

DER WACHSTUMSMOTOR



Der »Apfel« ist nach wie vor ein faszinierendes Beispiel für ein Ein-Marken-Unternehmen. Hier: Der Apple Store in New York.

Über das richtige Führen einer Marke

Eine Marke ist kein Selbstläufer und bedarf ständiger Innovation. In diesen Prozess müssen die Mitarbeiter jedoch einbezogen werden. Professor Dr. Guido Quelle über die Bedeutung der Marke und wie eine erfolgreiche Markenführung gelingen kann.

Sind Marken heute im Zuge der Informationsflut und der gefühlten Markeninflation überhaupt noch wichtig? Jawohl, sie sind es, denn gute Marken geben mehr denn je Orientierung, aber solange Begriffe wie »Markentechnik« oder »Markenführung« suggerieren, dass sich Marken allein auf logische, technische Weise entwickeln, führen, weiterentwickeln lassen, wird mit angezogener Handbremse gearbeitet. Solange in Unternehmen angenommen wird, jede Produktneuheit müsse mit einer neuen Marke versehen sein, solange Unternehmen sich nicht selbst als Marke verstehen, unabhängig davon,

ob sie mit ihrer Marke an den Markt gehen oder nicht, werden Wachstumspotenziale verschenkt.

Kontinuierliche Entwicklung

Eine Marke besteht in erster Linie aus einem Leistungsversprechen. Die Marke verspricht den Kunden, etwas regelhaft, in gleicher Qualität mit einem bestimmten Ergebnis abrufen zu können – zu jeder Zeit. Das Ergebnis muss dabei nicht zwangsläufig messbar sein, es kann auch spürbar sein. Niemand benötigt aus Fortbewegungsgründen einen Ferrari, aber man gehört nach dem

Kauf zu dem exklusiven Kreis der Eigner. Schnell, exklusiv, teuer, rar: Mission einer starken Marke erfüllt. Nun wird man zu Recht einwenden, dass nicht jeder eine Marke der Klasse »Ferrari« in seinem Angebot habe. Das ist auch gar nicht erforderlich. Wichtig ist es, dass die Marke kontinuierlich weiterentwickelt wird und nicht stehenbleibt. Wäre Apple stehengeblieben, würde das Unternehmen weiterhin ausschließlich hervorragende Computer bauen – oder gar nichts mehr.

Apple ist im Übrigen nach wie vor und trotz aller Unkenrufe, dass nach Steve Jobs nichts mehr so

sein würde wie zuvor, ein faszinierendes Beispiel für ein Ein-Marken-Unternehmen, das nicht einmal divisional denkt. Wir konstatieren: Produkte wie iPhone, iPod, iPad sind durchaus kompatibel mit MacBook & Co. Das wesentliche Pfund, das Apple nach wie vor einbringt, besteht aus zwei Säulen: einer kontinuierlich entwickelten Innovationskultur, die sich fest in die DNA des Unternehmens hineingearbeitet hat, und ... richtig: begeisterten Mitarbeitern.

Faktor Mitarbeiter

Der wichtigste Aspekt erfolgreicher Markenführung sind begeisterte Mitarbeiter. Ein Paradebeispiel dazu liefert Singapore Airlines: Auf einem meiner zahlreichen Flüge mit Singapore Airlines in die USA fragte ich eine Flugbegleiterin, wie sie und ihre Kollegen es schafften, immer gleichermaßen ehrlich freundlich zu den Fluggästen zu sein. Ihre Antwort, lächelnd: »Because we are trained well.« Zwar wusste ich, dass Flugbegleiter bei Singapore Airlines etwa 160 Seminare in drei Monaten durchlaufen, aber abgenommen habe ich der Flugbegleiterin ihre Antwort nicht. Sie korrigierte sich auf Nachfrage: »It's because we love our job.« So ist es: Training allein kann nur Fähigkeiten entwickeln, nicht aber den Willen. Der Wille und die Einstellung sind die notwendigen Voraussetzungen, damit fähige Mitarbeiter eine starke Marke gemeinsam voranbringen.

So, wie die Flugbegleiter von Singapore Airlines stolz darauf sind, für die Airline zu arbeiten, so ist die Näherin bei Ferrari stolz darauf, die Ledersitze zu nähen und bei jedem vorbeifahrenden Ferrari zu denken, dass sie die Sitze genäht haben könnte. Stolz auf ein Unternehmen, stolz auf eine Marke werden Mitarbeiter aber nicht durch Markentechnik, durch ein Logo, einen flotten Claim. Stolz werden Mitarbeiter, wenn sie merken, dass ihre Marke, ihr Unternehmen einen Sinn stiftet, einen Nutzen bietet, konsistent am Markt ist.

Das Führen einer Marke

Die Marke als belastbares, wiederholbares Leistungsversprechen, das Wachstum von innen ermöglicht, wird dann wirksam, wenn Unternehmen sich additiv zu all den strategischen Überlegungen, die in den Sitzungsräumen rund um die Welt stattfinden, um den Faktor Führung kümmern. Zu häufig erleben wir in unserer Beratungspraxis, dass ein sauber aufgebautes Markenkonzept mit schlüssiger, ja entwaffnender Logik, nicht die Kraft entfaltet, die man sich erhofft hatte. Zu häufig erleben wir, dass in einem solchen Fall eine große Enttäuschung Raum greift, der Blick auf den Entwicklungsengpass aber verstellt bleibt. Wir schauen in einem solchen Fall, wenn das Konzept schlüssig scheint, aber immer anderen die Schuld für mangelndes Wachstum gegeben wird – hier werden gern die Konjunktur, die Politik, der böse



Das Buch zum Thema

Guido Quelle:
»Profitabel wachsen. Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben«, Gabler Verlag 2011, 240 S., 39,95 €.

Kunde, der es einfach nicht verstehen will, oder das Wetter bemüht – die handelnden Personen und deren Handlungen an.

Insbesondere die Weiterentwicklung einer Marke steht und fällt mit dem Weglassen von Gewohntem. So paradox dies auch klingen mag, aber eine Veränderung einer Marke, eine Modernisierung, eine höhere Wirksamkeit wird nicht dadurch erzielt, dass sich alle stärker anstrengen. Sie wird erzielt, indem man sich verständigt, was beibehalten, was hinzugenommen und was vor allem weggelassen werden soll. Dies kann bedeuten, gewisse Verfahren nicht mehr zu verwenden, gewisse Produkte unter der Marke nicht mehr anzubieten oder gewisse Kunden nicht mehr zu bedienen. Nespresso schließt bewusst all jene Kunden aus, die nicht in Metropolen oder im Internet Kaffeekapseln kaufen möchten. Der Erfolg gibt der Marke Recht. Es jedem recht zu machen, hat noch nie zu Marktstärke geführt.

Unabhängig davon, ob Sie eine neue Marke aufbauen oder eine bestehende Marke justieren möchten: Achten Sie vor allem auf die handelnden Personen. Berücksichtigen Sie den Faktor Führung durch entsprechende Teilprojekte in Ihrem großen Gesamtprojekt. Nicht nur die Fähigkeit, sondern vor allem der Wille zur Veränderung bei den einzelnen Personen und die Qualität der Führung werden darüber entscheiden, wie erfolgreich Ihre Initiative ist.



Prof. Dr. Guido Quelle, Unternehmer, Autor, Redner, geschäftsführender Gesellschafter, Mandat Managementberatung GmbH.
www.mandat.de



Datenschutz im Büro: Nachhaltig und besonders sicher!

Unsere Profi-Aktenvernichter haben alles, was Sie von einem Shredder „Made by IDEAL in Germany“ erwarten dürfen: Ein büroklammernfestes Schneidwerk mit Lifetime-Garantie auf die Messerwellen, hohen Bedienkomfort durch EASY-SWITCH und optimale Sicherheit durch das Safety Protection System (SPS) mit der elektronisch kontrollierten Sicherheitsklappe. Alle IDEAL-Aktenvernichter werden nachhaltig produziert mit zertifiziertem Qualitäts- und Umwelt-Management-System. Als erste und einzige Shredder erhielten Geräte aus Balingen den „Blauen Engel“ für ihre Energieeffizienz und Umweltfreundlichkeit. Verfügbar in allen Sicherheitsstufen der DIN 66399. Besuchen Sie uns im Internet unter www.ideal.de.

IDEAL