

Komplexitätsmanagement durch professionelle Markenführung



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

Kommunikation ist der Zugang der Menschen zur Wirklichkeit. Deshalb lassen sich nur kommunikationsfähige Strategien und Konzepte in Unternehmen und Institutionen mit Mitarbeitern und Kunden umsetzen. Professionelle «Markenführung» gewichtet die Wirkung der Kommunikation umfassend. Sie ist der Zugang, um die Grenzen der Komplexität auszuloten, diese sinnvoll zu vereinfachen und damit eine Führung des Marketing überhaupt noch zu ermöglichen (Belz 2005).

1. Wachsende Komplexität als Herausforderung

In umkämpften und reifen Märkten neigen etablierte Anbieter zu einem breiten und vollständigen Angebot und Marketing. Unternehmen bieten laufend mehr Marken, mehr Produkte und mehr Dienstleistungen an. Sie nutzen dafür multiple Distributionskanäle. Sie entwickeln mehr und mehr neue Lösungen oder Instrumente im Marketing, die traditionellen vier «Ps» im Marketingmix scheinen nur noch als grobe Struktur weiter zu bestehen. Zudem bearbeiten Unternehmen zahlreiche Segmente mit Multioptionskunden und bewegen sich in vielen Ländern.

Werden die erwähnten Dimensionen kombiniert, ergeben sich unzählige Varianten. So definierte beispielsweise eine Grossbank 19 Kundensegmente und 120 Leistungsfelder, was bereits 2'280 Felder ergibt. Akzentuiert wird die Problematik durch beschleunigte Prozesse in den Märkten. Parallel steigt die Komplexität der eigenen Organisation durch die vielfältigen Ansprüche. Neuen Herausforderungen wird mit weiteren Spezialisten begegnet und die Strukturen und Prozesse werden unübersichtlich. Unternehmen konkurrieren untereinander und mit ihren Kunden, was die Zahl der Konflikte steigert.

Spezialisierungen und Vielfalt sind im Marketing grundsätzlich positiv besetzt. Führungskräfte scheinen eher komplexe als einfache Aufgaben zu bevorzugen. Die Folgen sind jedoch fatal: Zunehmend beschäftigen sich Unternehmen mit sich selbst. Häufig gelingt es kaum mehr, die Unternehmensleistungen für Kunden wirksam zu koordinieren. Die vielfältigen Entscheidungen werden nicht mehr an der Kontaktstelle zum Kunden getroffen, sondern nach oben delegiert; denn die vorhandene Komplexität lässt sich nicht mehr durch ein Regelwerk steuern. Ein überlastetes Topmanagement und Management engagieren sich in punktuellen Eingriffen und zersplittern generell ihre Ressourcen. Zahlreiche Ad-hoc-Entscheidungen und -Eingriffe vermitteln den Führungskräften das trügerische Gefühl, operativ besonders präsent zu sein. Es gilt aber Hektik nicht mit Dynamik zu verwechseln.

2. Markenführung als Antwort

Starke Marken bewähren sich für Kunden, sie schaffen eine integrierte Kompetenz für Unternehmen oder Angebote und geben Orientierung in vielfältigen Märkten. Ebenso können Marken intern helfen zu fokussieren, die Prozesse zu

vereinfachen und zu beschleunigen. Kurz: das Marketing zu vereinfachen und die Mitarbeiter für eine gemeinsame Leistung zu motivieren. Aktuelle Publikationen und prominente Manager fordern auch zunehmend die Vereinfachung und ein «Zurück zum Wesentlichen».

Markenmanagement oder Markenführung sind als Begriffe etabliert, manche Veröffentlichungen tragen diese im Titel. Trotzdem wurden die Führung von Marken und die Führung der Kommunikation in Unternehmen bisher wenig behandelt. Allenfalls wird die Führung der Marke im Markt durch einige Massnahmen der internen Kommunikation begleitet. Es lohnt sich aber, Markenmanagement umfassender zu betrachten. Aus unserer Sicht liegen in diesem Bereich auch die wesentlichen Reserven für Unternehmen und Dienstleister hinsichtlich der Kommunikation.

Die Marketingdiskussion 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 1999, 2004; Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003).

Erfolgsbeispiele von wenigen globalen Marken prägen die Diskussion. Oft werden Marken des Konsum- und Konsumgüterbereichs mit spezifischen Spielregeln unbesehen auf andere Situationen übertragen. Wir vermuten, dass die Argumentation für Konsumgütermarken in verschiedenen Bereichen des Business-to-Business-Marketing zu Ansätzen führt, die falsch sind oder einfach schlecht passen (Belz/Kopp 1994). Situative Markenführung muss sich auf einen professionellen Arbeitsprozess stützen.

3. Vereinfachende Markenführung

Abbildung 1 zeigt, wie sich das «Markenmanagement» strukturieren lässt. Die Bausteine lassen sich wie folgt in kurzer Form umschreiben:

- **Situative Markenführung:** Diese orientiert sich an den Bedingungen oder Situationen in Unternehmen und Markt.
- **Markenfokussierung:** Markenfokussierung umschreibt den strategischen Prozess der Bereinigung des Markenportfolios bei gleichzeitiger Intensivierung sämtlicher Anstrengungen für die verbleibenden Marken.
- **Markenkontinuität:** Kontinuität fördert die Verlässlichkeit von Marken für Mitarbeiter (und Kunden) und vermindert die Komplexität. Abläufe, Innovationen, Aktionen usw. können

sich so einspielen und schrittweise verbessern lassen, Investitionen in eine Marke wirken dabei kumulativ und langfristig.

- **Markeninvestitionen und -kosten:** Investitionen und Kosten optimieren strategische und operative Geldflüsse der Markenführung und fundieren Entscheidungen. Das Management des Markenwerts oder periodische Überprüfungen der Marken sind wesentliche Grundlagen der Steuerung.
- **Geteilte Werte und Konsens der Verantwortlichen:** Geteilte Werte für die Marke(n) und Konsens über die grundsätzlichen Spielregeln der Markenführung sind die Voraussetzung dafür, dass sich Marken dezentral und effizient in vielfältigen und dynamischen Märkten führen lassen.
- **Delegationsfähige Aufgaben der Verantwortlichen für Markenpflege und -erneuerung:** Markenpflege und -erneuerung sind dann delegierbar, wenn es gelingt, Strukturen, Prozesse und Aufgaben der beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so zu gestalten, dass Entscheidungen (möglichst an der Kundenfront) einfach und rasch getroffen werden können. Dabei sind konsequente Vorgaben und ihre Durchsetzung ebenso wichtig wie das bewusste Einbauen von Spielräumen für die Verantwortlichen. Dies schafft eine Plattform für eine innovative Markeninterpretation in der Praxis.

- **Markensupport:** Markensupport umfasst die Dokumentation der Markenverwendung und physische, insbesondere elektronische Unterstützung für den Einsatz der Marke.

Markenführung im Unternehmen und im Markt hängen stark zusammen. Deren interne Vereinfachung und effiziente Umsetzung führen zu einer Konzentration und damit zu einer besseren Wirkung für Kunden und gegenüber Wettbewerbern.

In der Folge beleuchten wir die genannten Ansätze und formulieren dazu Schlüsselfragen. Viele Lösungen gilt es in Forschung und Praxis zu vertiefen.

3.1 Situative Markenführung

Situative Markenführung: Markenführung gestaltet sich je nach Unternehmenssituation in den gewählten Strategien und verschiedenen Märkten unterschiedlich. Welche Entscheidungssituationen gilt es zu differenzieren, um verlässliche und realitätsnahe Lösungen zu bestimmen? Die Herausforderungen für ABB, BMW, Deutsche Telekom, Sulzer, Swiss oder UBS unterscheiden sich dabei massgeblich.

Approaches: Ist der Stellenwert der Markenführung je nach Unternehmenssituation und -strategie verschieden? Gibt es unterschiedliche Systeme (oder Approaches) der Markenführung, die gewählt werden müssen und in sich geschlossen zu gestalten sind? Sind beispielsweise die Ansätze des Top-down und des Bottom-up ergiebig? Wie stehen globale und lokale Marken zueinander? Gehen Investitionsgüterhersteller anders vor als beispielsweise Konsumgüterhersteller?

Erfolge und Misserfolge: Sämtliche Ansätze des Managements sind durch besondere Erfolge und Misserfolge (Chancen und Gefahren, Hürden usw.) geprägt. Welche spezifischen Hinweise sind für ein erfolgreiches Markenmanagement (auch gestützt auf Misserfolge) zu formulieren?



Abb. 1: Struktur der vereinfachenden Markenführung

Die Ansätze der Markenführung im Business-to-Business-Geschäft sind zu wenig untersucht (Belz/Kopp 1994). Die impliziten Grundlagen der Markenführung für Konsumgüter können hier zu falschen Vorgehensweisen in der Kommunikation und zu beträchtlicher Mittelverschwendung führen.

3.2 Markenfokussierung

Konzentration und Vereinfachung: Wie werden Entscheidungen zur Markenbereinigung (oder Markenerweiterung) professionell getroffen? Wie gehen Unternehmen professionell mit Risikostreuung und Konzentration bei Marken um?

Fokussierung, Zurück zum Wesentlichen und Vereinfachung sind für viele Unternehmen und Institutionen der beste Weg, um ihre Kräfte zu konzentrieren und damit bei den verbleibenden Aktivitäten eine Wachstumsstrategie einzuschlagen (vgl. auch Braun 2001, S. 749 f.). Prominent ist die Strategie der Markenbereinigung von Unilever, die im Jahr 2000 vor der Integration von Bestfoods initiiert wurde. Das Unternehmen beschloss, die insgesamt 1'600 Marken auf 400 Marken zu reduzieren. Alle weiteren Strategieschwerpunkte: 1) reconnect with consumers, 2) enterprise culture, 3) simplify, 4) world-class supply chain und 5) pioneer new channels, lassen sich durch diese Fokussierung verstärken. Im Bereich der Produktinnovation lassen sich mit weniger Marken die Mittel konzentrieren. Im Markenportfolio stehen dabei «Global Brands», «International Brands» (mit unterschiedlichen Namen in mehreren Ländern) sowie «Local Pearls» im Vordergrund und in der Erfolgskontrolle wird die Entwicklung der strategischen Marken konsequent vom Rest des Geschäfts unterschieden. Die Strategie wurde dabei nicht vorwiegend mit Markenwerten (kurzfristige Markenzerstörung durch Bereinigung und langfristiger Markenaufbau der ausgewählten Marken) begründet, sondern eher mit Komplexitätsbewältigung.

Durch eine Fokussierung ist es auch eher möglich, unter schwierigen Markt-

bedingungen eine antizyklische Marketing- und Kommunikationsstrategie zu verfolgen. Wenn alle Wettbewerber die Budgets vorsichtig senken, wird der «Share of Voice» bereits gesteigert, wenn es gelingt, die eigenen Budgets zu halten (Boston Consulting Group et al. 2002, S. 23 ff.).

3.3 Markenkontinuität

Wie lassen sich Hektik und Dynamik in der Markenführung unterscheiden? Wie gelingt es, Marken nachhaltig zu führen und nicht mit kurzfristigen Massnahmen langfristige Markenwerte zu zerstören?

Kontinuität ist eine wichtige Strategie von Anbietern, um sich in den «Hochgeschwindigkeitsmärkten» erfolgreich zu bewegen. Nur nachhaltige und langfristige Lösungen lassen sich entwickeln, vertiefen, ausbauen und erfolgreich kommunizieren. Sie lassen sich auf das Verhalten der Mitarbeiter übertragen und bei Kunden erfolgreich einsetzen. Im heutigen Ankündigungsmarketing folgen Massnahmen leider immer schneller aufeinander, ohne dass sie je verwirklicht werden oder ihre Kraft entfalten können. Die viel gepriesene Geschwindigkeit wird zu einer Verlustquelle, Flops entstehen nicht selten, weil Lösungen bereits wieder aus dem Verkehr gezogen werden, bevor sie nach fachkundiger Beurteilung überhaupt erprobt werden konnten.

Nachhaltig wirken dabei besonders die langsamen Marketingansätze; sie sind bestimmt durch die Fähigkeiten, Motivationen und konkreten Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Sie äussern sich in den Beziehungen zu Kunden, in Verhandlungen und Beratungen oder den zahlreichen «Momenten der Wahrheit», in denen sich Kunden und Mitarbeiter oder Unternehmen begegnen. Kundenerfahrungen oder -erlebnisse prägen dabei das Markenbild ohnehin meist stärker als beispielsweise aufwändige Werbekampagnen. Unternehmen, denen es gelingt, die langsamen Marketinginstrumente ihren Bedürfnissen anzupassen, erweisen sich auch als nachhaltig erfolgreich (Belz 2001).

Ohne Zweifel ist es jedoch anspruchsvoll, im Spannungsfeld von Kontinuität und Erneuerung richtig vorzugehen und festzulegen, wie sich der Strom des kontinuierlichen Marketing von den gefährlichen Stromschnellen oder Wellen unterscheidet.

3.4 Markeninvestitionen und -kosten

Welche Stellhebel sind geeignet, um den Wert von Marken zu steigern? Wie lassen sich die Geldflüsse im Zeitablauf (kurzfristige Vernichtung von Markenwerten bei Bereinigungen, Investitionen für fokussierte Marken, Pay-back usw.) für strategische Markenentscheidungen belegen (zeitverschobene Investitionen und Kosten sowie Erträge)? Welche Einsparungen sind durch integrierte Kommunikation möglich? Wirken rein rechnerische Ansätze für Markenprojekte kontraproduktiv?

Markenwert ist im Bereich der Forschung und Praxis zu einem zentralen Thema geworden (Esch/Gens, S. 1025 ff. mit einer Übersicht). Welchen Anteil haben Marken an einem Firmenwert und bewirkt ihr Ausbau auch, dass Aktienkurse langfristig steigen? Wie teuer lassen sich Marken verkaufen? Welche Werte werden bei Umbenennungen zerstört? Markenbewertungen waren bisher mehrheitlich aufwändige und einmalige Prozesse. Es gilt in Zukunft auch Systeme zu entwickeln, die nicht nur Verkaufs- und Kaufentscheidungen stützen, sondern es erlauben, Markenwerte zu steuern.

Normale Investitionsrechnungen für Markenkampagnen, Bereinigungen, Transfer der Marken usw. sind bisher noch kaum Grundlage für strategische Entscheidungen. Die Unsicherheiten der Marktentwicklung bleiben zwar gross, doch fordern wir bessere quantitative Annäherungen als bisher. Glaubensentscheidungen des Managements genügen auch in diesem Bereich immer weniger. Auch mögliche Einsparungen durch integrierte Kommunikation und Zentralisierungen sind kaum belegt. Die qualitative Argumentation überwiegt: Integration wirkt besser.

verändern die Vorgaben der integrierten Kommunikation die Entscheidungsabläufe in Unternehmen? Wo entlastet die Integration (geringe Koordinationsnotwendigkeit, rasche Entscheidungen, Delegationsmöglichkeiten usw.)? Welche Zusammenarbeitsformen zwischen Dienstleistern der Kommunikation und Unternehmen sind erfolgreich (Entscheidungsprozess der Selektion, Wechsel, Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit)?

Konsequenz: Wie entwickeln die Unternehmen und ihre Führungskräfte die Kraft und die Entschlossenheit, um wenige Spielregeln der Markenführung längerfristig und konsequent durchzusetzen? Wie lassen sich Markenkonzepte international durchsetzen?

Jedes Konzept im Marketing beruht auf einer Selektion und Vorgaben. Gleichzeitig sind aber gute Marketinglösungen durch Spielräume geprägt. Die Vorgaben werden zu einer langfristigen Plattform für Beteiligte, um kreativ operative und taktische Lösungen zu entwickeln und zu verwirklichen. Sonst erschöpfen sich neue Marketingansätze rasch; sie entsprechen zu wenig den Anwendungsbedingungen oder erweisen sich nur als kurzfristige Kampagnen oder Aktionen, die sich schnell erschöpfen.

Erst die Definition von Spielregeln für das Marketing eines Anbieters macht Marketingaufgaben delegationsfähig. Andernfalls sind für alle besonderen Lösungen, jeden Prospekt oder jede Verkaufsförderung neue und aufwändige Entscheidungs- und Koordinationsprozesse nötig. Typisch ist die nachfolgende sinngemäße Aussage der Marketingverantwortlichen einer Grossbank: «Integrierte Konzepte und Vorgaben für die Markengestaltung führen nicht immer zur besten Lösung in einer einzelnen Situation. Sie erlauben aber den verantwortlichen Mitarbeitern, rasch und eigenständig vorzugehen, solange sie die Vorgaben einhalten. Damit werden Mitarbeiter und Führungskräfte entlastet, ja ist es überhaupt möglich, in komplexen Organisationen zu agieren.»

Wichtig bleibt dabei jedoch, geeignete Spielregeln konsequent einzuhalten. So

werden Erscheinungsformen der unternehmerischen Identität oder Markenspielregeln laufend verwässert, wenn nicht laufend oder periodisch deren Umsetzung kontrolliert wird. Ein Prozess beispielsweise für jährliche Markenreviews kann die konsequente Realisierung unterstützen und dabei helfen, die Kreativität und Innovation auf das zu konzentrieren, was in den Märkten auch etwas bringt. Nicht jeder Mitarbeiter soll die Unternehmensidentität laufend neu erfinden. Leider sind viele Anbieter nur bei einer Umstellung des Markenbilds oder der Entwicklung eines neuen Namens usw. für das konsequente Erscheinungsbild sensibilisiert und verfolgen dann die Durchsetzung intensiv. Wenig später wird die Aufmerksamkeit oft durch andere Herausforderungen absorbiert und viele Teillösungen in Unternehmen verselbstständigen sich.

Anspruchsvoller wird der Prozess der Realisierung häufig dadurch, dass ein längerfristiger Weg von der Ist- zur Soll-Identität eines Unternehmens oder einer Institution mit verschiedenen Zwischenschritten zu durchlaufen ist. Dabei lassen sich die «Big-Bang-Vorgehensweise» mit einer eingreifenden und raschen Umstellung, die Umstellung innerhalb von sechs Monaten oder die schleichende Einführung unterscheiden (Lauchtypen nach Interbrand Zintzmeyer & Lux). Die Vor- und Nachteile sowie die kritischen Erfolgsvariablen unterscheiden sich je nach Vorgehensweise.

Als Voraussetzung für die Realisierung ist im Unternehmen auch zu klären, für welche Entscheidungen und Aufgaben der Markenführung das Topmanagement, das Management und die beteiligten Mitarbeitergruppen zuständig sind. Dazu gilt es, die Organisation der Markenführung zu bestimmen und auch die Kernprozesse der Markenführung bis zum Marketingcontrolling festzulegen. Herausfordernd ist dabei, dass Markenführung in Unternehmen und Institutionen eine interdisziplinäre Aufgabe darstellt. Bisher fehlt eine Übersicht über die Lösungsvarianten, die erfolgreiche oder erfolglose Unternehmen in der Markenführung nutzen. Interbrand Zintzmeyer & Lux unterscheidet zwischen netzwerkorientierten

und hierarchischen, zentralistischen Lösungen und definiert den Prozess der Markengestaltung im «Brand Cycle» (vgl. dazu den Beitrag von Brecht und Häusler in diesem Heft). Markenprojekte gilt es, durch geeignete Kernteams und erweiterte Teams, festgelegte Prozessschritte usw. abzustützen.

Akzentuiert werden die Herausforderungen in internationalen Unternehmen. Strategien der lokalen und globalen Markenführung gilt es dabei bewusst zu verwirklichen. Globale Marken entstehen nie von selbst, sondern sind Ergebnis einer enormen Führungsleistung (Häusler 2002).

Manche weiteren Fragen zur Organisation und Führung von Marken, die am Anfang dieses Abschnitts angesprochen wurden, lassen sich hier nicht ausführlich erörtern. Zudem ist eine unternehmensspezifische Ausrichtung der Vorgehensweisen wichtig.

3.7 Markensupport

Support: Wie lässt sich der Umgang mit Marken durch Dokumentationen und elektronische Anwendungsvarianten unterstützen?

Vor allem benutzerfreundliche Dokumentationen und elektronische Hilfen für verschiedene Anwendungen einer Marke erleichtern die Arbeit der Marktverantwortlichen und fördern damit indirekt eine konsequente Umsetzung der Richtlinien. Zwar spielen Handbücher zur Markenführung mit Vorgaben zu Schriften, Farben, Logos, Bildern oder spezifischen Kommunikationsvarianten immer noch eine wichtige Rolle, mehr und mehr erlauben aber Intranetlösungen eine dezentrale und vielfältige Nutzung der Vorlagen nach den definierten Spielregeln. So implementierte beispielsweise Interbrand Zintzmeyer & Lux umfassende Intranetlösungen für den Markensupport bei verschiedenen Kunden.

4. Fazit

Für das Management von Marken sind verschiedene Ansätze ergiebig.