

## Markenführung im Spannungsfeld

Die Diskussion um eine Governance von Unternehmen ist verbreitet. Beiräte oder Verwaltungsräte sowie das Topmanagement von Unternehmen werden in die Pflicht genommen. Es gilt, die Weichen für die strategische Entwicklung von Unternehmen und Institutionen richtig zu stellen und die Interessen ihrer Anspruchsgruppen zu erfüllen. Dabei sind emotional geführte Diskussionen um Managementgehälter und Rechnungslegung nur Teilaspekte und verleiten oft dazu, wichtigere Fragen zu vernachlässigen.

### **Strategie und Markenführung**

Professionelle Markenführung will Unternehmen und ihre Leistungen nachhaltig erfolgreich ausrichten. Auch sie erhebt damit einen übergreifenden Anspruch, um Unternehmen in Märkten zu führen. Deshalb liesse sich auch trefflich über «Brand Governance» schreiben, um den Bezug zur gesamten Governance herzustellen (Herrmann 2003). Besonders das Topmanagement ist gefordert, mit Markenführung richtig umzugehen, den Wert der Marken und damit der Unternehmen langfristig zu steigern. Markenführung erschöpft sich dabei nicht in der «visuellen Identität» wie den Logos, den Werbekampagnen und den geplanten Aktionen von Produktverantwortlichen. Besonders in komplexen Unternehmen bedeutet «Brand Governance», geschickt mit Zielkonflikten und Spannungsfeldern umzugehen. Das ist die Grundaussage dieses Werks.

---

Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketing-Systeme oder ganze Unternehmen. Sie sind der Zugang des Kunden zur spezifischen Kompetenz des Unternehmens oder der Leistung. Äusserlich sind Marken durch Namen, Farben und Symbole oder Bilder und Tönen bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Werbung, Layout der Verkaufsstellen, Warenpräsentation, Ver-

packung und Produktdesign, kurz: auf den Marketing-Gesamteindruck (Belz 1990). Marken geben Orientierung im Unternehmen und in den Märkten und bewältigen Komplexität.

Marken sind das Ergebnis eines langen und konsequenten Wegs von Unternehmen, intern Beteiligten und Kunden. Die Nachhaltigkeit für relevante Werte und Angebote ist erfolgreicher. Diese Botschaft ist in einer hektischen Zeit wichtig. Erfolgreiche Marken beruhen auf einer anspruchsvollen Führungsleistung im Unternehmen und im Markt.

Professionelle Markenführung und -kommunikation nutzen die Chancen, um Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zu entwickeln. Dabei integrieren sie neben den Aufgaben zentraler Marketing-services speziell die Aufgaben und Chancen der Marken für das Topmanagement und eine dezentrale Markenführung im Unternehmen (insbesondere von sämtlichen Personen mit Kundenkontakten).

---

Abbildung 0.1: Begriff Marke

## **Kritik**

Trotz dieser Umschreibungen zur Marke bleiben mehrere Fragen offen: Sind die Begriffe der Marke und der Markenführung genügend spezifiziert? Müsste die einseitige unternehmerische Sicht auf Kunden nicht stärker durch die Beziehung und Interaktion mit allen wichtigen Anspruchsgruppen ergänzt werden? Wie gehen Unternehmen beispielsweise mit dynamischen Communities im Umfeld um, die sich nach eigenen Gesetzen entwickeln? Wie wird das Spannungsfeld zwischen unternehmerischem Erfolg und Bedürfnisbefriedigung der Kunden berücksichtigt, denn es kann ja nicht darum gehen, dass Anbieter altruistisch tätig sind? Die Definition für Markenmanagement befriedigt nicht ganz, einige Facetten gilt es neben diesen Fragen zu bedenken:

- *Markenführung ist wenig behandelt.* Markenmanagement oder Markenführung sind als Begriffe etabliert, so tragen auch manche Veröffentlichungen diese Titel. Trotzdem steht die Führung von

Marken und die Führung der Kommunikation in Unternehmen wenig zur Diskussion. Die Marketingauseinandersetzung konzentrierte sich bisher zu stark auf die Ergebnisse, also auf die Erscheinungsweise der Marken mit Positionierungen, Markenhierarchien, Markentransfer oder den Umgang mit Marken bei Fusionen und der Aufspaltung von Unternehmen. Führungsaspekte fehlen auch weitgehend in umfassenden Publikationen zur Marke (Esch 2001; Bruhn 1994; Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003). Allenfalls wird die Führung der Marke im Markt durch einige Hinweise zur internen Kommunikation begleitet. Es lohnt sich, Markenmanagement umfassender zu betrachten. Hier liegen die wesentlichen Reserven für Unternehmen und Dienstleister im Bereich der Kommunikation (vgl. auch Esch/Tomczak et al. 2004; Müller-Neuhof/Giehl 2004).

- *Management geht mit Zielkonflikten um.* Marken sind eindeutig, aber viele Vorgehensweisen des Managements schmälern ihre klare Position im Markt. Trotzdem sind diese häufig sachlich zweckmässig. Die Ansprüche der Markenführung sind nicht absolut und immer richtig. Sie stehen laufend im Zielkonflikt mit weiteren Bestrebungen des Managements, um erfolgreicher vorzugehen. Es geht darum auszuloten, welche Kompromisse in der Markenführung noch zulässig sind, ohne dem entsprechenden Anbieter zu schaden.

|| Oft entsteht ein Spannungsfeld zwischen aggressiver Marktbearbeitung in umkämpften Märkten und den Spielregeln für Marken. ||

Weitere Spannungsfelder zeigt diese Veröffentlichung.

- *Markenführung ist nicht der einzige unternehmensweite Ansatz.* Auch Programme des Customer Focus oder des Total Customer Care sind ähnlich übergreifend. Im Customer Relationship Management sucht man nach einer multiplen Verankerung bei Handel und Kunden. Total-Quality-Management-Programme wurden häufig unternehmensweit umgesetzt. Zwischen diesen verschiedenen Ansätzen lassen sich wahrscheinlich ergiebige Analogien

für Organisation und Führung herstellen. Die Philosophien der Ansätze scheinen sich aber mindestens teilweise zu widersprechen.

- *Coca Cola ist ein schlechtes Vorbild.* Mit Vorliebe verwenden Experten die weltweiten Produktmarken als «Best Practice» oder Vorbild. Wir bewundern die grossen Marken wie Coca Cola, Nike oder Microsoft. Sie verkörpern eine spezifische Kompetenz für Unternehmen und Produkte und wurden über Jahre und Jahrzehnte mit aufwendiger Kommunikation weiterentwickelt. Ohne Zweifel ist der Wert dieser Marken enorm.

| Dieses Modell für Weltmarken ist aber nicht generell für das Marketing relevant. |

Wahrscheinlich wirken solche Erfolgsbeispiele sogar kontraproduktiv. Ich vermute, dass der Wunsch nach klaren Markenpersönlichkeiten, nach einzigartigen Positionierungen oder integrierter Kommunikation in vielen (besonders komplexeren) Unternehmenssituationen eine Illusion bleibt. Mittel zum Markenaufbau, insbesondere durch Massenkommunikation, werden dann oft verschleudert. Die Wirkungsschwelle wird nicht erreicht oder Unternehmen bauen ihre Markenpersönlichkeiten auf Nebensächlichkeiten auf, die sie für Kunden nicht einzigartig, sondern im Gegenteil auswechselbar machen.

- *Marken sind das Ergebnis des gesamten Marketing.* Neue, erfolgreiche Marken beruhen in der Regel auf wichtigen Produktinnovationen. Erst diese erlauben es, den Erfolg langfristig zu stützen und die notwendigen Mittel für eine aufwendige Kommunikation bereit zu stellen. Auch erlebt der Kunde die Leistungen ganzheitlich, wie Bernt Spiegel, Spiegel Institut, DE-Edingen (1998) in einem Vortrag eindrücklich zeigte. Kleine Mängel bleiben für den Kunden oft unbewusst, wirken sich aber stark aus. So kann ein Nebengeräusch im Auto oder sogar ein falsch eingestellter Sitz das gesamte Produkterlebnis nachhaltig stören und der Fahrer nimmt vermehrt weitere Probleme mit dem Fahrzeug wahr.

Solche subversiven Störungen mit Ausstrahlung unterschätzen manche Anbieter, die auf die Kraft und Faszination ihrer Marke vertrauen und dem Kunden viele unstimmmige Details zumuten. Markenführung wird damit wichtiger als Kommunikation. Sie kann sich sogar mehrheitlich auf den Vertrieb, die Servicequalität oder die überlegene Leistung stützen. Kurz:

Markenführung wird weitgehend zu einem Synonym für Marketing, besonders für jene Unternehmen, die Massenkommunikation nicht oder nur flankierend nutzen.

Marken sind Ergebnis des gesamten Marketing, ähnlich wie Umsatz oder Marktanteil. Verantwortliche sollten sich hüten, die Ursache-/Wirkungsbeziehungen auf den Kopf zu stellen und Marken allzu leicht als Ursache für Erfolge zu sehen. Erfolge begründen starke Marken.

- *Attraktive Angebote führen den Kunden nicht automatisch zur Kaufentscheidung* (umfassend vgl. Rutschmann 2005). Für den Kunden ist der Weg das Ziel, und das Ziel des attraktiven Angebots ist weg.

Begehrte Marken führen den Kunden immer weniger durch den anspruchsvollen Kaufprozess zum Kaufakt.

Der Kunde lässt sich im Kaufprozess treiben und manche Hemmer und Auslöser begleiten diesen Weg. Nicht der letztliche Kaufakt steht im Vordergrund, sondern jeder Zwischenschritt wird für sich erlebt. Mit jedem Druck der Anbieter diesen Prozess rasch fortzusetzen, ist die Gefahr des Abbruchs verbunden. Marken werden meist stärker durch Informations-, Evaluations- und Kaufhandlungen (sowie zufällige Begegnungen) geprägt, als Kaufhandlungen durch Marken. Situative Aspekte und Kaufroutrinen prägen die vielgliedrigen Prozesse, die (gestützt auf Kundenausagen) selbst für recht überschaubare und einfache Käufe zwölf, vierundzwanzig oder dreissig Zwischenschritte einschliessen.

- *Komplexe Märkte und Unternehmen:* Unternehmen und Märkte sind oft vielfältig, die Zahl der Schauplätze steigt laufend. Während sich die Massnahmen für ein einfaches Produkt und für ein abgegrenztes Kundensegment verhältnismässig leicht bestimmen lassen, ist es schwierig, komplexe Organisationen, viele Menschen und mannigfaltige Produkte und Services in zahlreichen Teilmärkten gemeinsam zu bewegen. Die Versuchung ist gross, dass sich das Topmanagement und die Führungskräfte in Zentralen deshalb auf einfach gestaltbare Ansätze zurückziehen. Klassisch interpretierte Markenkommunikation ist ein solches Feld. Einerseits entsteht damit leicht die Illusion einer Gestaltung (und vermindert das mögliche Gefühl einer Ohnmacht des Managements). Andererseits ist Markenkommunikation mit Entscheidungen über grosse Budgets verbunden und die Durchführung lässt sich leicht delegieren. Doch starke Marken erscheinen immer attraktiv zu sein (auch wenn die Lösungen nicht für die eigene Situation zutreffen sollten).

Selbst für Anbieter in Nischen und mit komplexen Leistungen wäre es faszinierend, weltweit bekannt und präsent zu sein und nicht jedem Menschen das eigene Unternehmen umständlich erklären zu müssen.

Wie schön wäre es, aus den engen Verhältnissen und Budgets im Unternehmen auszubrechen und den grossen Wurf zu lancieren. Nicht selten fühlen sich beispielsweise Anbieter für technologisch anspruchsvolle Leistungen völlig unterschätzt und sie sind überzeugt, dass der Kunde mit Vorteil an einer Zusammenarbeit interessiert sein würde, wenn dieser nur in der Lage wäre, die Leistungen des Unternehmens zu verstehen und zu beurteilen. Träume sind aber nicht gleichzeitig relevant; das Management muss an den kritischen Erfolgsvariablen für die Teilgeschäfte ansetzen, sonst verpuffen die Kräfte. Komplexe Unternehmen brauchen ein komplexeres Management.

Ich behaupte, dass Marketingexperten sich mit Vorliebe gegenseitig bestätigen, was sie gerne hören.

Einfache Erklärungen setzen sich durch, auch wenn sie den Erfahrungen im Alltag widersprechen und auch viele Handlungen im Marketing in eine andere Richtung weisen. Es ist oft erstaunlich, wie verfestigt sich Führungskräfte in gewissen Denkschemen oder -logiken bewegen und damit verhindern, neue Gewichte zu setzen. Nicht selten führen nicht einmal bessere Ergebnisse von Lösungen dazu, dass die Denkweise angepasst wird.

### **Absicht**

Diese Schrift widerspricht den gängigen und einseitigen Interpretationen der Markenführung. Marketingparadigmen werden nämlich nicht dadurch wahr, dass sie häufig wiederholt werden. Zwar

stimmen grundsätzlich die üblichen Empfehlungen, es wirkt sich aber fatal aus, wenn Führungskräfte dadurch die falschen Gewichte setzen.

Marketingenerfolg beruht auf dem richtigen Mix. Jede Mahlzeit wird verdorben, wenn man die Zutaten nicht im richtigen Verhältnis hinzufügt. Hinweise zur Markenführung stützen sich (implizit) meistens auf Konsumgüter und eine klare Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Handel. Allerdings passen diese Ergebnisse nicht für komplexe Unternehmen. Oft genug entstehen Scheinlösungen der Markenführung, die nur viel kosten.

Die Veröffentlichung stützt sich auf die Spannungsfelder der Marke für Unternehmen, die anspruchsvolle Leistungen anbieten, in verschiedenen Sparten engagiert sind und weltweit Niederlassungen führen. Solche Spannungsfelder sind: Invasion und Anpassung, Fokus und Erweiterung, Kontinuität und Agilität, langfristiger Erfolg und Quartalsergebnisse, Kunden(netze) und Anspruchsgruppen, Erklärung und Emotion, Kampagnen und multiples Marketing, Masse und Individuum, Integration und Differenzierung

sowie Marktnähe und Zentralisierung. Es gilt, diese Spannungsfelder zu gestalten. Damit werden dann manche einfachen Erklärungen für den Erfolg verworfen und die Markenführung wird nicht mehr als Allerweltsmittel angepriesen. Die Spannungsfelder zeigen also auf, wie Marken bedrängt werden, weil multiple Ausrichtungen sie schwächen. Ebenso zeigen sie aber erforderliche neue Prioritäten und enorme Potenziale für ein wirksames Marketingmanagement.

Trotz einiger kritischer Bemerkungen ist Markenführung, richtig eingesetzt, besonders für komplexe Organisationen geeignet. Verbindende und relevante Werte und eine entsprechende Kommunikation sind oft die Chancen für Topmanager, um in vielfältigen Konzernen noch etwas zu bewegen.

Marken unterstützen die Implementierung von Strategien wie auch umgekehrt.

Ich plädiere in diesem Werk dafür, Markenführung breiter und tiefer zu interpretieren. Dabei kritisiere ich nicht die Markenführung an und für sich sondern verbreitete Fehleinschätzungen. Es gilt, die Marken aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Nicht um alles einzubeziehen und zu komplizieren, sondern den passenden Blickwinkel und überzeugende Argumente zu wählen.

Methodisch stützt sich die Arbeit auf 24 Expertengespräche mit Unternehmensleitern und Verantwortlichen für Markenführung und Kommunikation (vgl. die Auflistung S.20f.). Bewusst haben wir bei mehreren Unternehmen das Gespräch mit verschiedenen Verantwortlichen gesucht, um ein differenziertes Bild der Markenführung zu erhalten. Begleitet werden die Erkenntnisse mit den Ergebnissen aus Diskussionen in Doktorandenseminaren und Workshops sowie Erfahrungen des Autors in verschiedenen Unternehmen und Märkten.

Die vorgelegten Ergebnisse in diesem Bericht lassen sich aber nicht einfach mit Erhebungen belegen. Beteiligte Führungskräfte und Forscher bleiben nach meiner Einschätzung oft zu stark in den



bestehenden Sichtweisen zur Markenführung verhaftet und konstruieren die Wirklichkeit. Mancher Leser wird deshalb meine Ausführungen aus seinem Blickwinkel sogar als spekulativ empfinden oder verschiedene Hinweise einfach als Nebenfacette in sein eigenes Bild integrieren. Mein Wunsch wäre es aber, zu grundsätzlichen Veränderungen zu provozieren. Ich versuche Markenführung neu zu denken. Dr. Jürgen Häusler (CEO Interbrand Zintzmeyer & Lux) reagierte auf einen Entwurf dieser Schrift mit folgenden Worten: «Spannende Lektüre, interessante Fragestellungen, viel 'food for thought' für mich.» Das wünsche ich allen Lesern. Kritische Rückmeldungen sind sehr willkommen.

St.Gallen, im Januar 2006

Christian Belz