

BRANDZEICHEN

das magazin der welke consulting gruppe®

2013

Auszug Brandzeichen 2013
Seite 36 – 39

Brand Management ist
Change Management



Brand Management ist Change Management

Marke ist Versprechen, Identität und Menschenführung

„Eine etablierte Marke zu führen ist deutlich einfacher, als eine Marke zu etablieren.“ Diese Ansicht hört man häufiger – aus dem Mund von Laien ebenso wie von Experten. Auf den ersten Blick erscheint es selbstverständlich drastisch leichter, für weltbekannte Konsumentenmarken wie Apple, Coca Cola oder BMW Brand Management zu betreiben, als etwa ein unbekanntes mittelständisches Unternehmen – eventuell sogar noch aus dem B2B-Sektor – zu einer Marke aufzubauen. Doch ist es wirklich so? AEG, Quelle oder Karmann haben ihre letzte Ruhestätte auf dem Markenfriedhof bereits bezogen. Nokia, RIM und Opel könnten ihnen bald folgen. Und selbst absolute Stars am Markenhimmel sind schon ins Wanken geraten: Unvergessen bleiben die Bilder, wie amerikanische Konsumenten literweise Cherry Coke in den Rinnstein gossen oder die A-Klasse die Bodenhaftung verlor und schließlich wie ein gestrandeter Käfer auf dem Dach liegen blieb.

Marke ist Versprechen

Ob es nun Fehlentscheidungen in der Produktpolitik oder technische Mängel sind, feindliche Übernahmen oder verschlafene Entwicklungen – große Marken sind ebenso angreifbar wie kleine. Denn letztendlich folgt Markenmanagement immer denselben Gesetzmäßigkeiten, sei es beim Weltkonzern oder beim Mittelständler: Eine Marke ist ein Versprechen. Die Kontaktgruppen – Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Partner – verbinden mit einer Marke charakteristische Eigenschaften, Attribute oder Leistungen, die ihnen zu mehr Orientierung verhelfen und auf die sie vertrauen. Damit ist eine gewisse Erwartungshaltung verbunden. Wird diese enttäuscht, ist das Verhältnis belastet, die Beziehung vielleicht sogar beendet. Das Verhältnis Marke-Mensch weist diesbezüglich deutliche Parallelen zu interpersonellen Beziehungen auf.

Eine Marke ist deshalb eine Marke, weil sie ihre eigene Identität hat.

Marke ist Identität

Ohnehin sind die Entsprechungen des menschlichen Daseins und dem einer Marke mannigfaltig: Eine Marke ist deshalb eine Marke, weil sie ihre eigene Identität hat. Ähnlich wie die Persönlichkeit einen Menschen einzigartig macht, macht die Identität ein Unternehmen einmalig. Am Anfang der Markenbildung – und später im Zentrum der Markenführung – steht der Markenkern. Er ist sozusagen die Keimzelle des Unternehmens, in ihm ist die gesamte Unternehmens-DNA enthalten, die es im Laufe der Zeit zu entfalten gilt. In welche Richtung sich die Erbanlagen entwickeln, wird bei einer Organisation ebenso wie beim Menschen von verschiedenen äußeren Faktoren beeinflusst: Da sind auf der einen Seite die Grundwerte, vergleichbar beim Menschen mit den Werten der Familie, in die er hineingeboren wird. Dann gibt es die Orientierungswerte. Sie lassen sich beispielsweise mit der Berufswahl eines Menschen vergleichen, die sein Leben in erheblichem Maße beeinflusst. Und schließlich sind da die Trendwerte. Sie beziehen sich auf die Zukunft. Wo will ich hin? Was will ich erreichen? ▶

Die Marke muss die Unternehmensidentität widerspiegeln.

Diese Parallelen verdeutlichen: Eine Marke wird quasi als Unternehmenspersönlichkeit wahrgenommen. Entscheidende Fragen können bei ihr klar beantwortet werden: Was und wie ist sie? Wofür steht sie? Was ist ihr wichtig? Was kann sie? Was kann sie nicht? Wie führt sie ihre Beziehungen? Was strahlt ihr Erscheinungsbild aus? Die Marke ist dabei kein Marketingkonstrukt. Sie muss authentisch die Identität des Unternehmens widerspiegeln. Denn erleben die einzelnen Zielgruppen die Marke an ihren jeweiligen Berührungspunkten als widersprüchlich, ist das Vertrauen gestört. Anders ausgedrückt: Der BMW-Händler, der privat einen Porsche fährt, schadet der Marke BMW.

Daher sollte sich das Management bei jeder strategischen Entscheidung fragen, ob diese zum Markenkern des Unternehmens passt. Dies gilt ganz besonders für die Einführung neuer Produkte. Die Kontaktgruppen, die der Marke vertrauen, sind auch diejenigen, die als erstes das neue Produkt kaufen – und bewerten werden. Fällt deren Bewertung negativ aus, so wie im Falle von Cherry Coke, wankt die gesamte Marke.

Marke braucht Entwicklung

Dies soll niemanden davon abhalten, Neues zu wagen und seine Marke weiterzuentwickeln. Selbstverständlich ist eine Marke kein starres Gefüge, welches, einmal in Beton gegossen, auf ewig unverändert bleibt. Wie ein Mensch sich im Laufe und mit den Erfahrungen seines Lebens weiterentwickelt, so muss sich auch eine Unternehmensmarke mit den Veränderungen weiterentwickeln. Anders als beim Menschen ist dies kein automatischer Prozess. Der Wandel oder die Dehnung einer Marke will gut gemanagt sein – besonders unter Veränderungsdruck.

Und Veränderungsdruck wird heutzutage von allen Seiten auf die Unternehmen ausgeübt. Jede noch so kleine Veränderung im Markt kann eine Anpassung notwendig machen. Auf Preisdruck aus Fernost oder durch einen neuen Online-Anbieter muss die Geschäftsführung genauso reagieren wie auf die neueste Innovation eines etablierten Wettbewerbers. Die Erschließung neuer Absatzmärkte bedarf unter Umständen einer

anderen Positionierung der Marke. Ebenso können sich die Verschiebung von Eigentümerverhältnissen oder notwendige Restrukturierungen auf das Markenmanagement auswirken.

Markenführung ist Menschenführung

Mit den in unserer globalen, vernetzten Welt immer häufiger auftretenden Veränderungen beschleunigen sich auch die Veränderungen der Marke. Brand Management ist längst Change Management. Und da bei Veränderungen immer die davon hauptsächlich betroffenen Menschen überzeugt werden müssen, ist Markenführung heutzutage auch Menschenführung. Damit die Mitarbeiter die immer häufiger erfolgenden Veränderungen mittragen, muss die Unternehmensführung die Veränderungen vorleben und für deren Akzeptanz in allen Unternehmensbereichen und auf sämtlichen Mitarbeiter-Ebenen sorgen.

Die interne Kommunikation nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein: Sämtliche Führungskräfte und auch alle Mitarbeiter sollten regelmäßig und transparent über die einzelnen Schritte der Veränderung informiert werden. Haben sie kein Verständnis für die Neuerungen, sind sie auch nicht dazu bereit oder in der Lage, die Veränderungen im Alltag umzusetzen. Markenmanagement ist also Change Management und muss daher auch genauso gesteuert werden. Hier verschmelzen klassische Agenturarbeit und Organisationsentwicklung. Ein ganzheitlicher strategischer Coaching-Ansatz, welcher Markenführung und Organisationsentwicklung in einem Konzept verbindet und mit den Mitarbeitern – den Markenbotschaftern – an wichtigen Markenberührungspunkten arbeitet, verspricht den größten Erfolg. Dies gilt für den Konzern ebenso wie für das mittelständische Unternehmen.

Der einzige wirkliche Unterschied ist, dass beim Konzern von Weltrang die Öffentlichkeit zuschaut, während der Mittelständler weniger scharf unter Beobachtung steht. So sind wir jetzt schon alle gespannt, ob Mercedes-Benz das selbsterklärte Kunststück gelingen wird, sein elitäres, aber anzuggraues Luxus-Image um einen Coolness-Faktor anzureichern und so endlich auch für ein jüngeres Fahrpublikum interessant zu werden. ■

Die interne Kommunikation nimmt eine Schlüsselrolle ein.

Tote Marken gibt es wie Sand am Meer.

