



Christian Belz

# Spannung Marke

Markenführung für komplexe Unternehmen



TheXis

Christian Belz

Spannung Marke

Christian Belz

# Spannung Marke

Markenführung für  
komplexe Unternehmen



TheXis

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Christian Belz** ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG) sowie Mitherausgeber der Marketing-fachzeitschrift *Thesis*.

1. Auflage Februar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Kösel-Druck, Altusried-Krugzell  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 3-8349-0224-1

# Inhaltsverzeichnis

Seite

Markenführung im Spannungsfeld .....	11
1 Komplexität des Marketing .....	22
1.1 Markenführung für Massenanbieter oder für komplexe Unternehmen? .....	23
1.2 Situative Markenführung .....	30
1.3 Markenführung in den Wirtschaftssektoren .....	33
1.4 Kommunikationsfähige Strategien .....	37
2 Spannungsfelder für Marken .....	43
3 Markenführung zwischen Invasion und Anpassung .....	52
3.1 Risiken der Invasion .....	53
3.2 Strategie der Austauschbarkeit (und Anpassung) .....	55
3.3 Stellhebel .....	66
4 Markenführung zwischen Fokus und neuen Geschäften .....	69
4.1 Markenführung kontra Vertriebsmanagement .....	72
4.2 Markenportfolio .....	76
4.3 Ausstrahlung .....	79
4.4 Stellhebel .....	83
5 Markenführung zwischen Kontinuität und Agilität .....	87
5.1 Erfolgreiche sind erfolgreich .....	88
5.2 Anspruchsvolle Kontinuität .....	89
5.3 Überraschung und Agilität .....	91
5.4 Stellhebel .....	92

	Seite
6 Markenführung zwischen langfristigem Erfolg und Quartalsergebnissen .....	95
6.1 Zahlengläubigkeit .....	96
6.2 Nachhaltiges Marketing .....	108
6.3 Strategie der Kurzfristigkeit .....	110
6.4 Stellhebel .....	112
7 Markenführung zwischen Kunden(netzen) und Stakeholders, weltweiter Präsenz und Verletzlichkeit .....	117
7.1 Enges Management der Anspruchsgruppen .....	118
7.2 Multiples Management der Anspruchsgruppen .....	119
7.3 Verletzlichkeit .....	122
7.4 Stellhebel .....	125
8 Markenführung zwischen Erklärungswettbewerb und Emotion .....	131
8.1 Emotionswettbewerb .....	132
8.2 Erklärungswettbewerb .....	136
8.3 Stellhebel .....	138
9 Markenführung zwischen Werbekampagnen und multiplem Marketing .....	140
9.1 Stellenwert der Massenkommunikation .....	140
9.2 Stellhebel .....	145
10 Markenführung zwischen Masse und Individuum .....	147
10.1 Massenmarketing .....	147
10.2 Kundenprozesse .....	155
10.3 Stellhebel .....	158

	Seite
11 Markenführung zwischen Integration und Differenzierung . . . . .	159
11.1 Integrierte Kommunikation . . . . .	160
11.2 Vielfalt und Differenzierung . . . . .	163
11.3 Stellhebel . . . . .	165
12 Markenführung zwischen Marktnähe und Zentralisierung . . . . .	170
12.1 Komplexitätsbewältigung durch Markenführung . . . . .	172
12.2 Cycle der Markenführung . . . . .	174
12.3 Markenführung als Wertemanagement . . . . .	180
12.4 Organisation und Führung . . . . .	183
12.5 Support der Markenführung . . . . .	196
12.6 Markenwert, -investition und -budget . . . . .	198
12.7 Realisierung . . . . .	200
12.8 Stellhebel . . . . .	203
13 Fazit . . . . .	214
Literaturverzeichnis . . . . .	219
Autorprofil . . . . .	225

## Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
0.1 Begriff Marke .....	11f.
1.1 Komplexe und einfache Unternehmen und Angebote .....	25f.
1.2 Situative Kommunikation und Markenführung .....	32
1.3 Brand Strategy drives Business Strategy .....	39
1.4 Statements zu Komplexität und Markenführung .....	40ff.
2.1 Spannungsfelder führen (Überblick) .....	44
2.2 10 Spannungsfelder für Marken .....	45ff.
3.1 Konfusopole .....	60ff.
3.2 Geschäft der Mitte .....	65
3.3 Statements zu Invasion und Anpassung .....	68
4.1 Marketing geschieht an den Rändern .....	71
4.2 Markenargumentation .....	72
4.3 Grenzen der Vielfalt? .....	73
4.4 Vertriebsargumentation .....	75
4.5 Markenbereinigung und -erweiterung .....	78
4.6 Beispiele der Ausstrahlung von Marketingmassnahmen und Ereignissen .....	80f.
4.7 Glosse zum Leuchtturm-Effekt .....	82
4.8 Statements zu Fokus und Erweiterung .....	84ff.
5.1 Statements zu Kontinuität und Agilität .....	93f.
6.1 Führung und Zahlen in der X-Holding .....	98f.
6.2 Instant Marketing – das negative Szenario .....	101
6.3 «Technokratisierung» wertvoller Marketinginitiativen .....	103f.
6.4 Budgetkürzung nach dem geringsten Widerstand .....	106
6.5 Nachhaltiges Marketing .....	110
6.6 Geschäftserfolg und Markenstärke .....	113
6.7 Statements zu kurz- und langfristiger Orientierung .....	114ff.
7.1 Medienbericht .....	120
7.2 Relationship Value Management .....	121
7.3 Marken als Vorurteile .....	124
7.4 Statements zu Anspruchsgruppen und Risikomanagement .....	127ff.

	Seite
8.1 Emotionale Wirtschaft .....	133f.
8.2 Statements zu Emotion und Sache .....	139
9.1 Verschiebung der Marketingbudgets in Rezession und Hochkonjunktur .....	142
9.2 Dezentrale Kundenkontakte der Raiffeisen-Banken in der Schweiz .....	144
9.3 Statements zu Kampagnen und multiplem Marketing .....	146
10.1 Statement zu Masse und Individuum .....	158
11.1 Statements zu Integration und Differenzierung .....	166ff.
12.1 Struktur der vereinfachenden Markenführung .....	174
12.2 Brand Cycle .....	175
12.3 Bausteine des Brand Cycle .....	176ff.
12.4 Spannungsfelder im Brand Cycle .....	179
12.5 Werte und Themen von Interbrand Zintzmeyer & Lux .....	182
12.6 Markenführung durch Unternehmer und Persönlichkeiten .....	191f.
12.7 Aufmerksamkeit und Engagement des Top Management .....	194
12.8 Elemente der Markenführung Top-down und Bottom-up .....	202
12.9 Statements zu Marktnähe und Zentralisierung .....	204ff.
13.1 Zentrifugalkraft in den Spannungsfeldern der Markenführung .....	215
13.2 Forschungsbereiche aus dem Blickwinkel der Experten ...	218

# 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 Teilauspekte 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 Töne 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 Marketingservices 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 Aufsplittung 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 verschwendet. 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 unstimmige 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.

Begehrenswerte 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 letztlche 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 Kaufroutinen prägen die vielgliedrigen Prozesse, die (gestützt auf Kundenaussagen) 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.

Marketingerfolg 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 wirksameres 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

## Dank

Der Autor dankt lic. oec. HSG Catherine Crowden und lic. oec. HSG Eveline Wolfisberg. Sie führten die aufwendigen Expertengespräche, werteten sie aus und interpretierten die Ergebnisse in der ersten Phase des Projekts. An den wertvollen Gesprächen beteiligten sich: Jens Alder (CEO, Swisscom); Stephan Althoff (Leiter Markenführung und Werbung, Deutsche Telekom); Vitus Ammann (Category Director, Lever Fabergé Schweiz); Rolando Benedick (Generaldirektor, Manor); Victor Cattelan (Leiter Marketing, Hotelplan); Bernhard Eggli (Head Brand Management and Communication, UBS AG); Hans-Ueli Götz (Head Group Marketing, UBS AG); Kai Havekost (Head of Strategic Brand Management, TUI); Tilman Hengevoss (Leiter Kommunikation and Marketing, Zürich Schweiz); Willem Hornsveld (International Project Manager, TUI); Alexandre Jost (Generaldirektor, Nestlé Schweiz); Ralph Kaebe (Head of Corporate Branding, TUI); Michael Lambertz (Leiter Konzern-Marketing, TUI); Urs Riedener (Mitglied der Generaldirektion/Departement Marketing, Migros-Genossenschafts-Bund); Mark Roeder (Head of Corporate Marketing, Zurich Financial Services); Tracey Rogers (Senior Vice President Personal Care, Unilever Belgium); Anton Scherrer (CEO, Migros-Genossenschafts-Bund); Susanne Schluckebier (Markenführung und Werbung, Deutsche Telekom); Alex Seidel (National Manager, Unilever (Schweiz) AG); Yves Verschueren (Senior Vice President Homecare, Unilever Belgium); Lothar Weissenberger (Leiter Kommunikation und Medien, Deutscher Sparkassen- und Giroverband); Max Züst (Leiter Personalentwicklung, Migros-Genossenschafts-Bund).

Die Doktoranden beteiligten sich mit ihren wertvollen Beiträgen im Rahmen der Seminare in den Sommersemestern 2003 und 2004 an der Fachdiskussion und brachten dabei manche Anregungen ein. Besonders danke ich Roger Beyer, Lars Binckebanck, Renato Fasciati, Carola Fischer, Mark Friesen, Michael Glück, Alex Hasler, Anne Kleinschmidt, Stefan Leuenberger, Daniel Romer, Thomas Schröder, Robert Weinert, Oliver Wenzel und Maria Wünsche.

Interbrand Zintzmeyer & Lux (Zürich u.a.) unterstützte die Forschung inhaltlich sowie finanziell. Besonders danke ich Dr. Jürgen Häusler (CEO) und Walter Brecht (Geschäftsführer Deutschland) für die wertvolle Unterstützung. Die Aussagen in diesem Buch brauchen nicht der Meinung der Markenexperten von Interbrand Zintzmeyer & Lux zu entsprechen, sie wurden vom Autor unabhängig entwickelt und es ist durchaus beabsichtigt, wenn sie auch zum Widerspruch anregen.

Meinen herzlichen Dank richte ich auch an Nadja Barthel, Leiterin des Verlags Thexis für die redaktionelle Leistung und Karin Halder für den Satz und das Layout dieses Buchs.

## 1. Komplexität des Marketing

Markenführung wird oft zu einseitig interpretiert: Führende Massenprodukte und Werbung stehen im Vordergrund. Falsche Modelle des Marketing für Konsumgüter verursachen Fehler in anderen Marktsituationen von Nischenprodukten und komplexen Angeboten.

Die Spielregeln des Konsum- und Gebrauchsgütermarketing für Waschmittel und Autos auf sämtliche Unternehmen und Märkte zu übertragen, führt nicht zum Ziel. Insbesondere gilt es zu beachten, dass Marken vor allem das Ergebnis des gesamten Marketing sind und nicht umgekehrt. Zudem ist es wichtig zu berücksichtigen, wie verschieden ein erfolgreiches Marketing je nach Situation gestaltet werden muss. Markenführung darf nie mit einer Massen-Kommunikation und mit Werbung gleichgesetzt werden. Sonst wird auch der Anspruch der Markenspezialisten unglaublich, wenn sie beispielsweise das Industriegeschäft im Bereich einer professionellen Markenführung «wachküssen» wollen (Esch 2004, S. 36). Die einseitige Argumentation verwehrt den Eintritt in neue Anwendungen, auch wenn sie immer konsequenter und dringlicher geführt wird. Schwache Marken lassen sich selten durch eine geschickte (meist unpersönliche) Kommunikation stärken. Mit einer oberflächlichen Diskussion über Signete, Slogans und Kampagnen wird das Pferd von hinten aufgezäumt und das Management bewegt sich auf Nebenschauplätzen der «Marketingkosmetik».

Häufig ist nämlich die klassische Markenkommunikation ein relativ unwichtiges Thema für Anbieter.

Entscheidend ist oft nur, die eigene Kompetenz lebendig, beweglich und kreativ zu pflegen. Agile Markenführung stützt sich «bottom-up» auf die vielfältigen Situationen im Marketing eines Unternehmens und sucht nicht krampfhaft nach Synergien und Gemeinsamkeiten für Kommunikationskampagnen. Dadurch werden die verschiedenen Beiträge zur Markenführung multipel oder viel-

schichtig. Der Vertrieb kann plötzlich wichtiger werden als die Werbung. Techniker prägen den Auftritt in der Umwelt oft stärker als Marktverantwortliche. Wenn plötzlich viele Gruppen gleichgewichtig um die Markeninterpretation kämpfen, wird es schwieriger, die verbindenden Elemente zu bestimmen und durchzusetzen. Harmonie ist wahrscheinlich die falsche Antwort. Aufgaben und Systeme der beteiligten Gruppen unterscheiden sich und sollen eingebracht werden, deshalb werden sie eingesetzt.

Wäre es nicht besonders herausfordernd, die Komplexitätsreduktion durch Markenführung gerade in Unternehmen zu untersuchen, die nicht durch ein Marketing für die Masse geprägt sind?

Die Argumentation in diesem Kapitel lautet:

- 1) Die Komplexität im Marketing steigt.
- 2) Markenführung wird einseitig interpretiert und vernachlässigt komplexe Unternehmen.
- 3) Komplexität wird durch verschiedene Bedingungen verursacht, die Reduktion setzt an spezifischen Inhalten der Sortimentsbereinigung, standardisierten Prozessen für Produkteinführungen oder globaler Führung an.
- 4) Richtig interpretierte Markenführung ist besonders für komplexe Situationen geeignet.
- 5) Marken können helfen, Unternehmensstrategien kommunikationsfähig und wirksam zu gestalten und umzusetzen.

## 1.1 Markenführung für Massenanbieter oder für komplexe Unternehmen?

Komplexität bezeichnet die Eigenschaft von Systemen, in einer gegebenen Zeitspanne eine Vielzahl möglicher Zustände annehmen zu können (Bleicher 1996, S. 13). Die Komplexität eines Systems hängt von der Komplexität des Umfelds ab und soll ihr entsprechen, um überlebensfähig zu bleiben (Boisot 2000, S. 115).

Unternehmen oder Marketingabteilungen zu führen, wird dann als komplex wahrgenommen, wenn:

- die Abhängigkeiten vom Umfeld (etwa von Kunden) und von innen (etwa von verschiedenen Entscheidungsgremien) als hoch empfunden werden und demgemäß die Chancen gering sind, selbst zu wählen, zu gestalten und rasch zu reagieren,
- die Zahl der Variablen, Schauplätze und Aufgaben gross ist und sich nicht mit den bereitgestellten Ressourcen bearbeiten lässt.

| Dem Management entgleitet also generell mit zunehmender Komplexität die Möglichkeit zu steuern. |

Es kann deshalb sinnvoll sein, die Systeme zu verkleinern, also unabhängige und überschaubare Einheiten zu bilden. Deshalb ist bei der Diskussion um Komplexität auch immer zu beachten, welche Einheit betrachtet wird. Es gibt mehr oder weniger komplexe Bedingungen für Branchen, Unternehmensgruppen, einzelne Unternehmen, Sparten, Ländereinheiten, Abteilungen, Arbeitsteams oder Führungskräfte und Mitarbeiter. Es ist dabei interessant, dass Vielfalt und dezentrale Lösungen nur dann in Komplexität und Probleme der Führung münden, wenn diese Vielfalt auf einer übergeordneten Ebene integriert werden soll. Es lässt sich sogar behaupten, dass eine Komplexitätsreduktion auf übergeordneter Ebene durch globale Lösungen, Standardisierung, Zentralisierung, einheitliches Controlling usw. auf untergeordneter Ebene die Aufgaben erschwert und damit komplexer macht, weil es gilt, zusätzlich übergeordnete Interessen zu integrieren.

Allgemein lässt sich dieses Thema an dieser Stelle nicht nutzbringend erörtern. Deshalb gilt es vorerst, einfache und komplexe Unternehmenssituationen zu unterscheiden, um aufzuzeigen, dass auch die Spielregeln für eine erfolgreiche Markenführung verschieden sind (Abbildung 1.1). Dabei können manche Aspekte, die die Komplexität der Unternehmen steigern, sowohl kleine, mittlere als auch grosse Unternehmen oder Institutionen betreffen. Kurz: Markenführung für ein kleines oder mittleres Unternehmen kann sehr komplex sein.