

# Blockadebrecher gegen Markenmuffel

*Beim Versuch der Neuausrichtung der Markenstrategie sehen sich Unternehmen im Tagesgeschäft oft mit Hemmnissen konfrontiert. Gebraucht werden dann klare Konzepte und wirksame Mittel gegen Strategieblockaden.*

VON HENNING MEYER



**HENNING MEYER (35),**  
selbstständiger Markenberater in Hamburg. Zuvor Executive im Institut für Markentechnik Genf.

Geschäftsführer von MARKENTECHNIK CONSULTING  
[www.markentechnik-consulting.de](http://www.markentechnik-consulting.de)



Wenn ein Unternehmen beschließt, seine Markenstrategie neu zu formulieren, dann nimmt dieser Prozess häufig viel Zeit in Anspruch. Interne Abstimmung und Beschlussfassung können sich über Monate hinziehen. Der große Zeiteinsatz zeigt, wie wichtig den Beteiligten das Thema Marke ist. Oft steht dieses Engagement jedoch in krassem Missverhältnis zum anschließenden Nutzen der Strategie. Das aufwändig erarbeitete Dokument verschwindet rasch in den Schubladen. Der Grund: Die Strategie ist und wird nicht lebendig. In den klangvollen Formulierungen finden sich zu wenig Antworten auf die Fragen, die sich in der

praktischen Arbeit tatsächlich stellen. Auch sind die Deutungsspielräume häufig zu groß. Oder Ziele und einzusetzende Mittel stehen nicht im richtigen Verhältnis zueinander.

## Typische Strategieblockaden

Nach meiner Erfahrung gibt es eine Reihe typischer Strategieblockaden, die dazu führen, dass eine Markenstrategie – obgleich im Kern vernünftig – zu wenig Konsequenzen im Tagesgeschäft entfaltet. Im Folgenden wird skizziert, was

man beachten sollte, um eine Markenstrategie so handlungsnah zu konzipieren, dass sie ein höchst lebendiges Element der Unternehmenswirklichkeit wird.

## Ursache-Wirkung-Prinzip

Häufig anzutreffen ist das folgende Missverhältnis: Die formulierten Strategien beziehen sich schwerpunktmäßig auf Wirkungen, welche die Marke am Markt und im Publikum erzielen soll. Es werden Marktanteils- und Positionierungsziele vorgegeben – aber kaum Aussagen darüber getroffen, mit welchen Mitteln diese Ziele denn erreicht werden sollen. „Wir wollen in den nächsten drei Jahren zur Nummer zwei im XY-Markt aufsteigen.“ Ein schönes Ziel – aber ohne jede strategische Qualität, wenn man sich nicht zugleich Klarheit darüber verschafft, wie man es erreichen will.

Damit prädestiniert man seine Strategie dazu, ein Schubladendasein zu fristen. Der Grund, weshalb solche Papiere dennoch so häufig produziert werden, ist nur allzu menschlich: Auf Zielsetzungen können sich Manager leichter verständigen als auf Handlungsprogramme. Eine Markenstrategie muss sicher nicht en détail vorgeben, was im Einzelnen zu tun ist (dafür sind nachgelagerte Managementinstrumente zuständig), aber eine schlüssige Verbindung zu den konkreten Unternehmensleistungen ist unverzichtbar – und genau darin besteht das Ursache-Wirkung-Prinzip der Markenführung. Denn Markenerfolg setzt voraus, zahllose Aktivitäten aus den verschiedenen Unternehmensbereichen aufeinander abzustimmen.

Diese Koordinations- und Führungsaufgabe findet keine vernünftige Grundlage, wenn es bei der Beschränkung auf Zielformulierungen bleibt.

Wenn man sich hingegen zwingt, seine Ziele in einen direkten Zusammenhang mit den dafür notwendigen Leistungen zu stellen, kommt es zugleich zu einem erfreulichen Nebeneffekt. Aus aussageschwachen Begriffen wie „innovativ“, „kundenfreundlich“, „verantwortungsbewusst“, „emotional“, „clever“ werden unter diesem Druck konkretere Formulierungen, die tatsächliche Leistungen der Marke ausdrücken. Die strategischen Zielsetzungen werden profilierter und markenspezifischer.

## Umgang mit Komplexität

In entwickelten Märkten gibt es für Marken in der Regel keine Erfolg versprechenden strategischen Positionierungen, die auf nur wenigen Elementen beruhen. Die Differenzierung, die notwendig ist, um sich im Wettbewerb durchzusetzen, basiert auf der Kombination einer Vielzahl markentypischer Leistungselemente.

Die Wirkung einer Marke besteht aus einer ganzen Reihe von Attributen, die ihr vom Publikum zugeschrieben werden. Betrachtet man davon auch nur ein einziges, erkennt man den Bezug zu unzähligen Aktivitäten des Unternehmens, die aufeinander abgestimmt sind.

Ein anschauliches Beispiel dafür ist BMW: Dass diese Marke im Bewusstsein des Publikums

Konkrete Formulierungen gefragt

Strategien fristen Schubladendasein





Gefährliche Kompromisse

für sportliches Fahren steht, wird durch eine Vielzahl konkreter Leistungen in sämtlichen Unternehmensbereichen erzeugt. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Zulieferern genauso wie die Werbung, die Fahreigenschaften wie das Design, die Gestaltung des Lenkrads wie der Klang des Auspuffs. Und das ist überaus charakteristisch für Marken: Eine Wirkung kann 1000 Ursachen-Elemente haben.



*Absturz: Swiss kann nicht gleichzeitig billig fliegen und Premium-Anbieter sein.*

## Komplexität

Man muss also die Komplexität in den Griff bekommen, ohne dabei die Markenstrategie auf zu wenige Parameter zu verengen. Zwar ist eine Markenstrategie (im Sinne von Strategiepapier) nicht der Ort, ein Erfolgsmuster detailliert abzubilden, aber sie sollte eng mit den Führungsinstrumenten des Unternehmens verzahnt sein, die den Bezug zu den konkreten Unternehmensleistungen im Detail regeln (z.B. Der Genetische Code der Marke®).

Ein ganz falscher Umgang mit Markenkomplexität besteht in metaphorischen Definitionen der Marke (z.B. die Marke als guter Freund, als Tier, als Auto). Damit kann man allenfalls im Unternehmen das (trägerische) Gefühl einer gemeinsamen Auffassung von der Marke erzeugen. Tatsächlich wird dabei aber jeder Bezug zu dem komplexen Leistungsgeflecht, das die Marke ausmacht, negiert.

Strategische Klarheit

(z.B. Produktbereiche, Distributionskanäle, Technologien, Wertpositionen).

Eine Strategieblockade tritt dann auf, wenn man dort, wo eine harte Entscheidung gefragt wäre, einen Kompromiss eingeht. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn eine Marke versucht, in zwei strategischen Positionen gleichzeitig zu agieren.

Ein aktuelles Beispiel ist der Versuch der Swiss (ehemalige Swissair), zugleich Billig- und Premium-Segment zu besetzen. Die Begründung derartiger Aktivitäten hebt meistens auf „Optimierung“ ab und meint damit Auslastung, Marktdeckung, Preisdifferenzierung etc.

Wenn man in dem hier geforderten Sinn für strategische Klarheit sorgt, kann man selbstverständlich in direkter Folge Umsatz verlieren. In vielen Fällen zeigt sich jedoch, dass der höhere Wirkungsgrad einer konsistenten Strategie solche Verluste in kurzer Zeit überkompensiert (z.B. bei Sortimentsstraffungen). Voraussetzung ist allerdings, dass sich der Fokus einer Markenstrategie mit den stärksten und wirtschaftlich erfolgreichsten Produktbereichen deckt.

## Keine falschen Kompromisse

Markenstrategie heißt wählen. Will man ein profiliertes, klar erkennbares Leistungsmuster etablieren, dann muss man sich unter den gegebenen Möglichkeiten entscheiden.

Man muss festlegen, was man tun und was man lassen will. „Im Kern jeder Strategie steht die Entscheidung darüber, was man nicht tun will“ (Michael E. Porter). Es ist also geboten, auf bestimmte Aktivitäten ganz bewusst zu verzichten

## Für interne Durchsetzung sorgen

Neben der strategischen Klarheit gibt es weitere entscheidende Faktoren für den Erfolg einer Strategie. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Durchsetzung einer Markenstrategie im Unternehmen selbst. Für die interne Durchsetzung sind erfahrungsgemäß zwei Instrumente hilfreich: Überzeugung und Erfolgskontrolle.

## Überzeugung

Die Mitarbeiter sollen die grundsätzliche strategische Ausrichtung kennen und verstehen. Information ist also eine Voraussetzung der internen Strategie-Durchsetzung. Je stärker sich eine Belegschaft zudem mit dem Kurs der Marke identifiziert, desto höher werden Motivation und Einsatzbereitschaft sein. Um diese Überzeugungsstärke zu erreichen, ist es gegebenenfalls notwendig, eine nach innen wirkende Kommunikationskampagne zu starten. Je größer ein Unternehmen ist, desto professioneller muss man dies organisieren.

## Erfolgskontrolle

Mit Überzeugung allein ist es freilich nicht getan. Erst eine Kontrolle der Strategie-Umsetzung gibt die gewünschte Sicherheit. Dazu kommt man, indem man die Strategie herunterbricht in konkrete Handlungsvorgaben für einzelne Abteilungen und Mitarbeiter. Eindeutige Regeln und Zuständigkeiten erlauben es, den Erfüllungsgrad klar einzuschätzen und gegebenenfalls sogar zu messen. So findet die Markenstrategie Eingang in die Führungssystematik des Unternehmens.

## Richtungsentscheidungen

Eine der härtesten Strategieblockaden entsteht, wenn ein Unternehmen notwendigen markenstrategischen Richtungsentscheidungen ausweicht. Die Marke fährt dann gewissermaßen mit angezogener Handbremse, wenn alle Verantwortlichen wissen, dass es zentrale Fragen gibt, die ungeklärt sind und ständig umschifft werden.

In jedem Unternehmen kommt die Markenführung irgendwann an den Punkt, an dem solche Schicksalsfragen auftauchen. Typische Fragestellungen von solchem Gewicht sind beispielsweise:

- Die Erweiterung einer Marke um einen neuen Kompetenzbereich

- Die Ausweitung der Distribution in einen neuen Vertriebskanal
- Der richtige Bekenntnisgrad zwischen der Hauptmarke und etwaigen Zweitmarken
- Der wertsichernde Umgang mit Produkt- und Markennamen akquirierter Unternehmen.

Zwar betreffen diese Fragen jeweils nur einen Teilbereich der Markenführung, aber die Unsicherheit, die sie erzeugen, wirkt sich äußerst negativ auf die gesamte Marke aus. Dass es häufig an klaren Antworten mangelt, liegt indessen in der Natur der Sache: Gerade bei solchen Fragestellungen führt die Diskussion der Beteiligten oft zu keinem klaren Ergebnis. Die Betrachtung von Chancen, Risiken und Lösungsansätzen erzeugt ein höchst uneinheitliches Bild und konträre Meinungen. So könnte beispielsweise ein Teil des Managements davon überzeugt sein, dass die Erweiterung der Marke X um einen bestimmten Produktbereich ein unverzichtbarer Evolutionsschritt ist, während andere dadurch eine Verwässerung und substanzielle Gefährdung der Marke befürchten.

## Fazit

Erforderlich ist also eine markentechnische Analyse, die das Wirrwarr der widerstreitenden Meinungen auflöst: Eine strukturierte Betrachtung, die der Komplexität der Marke gerecht wird und zugleich diese Komplexität in Form objektiv bewertbarer Einzelaspekte abbildet. Denn ausschließlich auf Basis konkreter einzelner Faktoren kann die nötige Entscheidungssicherheit entstehen. Der Aufwand solcher Analysen lohnt sich doppelt, weil nicht nur eine isolierte Sachfrage beantwortet wird, sondern die gesamte strategische Ausrichtung der Marke an Durchschlagskraft gewinnt. ■

Mitarbeiter in Kenntnis setzen

Entscheidungen nicht ausweichen