Markt zu erhalten.<sup>22</sup>

### Wichtige Ziele

- Anregung und Förderung der Konsumabsicht
- Nutzung des Sommers und weiterer Ausbau der Plattform „Share a Coke“
- Relevanz/Liebe in Konsum verwandeln
- Verhaltensänderung

### Strategie

25 Jahre nach der Apartheid gibt es in Südafrika 11 Amtssprachen. Aber die Menschen haben immer noch Schwierigkeiten, Namen aus anderen ethnischen Gruppen auszusprechen. Coca-Cola fügte den Dosen die Aussprache jedes Namens aus den verschiedenen Kulturen und Sprachen hinzu und lehrte die Südafrikaner, sich gegenseitig mit dem richtigen Namen zu begrüßen. Sie nutzten eine weltweit erfolgreiche Markenplattform und verliehen ihr eine kulturell bedeutsame Nuance, um auf lokaler Ebene eine große Wirkung zu erzielen.

### Ergebnisse

- Steigerung der Markenbeliebtheit um 158 %, obwohl die Markenbeliebtheit in der Kategorie kohlenensäurehaltige Erfrischungsgetränke zurückgeht
- Steigerung des Konsums von Coke Zero (die während der Kampagne das beliebteste Produkt war) um 27 %
- Wachstum des Gesamtvolumens von Coca-Cola im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von 5,4 %
- 3,2 Milliarden Impressions – Steigerung des Engagements um 195 % gegenüber dem gleichen Zeitraum des Vorjahres, in dem eine stärker global ausgerichtete Kampagne lanciert wurde

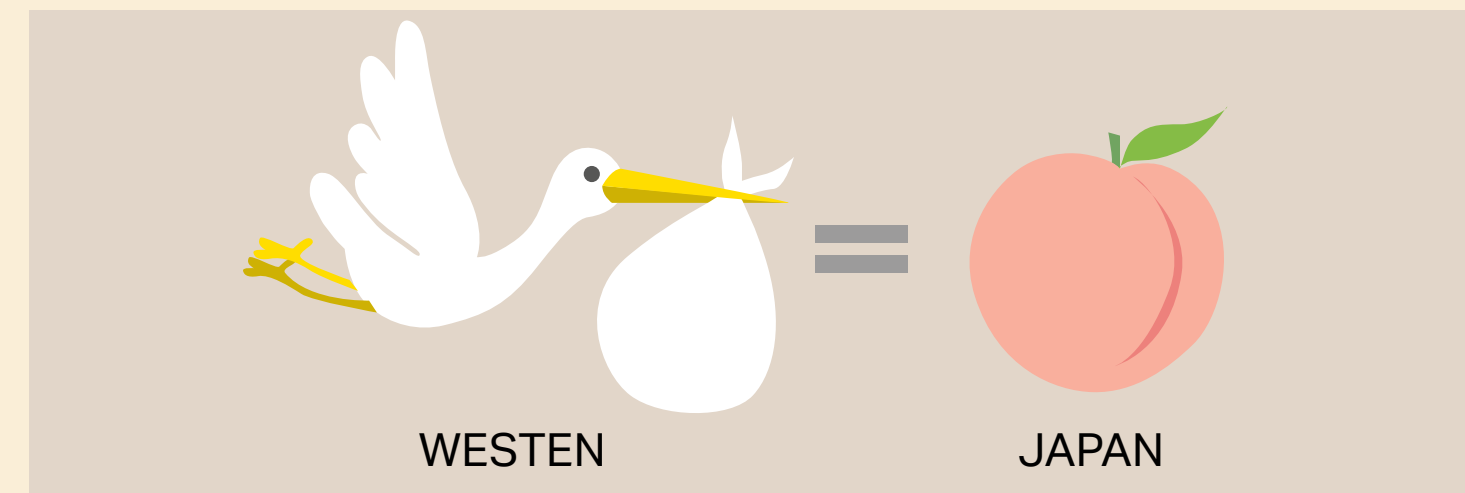
# 10 Fehlritte bei der globalen Brand Governance

## Man findet jedoch auch viele Beispiele für Situationen, in denen die globale Brand Governance scheiterte.

Kevin Mercer, früher bei The LEGO Group, dazu: „Es ist oft nicht leicht, zu erkennen, wenn etwas schiefgelaufen ist. Und es kann sehr zeitaufwendig sein, im Nachhinein zu identifizieren, woran es lag.“

Unsere Experten haben uns gesagt, dass die Dinge schiefgehen, wenn die Kommunikation zusammenbricht, wenn globale Teams lokale Ratschläge ignorieren oder lokale Märkte beschließen, eigenständig zu agieren. Diese Probleme werden zwar nie veröffentlicht, wir können jedoch feststellen und haben festgestellt, wo Übersetzung und Transliteration schiefgelaufen sind. Daher stellen wir Ihnen hier 10 bekannte Fehlritte bei der globalen Brand Governance vor.

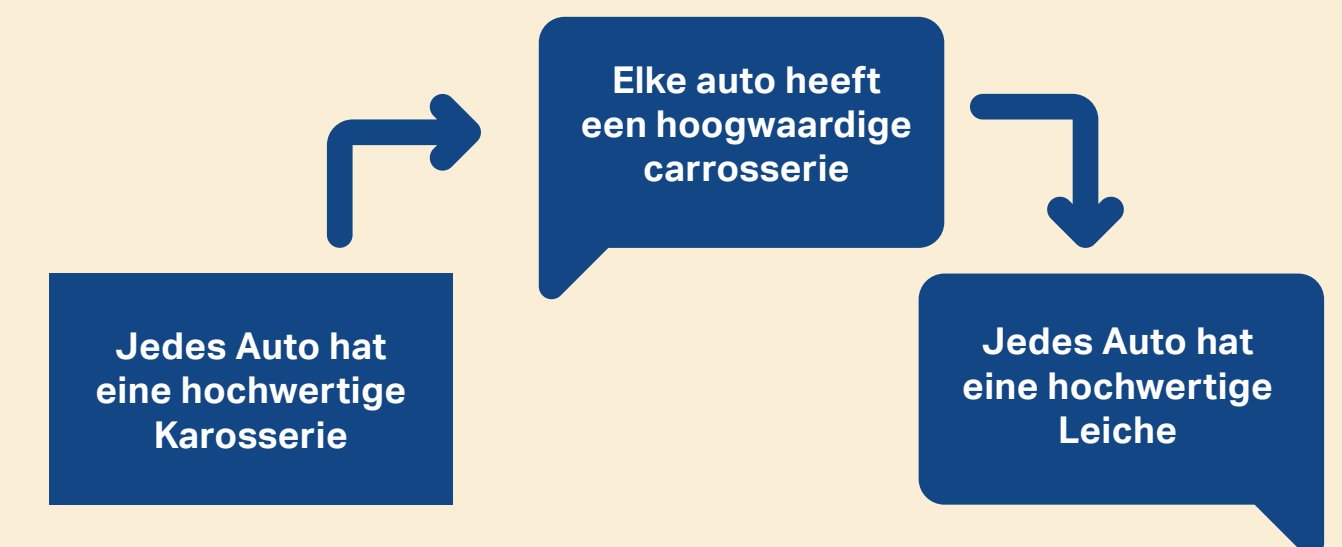
1. Als Procter & Gamble mit dem Verkauf seiner Pampers-Windeln in Japan begann, war auf der Verpackung ein Storch abgebildet, der ein Baby bringt. Leider ist die Geschichte vom Storch, der den Eltern ihr Kind bringt, den Japanern völlig fremd. Dort erzählt man sich Geschichten von schwebenden Riesenfirsichen, die Babys zu den wartenden Eltern bringen.<sup>23</sup>



2. KFC ist in China weithin als außergewöhnliche Erfolgsgeschichte bekannt. Doch anfangs machte KFC den chinesischen Verbrauchern ein wenig Angst, als „finger licking good“ mit „beiß dir die Finger ab“ übersetzt wurde.<sup>24</sup>

„finger licking good“ ► 吃掉你的手指  
▼  
„beiß dir die Finger ab“

3. Ford startete in Belgien eine Werbekampagne, die nach Meinung der Verantwortlichen besagte „Jedes Auto hat eine hochwertige Karosserie“. Übersetzt heißt der Slogan jedoch: „Jedes Auto hat eine hochwertige Leiche“.<sup>25</sup>



4. IKEA führte die sogenannte „Fartfull Workbench“ ein. Obwohl „fartfull“ auf Schwedisch „volle Geschwindigkeit“ bedeutet, lautete der Werbetext im Vereinigten Königreich „FARTFULL“.<sup>26</sup>

SWEDEN  
**VOLLE GESCHWINDIGKEIT**  
UK  
**FARTFULL**

<sup>23</sup> <https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/its-peach-not-stork-how-pg-recovered-pampers-fail-japan>

<sup>24</sup> <https://medium.com/@amirsanroberto/cultural-epic-fails-brands-gone-wrong-and-what-brands-can-learn-from-kfc-mercedes-benz-and-pepsi-a57d823b76fd>

<sup>25</sup> <https://www.businessinsider.com/slogans-that-dont-translate-2013-12>

<sup>26</sup> <https://www.marketingweek.com/big-ideas-local-insights-multicultural-content-marketing-made-easy/>

10 Fehlritte bei der globalen Brand Governance – Fortsetzung

- 5. Mercedes-Benz betrat den chinesischen Markt unter dem Markennamen „Bensi“, was so viel wie „rasen tötet“ bedeutet.



- 6. Als Procter & Gamble Vicks auf dem deutschen Markt einfuhrte, mussten sie kurze Zeit später feststellen, dass die Deutschen das „v“ wie ein „f“ aussprechen, was Vicks zu einem deutschen Slangwort für Geschlechtsverkehr machte.<sup>27</sup>



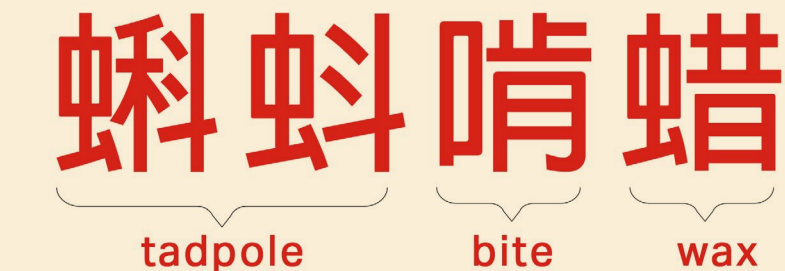
- 7. Der Pepsi-Slogan „Pepsi Brings You Back to Life“ (etwa: „Pepsi verleiht dir neue Energie“) wurde in China als „Pepsi lässt dich wiederauferstehen“ eingeführt.



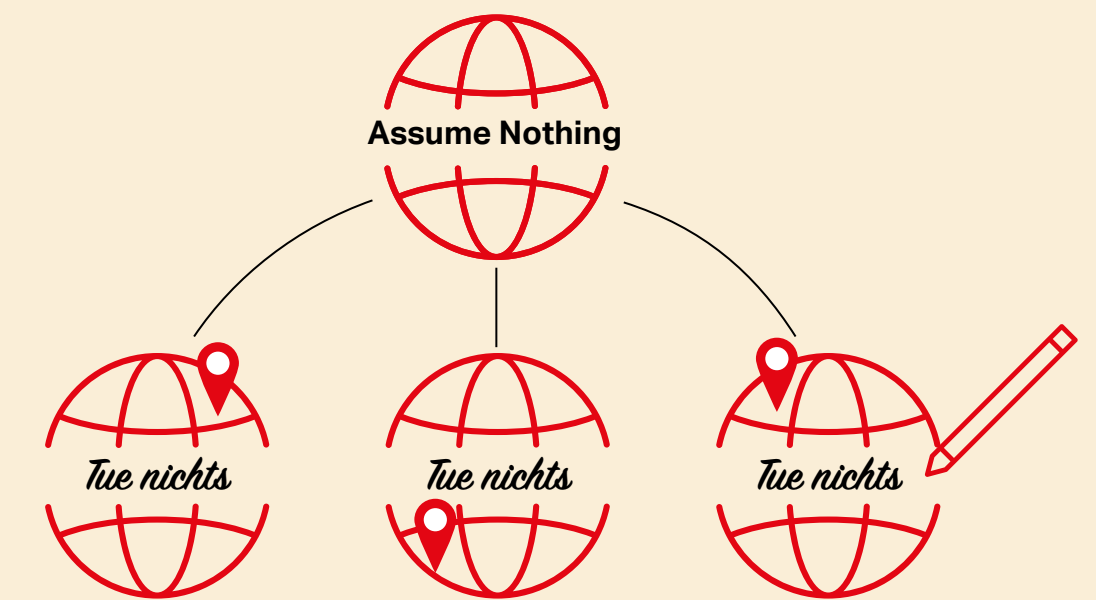
- 8. Die Werbekampagne des skandinavischen Unternehmens rühmte sich: „Nothing sucks like an Electrolux“ (etwa: „Nichts ist so schlecht wie ein Electrolux“).<sup>28</sup>



- 9. Das berühmteste Beispiel für eine schlechte Übersetzung eines Markennamens ins Chinesische ist die von Coca-Cola, als das Unternehmen zum ersten Mal den chinesischen Markt betrat. Die Übersetzung von ko-kä-kö-la bedeutet so viel wie „in eine Kaulquappe aus Wachs beißen“ (蝌蚪啃蜡).



- 10. 2009 gab die weltweit tätige Bank HSBC Millionen von Dollar für ihre fünf Jahre alte Kampagne „Assume Nothing“ aus. In vielen Ländern wurde die Botschaft jedoch mit „Tue nichts“ übersetzt.



<sup>27</sup> <https://www.campaignasia.com/article/cultural-blunders-brands-gone-wrong/426043>

<sup>28</sup> <https://www.translationroyale.com/brand-name-mess-ups-2/>



## Fokus auf Heineken: Zwei Ansätze für eine globale Brand Governance

**Cecilia Bottai Mondino, Global Marketing Director bei Heineken, erklärt, wie Technologie eingesetzt wird, um die Marke und die Kampagnen weltweit zu verwalten: „Wir haben etwas namens ‚The Bottle‘, in das wir alle unsere Kampagnen einpflegen. Dort finden Sie vergangene Kampagnen und alle weiteren Informationen an einem Ort. Wir haben dieses Tool vor vier bis fünf Jahren eingeführt und es funktioniert technisch reibungslos.“**

Der Hauptvorteil sind Zeitersparnis und Compliance. „Man ruft The Bottle auf und sieht die Assets nach Keywords wie ‚funktional‘, ‚emotional‘ oder ‚Anlässe‘ usw. geordnet. Das spart eine Menge Interaktionen und E-Mail-Korrespondenz. Die Weiterentwicklung besteht darin, dass wir die Erkenntnisse aus dem Bereich der digitalen Medien zentralisieren. So gewinnen wir globale Erkenntnisse darüber, welche Assets funktionieren, und können sie in Echtzeit auf globaler Ebene anpassen, aber auch sehr schnell für spezifische lokale Bedürfnisse erstellen.“



Kapitel 5

# Vorbereitung auf die Zukunft



WARC befragte unsere Experten zu den Trends, die die globale Brand Governance in den nächsten Jahren am meisten beeinflussen werden. Nachfolgend finden Sie die Themen, die am häufigsten genannt wurden:

# Trend 1: Nachhaltigkeit und die Krise der Lebenshaltungskosten

**Erstens werden sowohl Net Zero als auch die Krise der Lebenshaltungskosten dazu führen, dass sich globale Marken auf die Reduzierung von Verschwendung und Doppelarbeit konzentrieren.**

Caitriona Henry von OMD dazu: „Es schmerzt zu sehen, dass so viele Assets erstellt werden, die nie genutzt werden. Wir alle müssen uns mehr anstrengen, um ein effizienteres Ökosystem zu schaffen.“ Die WARC-Studie „The Anatomy of Effectiveness“ zeigt auf, wie wichtig unverwechselbare Assets sind. „Kürzere Werbezeiten bedeuten wahrscheinlich weniger Kohlenstoffemissionen. Dann werden Marken mit

unverwechselbaren Markenwerten, die schnelle Wiedererkennungen erzeugen können, einen Vorteil haben.“<sup>29</sup>

Antonis Kocheilas von Ogilvy stimmt dem zu: „In Zeiten der wirtschaftlichen Rezession wird die Bedeutung des globalen Brandings verstärkt. Warum ist das so? Weil die Vermarkter Größenvorteile schaffen müssen. Sie haben weniger Geld zur Verfügung und müssen eine einzige Lösung für jede Herausforderung finden, mit der sie konfrontiert sind.“ Globale Marken neigen auch dazu, zweckgerichtete Initiativen in großem Umfang voranzutreiben, den Kauf umweltfreundlicherer Produkte zu fördern und das Verbraucherverhalten in allen Märkten zu ändern.

<sup>29</sup> Quelle: WARC Guide to Net Zero Marketing, 2022, Rich Kirk, Chief Strategy Officer, Zenith UK



# Trend 2: Gen Z und die Demokratisierung von Inhalten

**Zweitens wird die aufstrebende Generation Z eine Herausforderung für Markenmanager darstellen. Diese Generation ist mit einer sich schnell verändernden Markenwelt und Kampagnen aufgewachsen, die sich von Jahr zu Jahr weiterentwickeln.**

Kevin Mercer, früher bei The LEGO Group, dazu: „Sie haben zum Beispiel nicht 50 Jahre lang von American Express gehört: ‚Geh nicht ohne aus dem Haus‘.“ Da die Marken immer wieder wechseln, haben die Menschen dieser Generation nicht das gleiche Gefühl der Beständigkeit. Sie wollen sich Marken zu eigen machen – sie neu mischen, sie präsentieren und sie sowohl in der realen als auch in der virtuellen Welt zur Schau stellen.

Tati Lindenberg von Unilever dazu: „In kreativer Hinsicht geht es um ‚Power to the People‘. Es ist unwahrscheinlich, dass Marken in Zukunft ihre Geschichte vollständig kontrollieren können, da immer mehr Menschen Inhalte erstellen und besitzen.“

Früher hatten wir bei der Zusammenarbeit mit Influencern ein höheres Maß an Kontrolle. Inzwischen gibt es eine beträchtliche Menge an Inhalten, die von Mikro-Influencern und Personen erstellt werden, die einfach nur ihren Standpunkt zu einer Marke, einem Verhalten usw. mitteilen möchten.“



# Trend 3: Marken, Blockchain und das Metaverse

**Web3 und das Metaverse sind für globale Markenmanager wichtige neue Aspekte. Web3 bedeutet ein gewisses Loslassen mit neuen, radikal demokratischen Marken und Plattformen, die die Macht in die Hände ihrer Nutzer legen.**

Gleichzeitig wird die Blockchain-Technologie genutzt, um traditionelle Vorstellungen von Luxus und Knappheit zu unterstreichen. Steven Amir, früher bei De Beers, dazu: „Es gibt ein echtes Verlangen nach Transparenz und Herkunftsangabe, deshalb haben De Beers jetzt eine Blockchain-Plattform.“

Jeni Spinks von Beam Suntory setzt ebenfalls auf die Digitalisierung, um ihre Marken aufzuwerten, mit Produktknappheit umzugehen und einige der im vorherigen Trend genannten Nachhaltigkeitsprobleme anzugehen. Sie sagt: „Das Verschenken

von Premium-Spirituosen gewinnt von einer bereits hohen Basis aus an Wichtigkeit. Aber muss ein Geschenk heutzutage eine Flasche mit aufwendiger Verpackung und einem kostenlosen Glas sein? Wahrscheinlich nicht. Das entspricht weder den Nachhaltigkeitszielen der Kunden noch denen der Verbraucher.“

Im Metaverse sind werbefinanzierte Markeninhalte inzwischen die zweitbeliebteste Funktion unter den Nutzern, die an sozialen Kontakten in Spielwelten interessiert sind. Es ist eine große Herausforderung, die Marken auf die Nutzung in diesem unbekanntem Umfeld vorzubereiten.<sup>30</sup>



<sup>30</sup> Quelle: Befragung von Newzoo zum Metaverse

# In die Zukunft mit Technologie

**Die Technologie wird die globale Brand Governance auch weiterhin für viele zugänglicher und effizienter machen – vor allem, wenn Marken in die Transformation des Marketing investieren. Eine Plattform zur Verwaltung von Markenwerten und zur Verteilung dieser Assets wird in den nächsten Jahren für globale Markenvermarkter der Eckpfeiler der technologiebasierten Investitionen sein.**

Diese Technologie befindet sich jedoch noch in der Entwicklung und es gibt noch einige Lücken zu schließen. Jeni Spinks von Beam Suntory dazu: „Es wäre großartig, wenn wir auf allen Märkten dasselbe Maß an Daten und Erkenntnissen hätten. Märkte wie das Vereinigte Königreich oder die USA sind sehr datenlastig. Natürlich muss man auf all Ihren Märkten die gleichen Entscheidungen

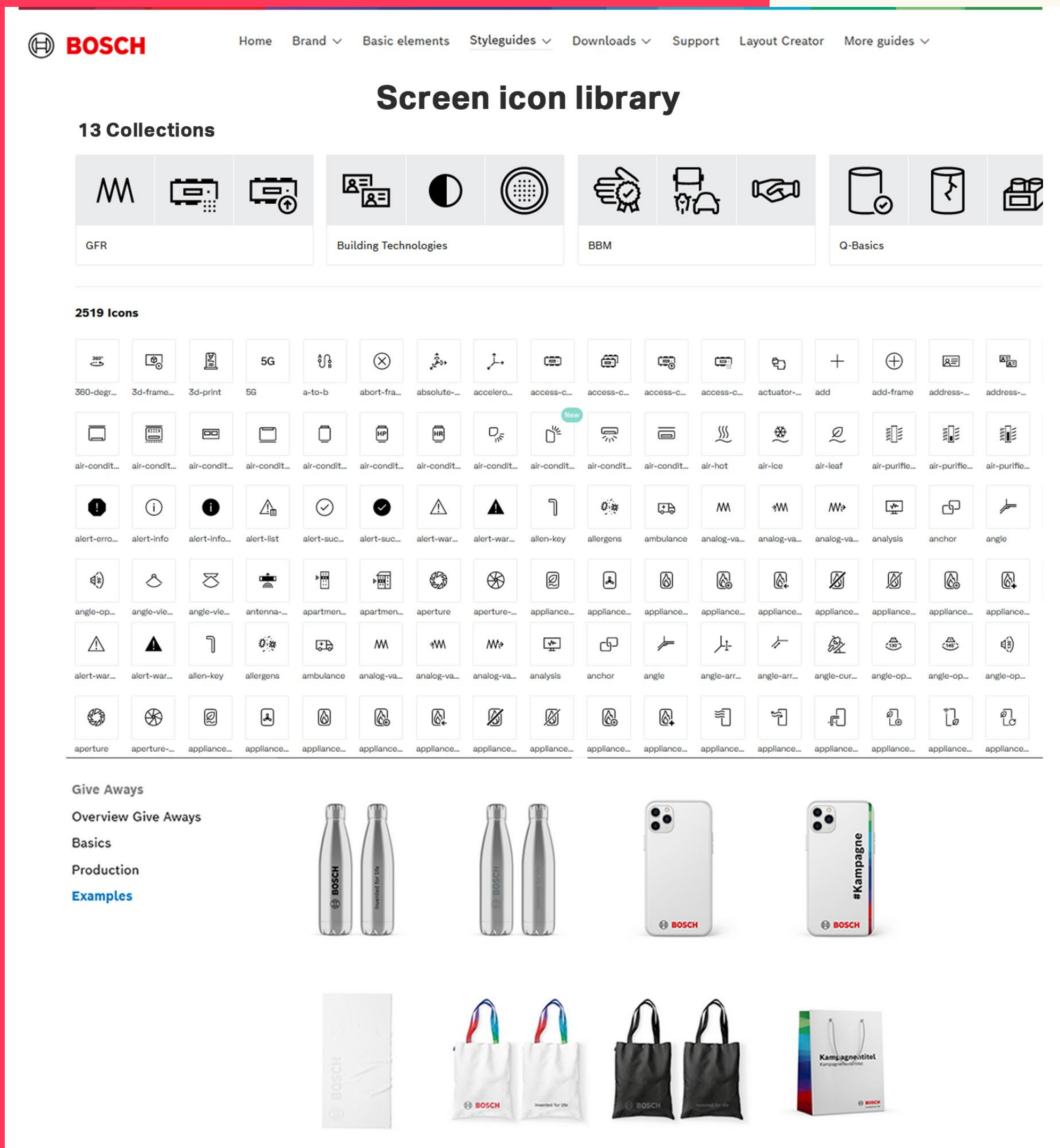
treffen, aber nicht immer kann man sich auf die Genauigkeit der Daten verlassen.“

Antonis Kocheilas sagt, dass es nicht einfach ist, die Rentabilität von Investitionen in die globale Infrastruktur zu bestimmen: „Es gibt vieles, was sich nicht direkt auf Ihren Umsatz oder Ihre Kennzahlen auswirkt. Dies ist immer mit globalen Kosten verbunden, die niemand zahlen will; niemand kann den ROI für diese Art von Kosten veranschlagen.“

Investitionen in Martech helfen dabei – sie bieten eine Möglichkeit, die Einhaltung globaler Markenrichtlinien zu verfolgen und zu messen, die Effizienz, die Auswirkungen auf den Markenwert und die Agilität, die letztlich mit dem Markenwert korreliert, zu verfolgen. Ein Forrester-Report über die wirtschaftlichen Auswirkungen der Brand Management-Plattform von Frontify hat beispielsweise einen ROI von 367 % aufgezeigt, der durch eine größere Markenakzeptanz, eine Single Source of Brand Truth und die Bereitstellung hochwertigerer Arbeit erzielt wurde.<sup>31</sup>



<sup>31</sup> Quelle: Frontify, Forrester, Total Economic Impact Report, TEI



# Fokus auf Bosch: Ein flexibler, zukunftssicherer Brand-Hub

**Bosch, eine der weltweit größten Haushaltsgerätemarken, hatte verstreute Assets und Markenrichtlinien, die PDFs mit mehr als 3.000 Seiten umfassten. Das Unternehmen benötigte eine Single Source of Truth, um seine Marke und Untermarken auf globaler Ebene zu führen und seine 400.000 Mitarbeitenden in 60 Ländern in den Aufbau von Markenerfahrungen einzubinden.**

Veraltete Systeme erschwerten die Brand Governance: Assets und Informationen waren über verschiedene Systeme verteilt, sodass die Teams Richtlinien erschwert befolgen konnten. Darüber hinaus blieb wenig Spielraum für die Anpassung an kulturelle und lokale Standards.

Bosch musste etwas ändern: Im Jahr 2018 begann Bosch mit seiner führenden Designagentur zu überdenken, wie sie ihre globalen Teams und Untermarken befähigen konnten, ein kohärentes

und eindeutiges Markenerlebnis zu schaffen. Es stellte sich schnell heraus, dass eine zentralisierte Single Source of Truth unabdingbar war, welche zum einen die lokalen Märkte bedient und zum anderen eine benutzerfreundliche Plattform für die Einsparung von Zeit und Ressourcen bereitstellt. Bosch benötigte eine vereinfachte, klare und benutzerfreundliche Oberfläche. Diese sollte es den Teams ermöglichen, am Aufbau der Marke mitzuwirken, anstatt mögliche Unstimmigkeiten überprüfen zu müssen.

Nach der Implementierung der digitalen Brand Management-Plattform Frontify können globale Teams nun problemlos Markenrichtlinien einsehen und die richtigen Assets finden, sodass mehr Zeit für lokalisierte, markengerechte Inhalte bleibt. Der Zugriff auf alle Assets in einem einzigen Hub – und dank der Integrationen auch direkt in PowerPoint – steigerte die Effizienz bei der Erstellung markengerechter Lösungen. Mit einer flexiblen Plattform, die sich mit anderen Systemen integrieren lässt, hat sich Bosch für eine zukunftssichere und nahtlose Benutzererfahrung für Mitarbeitende und Partner gleichermaßen aufgestellt.

# Erfolgreiche globale Brand Governance: Zusammenfassung

<p><b>1</b></p> <p><b>Das Modell muss passen</b></p>	<p><b>2</b></p> <p><b>Ein zweiseitiger Prozess</b></p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Klare, dynamische Governance</b></p>	<p><b>4</b></p> <p><b>Organisation und Kommunikation</b></p>	<p><b>5</b></p> <p><b>Maßstab für den Erfolg</b></p>
<p>Wählen Sie je nach Größe, Ressourcen und Komplexität Ihres Unternehmens das geeignete Modell und die geeignete Struktur für die Führung Ihrer Marke.</p>	<p>Es liegt auf der Hand, dass ein offenes Ohr für die lokalen Märkte hilft, relevante Richtlinien zu erstellen, die auf den richtigen Erkenntnissen beruhen und bei Bedarf ein angemessenes Maß an Flexibilität bieten. Der Einbezug lokaler Markenmanager schafft gegenseitiges Vertrauen und steigert die Compliance.</p>	<p>Die Anweisungen seitens globaler Teams können weitaus relevanter sein, wenn sie ständig aktualisiert werden, um den lokalen Märkten bei der Navigation durch neue Kanäle und Formate zu helfen.</p>	<p>Hier gilt der Grundsatz, dass alles besser ist als E-Mails. Für Markenmanager, die Dutzende Märkte betreuen, sind persönliche Meetings unmöglich. Daher ist eine Brand Management-Plattform, die eine ständige Kommunikation und einen dynamischen Ansatz ermöglicht, das Mittel der Wahl.</p>	<p>Definieren Sie Kennzahlen, mit denen Sie die Effektivität, Effizienz, den Markenwert und die Einsparungen im Bereich der Kommunikation messen und nachweisen können, um weitere Investitionen zu fördern.</p>

## Who we are

**At WARC, our purpose is to save the world from ineffective marketing by putting evidence at the heart of every marketing decision.**

We believe that effective marketing is based on facts and not opinions.

Since 1985, we've brought confidence to marketing decisions through the most trusted research, case studies, best practice, data and inspiration.



Today, we help 75,000+ marketers across 100+ countries. Our clients include the world's leading brands, advertising and media agencies, media owners, research companies and universities – including the top-five largest agency groups and top-five largest advertisers in the world.

Learn more about WARC Advisory [here](#).

For more information on bespoke advisory projects contact [imaad.ahmed@warc.com](mailto:imaad.ahmed@warc.com) or [edward.pank@warc.com](mailto:edward.pank@warc.com)

## About Frontify

**Frontify provides all-in-one brand management software for increased brand consistency and clarity – cloud-based efficiency for businesses of all sizes.**

As a single source of truth, the Frontify platform optimises brand governance through dynamic brand guidelines, centralised assets, design systems, and templates to ensure on-brand marketing collateral. The B2B SaaS company is headquartered in St. Gallen, Switzerland, and empowers thousands of companies worldwide, including Lufthansa, Vodafone, and Allianz.

[www.frontify.com](http://www.frontify.com)

### Our Offices

#### London

33 Kingsway  
London  
WC2B 6UF  
United Kingdom  
+44 (0)20 7467 8100

[enquiries@warc.com](mailto:enquiries@warc.com)

#### New York

55 W 46th St,  
27th Floor,  
New York,  
NY10036  
United States

[americas@warc.com](mailto:americas@warc.com)

#### Singapore

WeWork,  
71 Robinson Road,  
Singapore 068895

[asiapacific@warc.com](mailto:asiapacific@warc.com)

#### Shanghai

Unit 05-08  
31/F Garden Square,  
968 West Beijing Road,  
Jing'an District,  
Shanghai 200052  
China

[nihaochina@warc.com](mailto:nihaochina@warc.com)

