Die Zukunft der Markenführung

Von Henning Meyer

In den zurückliegenden zehn bis 15 Jahren erlebte das Thema „Marke“ einen Boom. Er begann mit der Entdeckung, dass Marken ungeheuer wertvoll sein können, dass zuweilen der Wert einer Marke sogar den des gesamten übrigen Unternehmens übersteigt. Rankings listen seitdem die teuersten Marken der Welt mit immer sagenhafteren Milliardenwerten auf.

Ein weiterer Aspekt war die Ausdehnung des Markenbegriffs: Neben den klassischen Markenartikeln wie Persil oder Coca-Cola wurden Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen als Marken erkannt. Und nicht nur Wirtschaftsunternehmen: Auch für berühmte Kulturgüter, Sportler oder Städte konnte ein „Markencharakter“ ermittelt werden. Damit wurde zugleich deutlich, dass „Marke“ ein Phänomen bezeichnet, das keinesfalls neu ist, sondern seit ewigen Zeiten die Märkte ordnet: Es ist der gute Ruf, der einer guten Leistung vorauseilt.

Wo stehen wir heute? Das Bewusstsein um die große Bedeutung von Marken ist weit verbreitet. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass eine starke Marke ein zentraler Erfolgsfaktor ist, um in hart umkämpften Märkten zu punkten. Im Wettbewerb gewinnt eben nicht automatisch derjenige, der die besten Produkte bietet – selbst echte Spitzenleistungen müssen erst noch als Marke den Weg in die Köpfe der Konsumenten finden.

Auch die Forschungslage zum Thema Marke hat sich seit Anfang der 90er Jahre rasant entwickelt, hin zu einem systemischen Markenverständnis. Längst wird die Marke nicht mehr anhand jener statischen Merkmalskataloge definiert, die dominierend waren in sämtlichen Marketing-Lehrbücher (Waren in gleich bleibender Qualität, unter einheitlichem Namen, überall erhältlich usw.).

Rational statt emotional

Und doch wird Marke zum Teil noch immer als ein „weiches“ Thema behandelt: Markenstärke als etwas Nebulöses, beinahe Schicksalhaftes; Markenführung als freies Entwerfen von Werten und Visionen, als eine Aufgabe, die man den Werbe- und Design-Agenturen übertragen kann. In einem Umfeld, das durch Rationalität und „Zahlengläubigkeit“ geprägt ist, wird die Marke als etwas Unwägbares dargestellt, das eher mit Emotionen und Soft Facts zu tun hat.

Hier liegt die Herausforderung für die Zukunft im Markenmanagement, die wichtigste Perspektive für das kommende Jahrzehnt: Wie lässt sich eine Marke auf der Grundlage harter Fakten führen? Wenn die Marke entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, dann muss man rational mit ihr umgehen und sie mit genauso strikten und nüchternen Methoden führen, wie es in anderen Unternehmensbereichen selbstverständlich ist (z.B. Produktion oder Vertrieb). Dies erfordert eine Denkhaltung, die durch zwei wesentliche Aspekte geprägt ist:

Erstens: Marke findet an jedem Arbeitsplatz statt

Marke ist beileibe nicht nur „Design und Werbung". Entscheidend für einen erfolgreichen Markenaufbau sind die Leistungen des gesamten Unternehmens. Elemente aus allen Bereichen können ursächlich hinter den Wirkungen stehen, die eine Marke im Publikum erzeugt. Die Positionierungen erfolgreicher Marken basieren nicht auf einigen wenigen Elementen, sondern auf unzähligen konkreten Leistungsdetails, die kontinuierlich vom Unternehmen erzeugt werden. Bereits hinter einer einzelnen Marken-Wirkung können 1000 Ursachen-Elemente stehen.

Ein sehr gut nachvollziehbares Beispiel dafür ist BMW: Dass diese Marke im Bewusstsein des Publikums für „sportliches Fahren" steht, hat seine Ursache in einer Vielzahl konkreter Leistungen in sämtlichen Unternehmensbereichen. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Zulieferern genauso wie die Werbung, die Fahreigenschaften wie auch das Design, die Gestaltung des Lenkrads ebenso wie der Klang des Auspuffs.

Dieses Beispiel ist deshalb lehrreich, weil das Grundprinzip überall das gleiche ist. Ob man Autos verkauft oder Waschmittel: Markenkraft entsteht aus der Kombination sehr vieler einzelner Faktoren. Es sind vor allem die Details, aus denen Kunden sich ihre Meinung über eine Marke bilden. Folglich ist sowohl bei der Analyse als auch bei der operativen Führung von Marken das gesamte Unternehmen zu berücksichtigen.

Zweitens: Marke muss organisiert werden

Man darf die Entwicklung der Marke nicht dem Zufall überlassen; man sollte sie aber auch nicht an eine Werbeagentur delegieren. Marke muss man selbst machen – Tag für Tag. Der Markenerfolg beruht tatsächlich auf nichts anderem als auf dem eigenen unternehmerischen Handeln. Selbst die herausragenden Jahrhundertmarken sind nicht vom Himmel gefallen, sondern wurden durch beharrliche Leistungen das, was sie heute sind.

Markenerfolg muss also im Unternehmen organisiert werden. Klangvolle strategische Positionierungen müssen heruntergebrochen werden in Handlungsvorgaben für die einzelnen Unternehmensbereiche, Abteilungen und Mitarbeiter – je konkreter, zeitnäher und kontrollierbarer, desto besser. Alle hehren Ziele, ein Unter-

nehmen als Marke zu positionieren, bleiben Wunschvorstellungen, wenn sie nicht verbunden werden mit tagesgeschäftlichen Maßnahmen.

Dieser Trend in der Markenführung zeichnet sich heute bereits ab. Einige Beispiele:

- Großunternehmen entwickeln detaillierte Regelwerke, um in allen Ländern und Unternehmenssparten eine einheitliche Markenführung zu instrumentieren.
- Franchising- und Filialsysteme bilden die Spezifik ihrer Markenleistung in komplexen Handbüchern ab, um ihr Erfolgsmuster zu vervielfältigen.
- Im Mittelstand ist oft die Unternehmensnachfolge ein Anlass, um Klarheit über die Marke zu schaffen und sie anhand harter Fakten zu definieren.

Setzen Sie auf Ihre Stärken!

Was kann man als Unternehmer tun, um seine Marke fit zu machen für eine erfolgreiche Zukunft? Dazu eine grundsätzliche Empfehlung: Orientieren Sie sich konsequent an den eigenen Stärken. Wenn es darum geht, seine Bekanntheit zu steigern und seinen guten Ruf weiter zu verbessern, dann ist nichts so wirksam, wie das, was man *besonders gut* kann.

Der erste Schritt: Führen Sie in Ihrem Unternehmen einen Marken-Workshop durch, der sich ausschließlich mit den eigenen Stärken befasst: *Was sollen zufriedene Kunden über die Marke denken? Welche Leistungen erzeugen diesen positiven Eindruck? Und welche Erfolgsbeispiele mit Vorbildcharakter gibt es bereits?* Aus dieser Stärken-Analyse ergeben sich die Ansatzpunkte für Maßnahmen, mit denen man den Markenaufbau in allen Bereichen nachhaltig fördern kann.

Gleichgültig, ob milliardenschwere „Megabrand“ oder regionaler Mittelstand: Marke ist Tagesgeschäft. Das, was als Markenkraft auf den Kunden wirkt, das wird Tag für Tag an unzähligen einzelnen Arbeitsplätzen erzeugt. In zehn Jahren werden wir schmunzeln und den Kopf schütteln über Zeiten, in denen Markenführung gleichgesetzt wurde mit Werbung und Design.

(Eine leicht gekürzte Fassung dieses Textes ist erschienen in: *snaxxMagazin* 3/2005)

MARKENTECHNIK CONSULTING
Oelkersallee 42-44
22769 Hamburg
Tel. +49 40 431 831 72
Fax + 49 40 431 831 74
mail@markentechnik-consulting.de
www.markentechnik-consulting.de