

Kritische Reflektion zum Markenmanagement

Christoph Burmann

Markenführung kommt von Marke. „Mensch, Du bist mir eine Marke“, heißt es dazu im Volksmund. Was lehrt uns das?

Marken haben etwas mit besonderem Charakter zu tun, sei es bei Menschen oder „Artikeln“. Sie stechen hervor aus der Masse. Das heißt zugleich, nicht jeder kann herausragen. Vordergründig für einen kurzen Moment vielleicht, aber nicht tief und nachhaltig.

Wer sind solche hervorstechenden Charaktere und wie **entstehen** sie?

Alleskönner? Everybody's Darling? Nein! Der Zehnkämpfer ist auch bei den Olympischen Sommerspielen eine Ausnahmeerscheinung. Führend ist man selten auf allen Gebieten. Die Ecken und Kanten der hier gesuchten Charaktere sind das Ergebnis von Konsequenz und klaren Prinzipien. Ohne Fokussierung auf Weniges sind klare Prinzipien weder für Dritte erkennbar noch mit Konsequenz realisierbar. Verzicht spielt also offenkundig eine große Rolle. Erst dadurch wird die Konzentration auf das, was einem wichtig ist möglich. Auch Ideen vermögen immer dann Anhänger zu mobilisieren, wenn sie einfach und damit reduziert sind. Und was sind Marken zunächst anderen als großartige Ideen zur Generierung eines überlegenen Kundennutzens?

Hervorstehende Charaktere reifen über die Zeit. Sie sammeln Erfahrungen auf ihrem individuellen Lebensweg. Der Ressourcentheoretiker würde sagen, sie akkumulieren spezifisches Know-how in einem pfandabhängigen Prozess. Ein langer Atem ist hier von entscheidender Bedeutung. Erst Zeit erzeugt Prägungstiefe beim Charakter. Auch die Perfektionierung herausragender Fähigkeiten braucht Zeit. Die Bereitschaft, diese Zeit auch in Marken zu investieren, setzt Geduld voraus. Eine Eigenschaft, die vielen Markenführenden heute abhanden gekommen zu sein scheint. In Führung gehen schafft man nicht über Nacht. Nachhaken geht schneller, braucht keine Geduld, hat deshalb auch nichts mit hervorstechendem Charakter zu tun.

Fokussierung durch Verzicht und Reifung durch Geduld führen jedoch nur dann zu hervorstechenden Charakteren, wenn sie **vorhandene Begabungen** nutzen. Ansonsten reden wir von Schrumpfung, die nur kurzfristig (betriebswirtschaftliche) Gesundung verspricht. Das Gesagte gilt im Übrigen für Individuen wie Gruppen. Bei Letzteren spricht man von organisationalen Fähigkeiten statt von Begabungen. Auch hier gilt, begabt ist der Mensch und die Gruppe nie in Allem, sondern in Wenigem. Schwierig ist – nicht nur bei Kindern – die rechtzeitige und richtige Entdeckung der zunächst verborgenen Begabungen. Ist das

gelingen, kann ebenso gezielt wie geduldig gefördert werden. Früchte ernten wird man dabei aber nur, wenn der Geförderte selbst ein hohes Maß an Motivation, gelebten Engagement und Konsequenz mitbringt.

Was am Anfang stand, „Du bist mir eine Marke“, lässt sich also recht gut erklären. Als Phänomen auf zwischenmenschlicher Ebene und als Marke in anderen Bereichen. Daher erneut gefragt, was lehrt uns das für die Markenführung?

Der Aufbau starker Marken erfordert Verzicht. Erst die konsequente Fokussierung auf einen klaren, einfach zu kommunizierenden Kundennutzen lässt echte Marken entstehen. Differenzierung als wichtigstes konstitutives Merkmal von Marken ist durch Konzentration auf Wesentliches besser erreichbar. Dieses Wesentliche muss in der Identität einer Marke zum Ausdruck kommen. Beim Versuch, es allen Recht zu machen, jedem zu dienen, bleibt die Markenidentität diffus. Die Identität starker Marken bezieht Position. Positionierung von Marken hat deshalb viel mit klarer Standortbestimmung zu tun.

Unter der traditionellen, englischen Luxusmarke Jaguar nun auch einen preiswerten Mittelklasse-Kombi für Malermeister und Schlachter anzubieten, ist das Gegenteil dessen. Fahrzeuge des koreanischen Hersteller Daewoo dem Kunden einmal unter der „Marke“ Chevrolet, ein anderes Mal unter der „Marke“ Daewoo anzubieten, ist von klarer Standortbestimmung ebenso weit entfernt wie die Verwendung von drei verschiedenen „Marken“ innerhalb weniger Jahre für das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank. Auch der zurzeit „trendige“ Multikanalvertrieb mit der anvisierten Omnipräsenz einer Marke, der damit einhergehenden hohen Preisspreizung und der heterogenen PoS-Präsentation dürfte langfristig eher zur Schwächung als zur Stärkung einer Marke beitragen. Klare Standortbestimmung und Markenidentitäten setzen kompetente Strategiearbeit voraus. Strategie bedeutet immer Langfristigkeit im Denken, klare Prinzipien und Konsequenzen im Handeln. Hieran scheint es heute immer öfter zu mangeln! Ohne dieses Fundament jedoch sind Marken auf Sand gebaut und ihre Tage gezählt.

Eine klare Markenidentität ist zugleich die Bedingung für die Entstehung einer dauerhaften **Marke-Kunde-Beziehung**. Diese Beziehung zu treuen und werthaltigen Kunden ist die Grundlage für den ökonomischen Wert einer Marke, die Messung des Customer Equity daher der vielversprechendste Weg zur Quantifizierung des ökonomischen Markenwertes. Auch hier gilt: Der Aufbau stabiler Marke-Kunde-Beziehungen erfordert Geduld und Kundenorientierung. Beziehungen müssen wachsen und Markenvertrauen über die Zeit erworben werden. Die Marke muss sich also immer wieder neu als **kompetenter Problemlöser** für die Kunden erweisen. Das setzt einerseits ein tiefes Verständnis der Kunden und ihrer manifesten wie latenten Probleme voraus, ganz im Sinne echter Kundennähe, andererseits nachhaltige Innovationskraft, um tatsächlich nutzenstiftende Lösungen wiederholt entwickeln zu können.

Wenn sich global tätige Konzerne aus dem Konsumgüterbereich damit brüsten, bis zu 0,8 Prozent ihres Umsatzes in die Forschung & Entwicklung zu investieren, gleichzeitig aber mehr als den zehnfachen Betrag in klassische Werbung, dann kann es mit der nachhaltigen Problemlösungskompetenz der betroffenen Marken nicht gut bestellt sein. Zu dersel-

ben Schlussfolgerung gelangt, wer die Gewinn- und Verlustrechnung eines großen deutschen Automobilunternehmens analysiert und dabei feststellt, dass 2004 mehr Geld für Produktrückrufaktionen als für die Forschung und Entwicklung ausgegeben wurde. Hat man sich Problemlösungskompetenz einmal erarbeitet, sollte genauestens überlegt werden, ob dieses kostbare Know-how den „Wegelagerern“ aus dem Einzelhandel für deren Handelsmarken zur Verfügung gestellt wird. Nachgiebigkeit führt hier nur zur Erhöhung des „Wegezolls“ und langfristig zum Tod der eigenen Marke.

Praktische Beispiele für erhebliche **Defizite bei Kundennähe und Innovationskraft** von Marken gibt es leider viele: Mineralwasser-Marken, deren Verschluss von Kindern, Senioren und machen Frauen aufgrund des hohen Kraftaufwandes kaum geöffnet werden kann. Packt „man“ dann kräftig zu und öffnet sich der Verschluss, spritzt das sprudelnde Wasser – PET-Flaschen sei „Dank“ – auf die Kleidung. Oder Automobil-Marken, die zeitwertgerechte Reparaturen auch nach zehnjähriger Marktforschung mit dem an dieser Stelle immer gleichen Kundenwunsch nicht zu realisieren in der Lage sind. Oder die Fondsgesellschaften und andere Finanzdienstleister, die es trotz hervorragender Ausgangssituation (dezidierte Kundendaten sind vorhanden) bis heute selten geschafft haben, eine stabile, auf die Bedürfnisse der Kunden Rücksicht nehmende Beziehung zwischen Marke und Kunden aufzubauen. Der einmal jährlich eintreffende Standardbrief mit Geburtstagsglückwünschen begründet noch keine Beziehung zur Marke.

Damit keine Missverständnisse auftreten, Kundennähe und stabile Markenbeziehungen haben nichts mit oberflächlich-austauschbarer Gefühlsduselei durch die x-fache Wiederholung eines „emotional-aufgeladenen“ V-Spots mit viel „Liebe“ zu tun. Im Gegenteil, es ist zumeist Ausdruck fehlender Kundennähe, weil beliebig und unglaubwürdig.

Ein erster Schritt, dieser Austauschbarkeit entgegenzutreten, ist das Sicht-Bewusstmachen der eigenen **Herkunft**. Sie ist für Kunden die erste wichtige Referenz zur Beurteilung der Authentizität einer Marke und damit auch der subjektiv empfundenen Nähe zu einer Marke. Unternehmensintern führt die Analyse der eigenen Herkunft oft zielsicher zu den „verborgenen Begabungen“ im Sinne der zu kultivierenden organisationalen Fähigkeiten einer Marke.

Zwei wichtige Ausprägungsformen dieser spezifischen Markenkompetenzen sind nachhaltige Innovationskraft und die Fähigkeit, den Kunden in seinem gesamten Lebenszyklus und allen Bedarfssituationen umfassend zu verstehen und nahe zu sein. Letzteres bezieht sich nicht nur auf die Marktforschung, ersteres nicht nur auf die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, sondern auf die gesamte Markenorganisation. An dieser Stelle ein letzter Bezug zu hervorstechenden Charakteren. Diese Personen sind sich meistens sehr klar ihrer besonderen Fähigkeiten bzw. Begabungen bewusst und richten ihre Identität – bewusst oder unbewusst – auf ihre Begabungen aus. Davon sollte die Markenführung lernen.

Nachhaltig innovationsfähig kann eine Marke nur dort sein, wo ihren **Produkten und Dienstleistungen** ebenso spezifische wie werthaltige Kompetenzen zugrunde liegen. Werthaltigkeit ist das Ergebnis eines Fits zwischen organisationalen Fähigkeiten und

Kundennutzen. Markenerweiterungsstrategien sind somit enge Grenzen gesetzt, wenn diese Kompetenzen nicht mehr oder nur noch in geringem Umfang genutzt werden können. Auch Mehrmarkenstrategien sind aus diesem Grunde enge Grenzen gesetzt. Sie sind beim Automobilkonzern General Motors offenkundig überschritten. Die weltweite Zentralisation wichtiger Unternehmensfunktionen an jeweils einem Ort mit anschließender Nutzung dieser Funktionen durch (fast) alle Konzernmarken unterbindet die Entwicklung markenspezifischer Kompetenzen. Die Substanzschwäche der Mehrmarkenstrategie von GM zeigt sich nicht zuletzt an der seit sechs Jahren niedrigsten Umsatzrentabilität in der Automobilbranche. Hervorstechende Charaktere sind ohne spezifische Fähigkeiten bzw. Begabungen nicht vorstellbar, der „schleichende Tod“ so mancher GM-Marke daher vorzeichnet, heiße sie nun Oldsmobile, Daewoo, Saab oder Jaguar.

Die spezifischen Markenkompetenzen, einmal identifiziert, determinieren die zukünftigen Entwicklungsoptionen einer Marke, d.h. deren **Vision**. Diese Kausalität ergibt sich vor allem, aber nicht nur aus der Ressourcentheorie. In diesem Sinne basierte die Vision von der „Welt AG“ der Corporate Brand Daimler Chrysler offenkundig nicht auf den hierfür notwendigen Kompetenzen, sondern war schlicht Wunschdenken. Leider weisen die Visionen vieler Marken keinen Fit zu den jeweiligen Markenkompetenzen auf. Sie führen damit langfristig in die Irre und zu einer Erosion der Marke. Auch die aktuellen Probleme des Volkswagen-Konzerns lassen sich, zumindest teilweise, auf einen solchen Mißfit zurückführen.

Die fortlaufende Evolution der Markenkompetenzen erfordert das volle Engagement aller Markenmitarbeiter. Zur Sicherung dessen, muss zunächst klar sein wohin die Reise geht. Das ist die notwendige Bedingung für die Stabilität einer (Marken-) Organisation. Die hinreichende Bedingung für Stabilität trotz Wandel und Veränderung bei der Führung von Marken ist die Vermittlung von **Werten**. Das schließt die gesellschaftliche Verantwortung von Marken mit ein.

Erst wenn den Markenmitarbeitern klar ist, woran ihre Marke glaubt und mit welcher **Persönlichkeit**, d.h. mit welchem verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil die Marke auf ihre Zielgruppen zugeht und interagiert, kann der erwünschte „Corps-Geist“ im Sinne eines gemeinsamen Engagements für die Marke entstehen. Ein von Stolz und innerer Überzeugung getragenes Markencommitment schafft es dann, Marken nachhaltig mit Leben zu erfüllen und so die wirksamste aller Imitationsbarrieren zu errichten. Wie bedeutsam der Fit von Werten und Persönlichkeit einer Marke zu ihrer Herkunft, ihren Kompetenzen und ihren Leistungen ist, zeigte viele Jahre lang das Negativbeispiel C&A. Hier hat ein Mißfit zwischen Persönlichkeit und Werten in der TV-Werbung und dem tatsächlichen Markenauftritt vor Ort die Marke intern und extern ausgehöhlt. Kreative und trendige Kommunikation, losgelöst vom Rest der Marke, wirkt meist destruktiv.

Wie es tatsächlich mit der Güte der – im obigen Sinne – ganzheitlichen Markenführung bestellt ist, zeigt sich spätestens dann, wenn das Wachstum nachlässt, der Wettbewerbsdruck zunimmt und Restrukturierungen notwendig werden. Betrachtet man in diesem Zusammenhang den Zustand einiger großer deutscher Markenunternehmen, seien es nun Geschäftsbanken, Automobilhersteller oder andere, offenbaren sich erhebliche Defizite.

Zusammenfassend wird deutlich: Der nachhaltige Erfolg von Marken begründet sich auf einem professionellen Identitätsmanagement. Die ganzheitlich ausgerichtete, identitätsorientierte Markenführung umfasst das Management der Herkunft, der Kompetenzen, der Leistungen, der Vision, der Werte und der Persönlichkeit einer Marke. Ein solches integriertes und modernes Verständnis von Marken und ihrer Führung steht in diametralem Gegensatz zum Verhalten so mancher Top-Manager vor allem großer Unternehmen, mit Marken. Ihnen sei mit den Worten von Josef Hattig, dem jahrzehntelangem Geschäftsführer der Brauerei Beck & Co. zugerufen: „Die Marke ist der Boss, nicht der Boss ist die Marke.“

Häufig beschränkt sich Markenmanagement in der Praxis auf das Anbringen von Markenlogos und die Gestaltung gefälliger Anzeigen und Verkaufsunterlagen. Was „hinter“ einer Marke steckt, so der irreführende und gefährliche Glaube vieler verantwortlicher Manager, sei dem Kunden egal. Nur Preis und vordergründige Optik zähle. Ein derart verkürztes „Markenmanagement“ erzieht sich seine eigenen „Geiz ist geil“-Kunden. Die vielerorts lauthals beklagte Preisorientierung und Handelsmarken-Affinität der Nachfrager ist **nicht die Ursache** für die Probleme vieler Markenunternehmen, sie ist **das Ergebnis** der Markenführungsprobleme dieser Unternehmen!

Der in diesem Buch entwickelte identitätsorientierte Markenführungsansatz bietet vor diesem Hintergrund das erforderliche Rüstzeug für eine Neuorientierung des Markenmanagements.

Quelle: Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers (Hrsg.), Markenmanagement, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, 2005, S. 855-859.