

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Was wird nicht alles zur Chefsache erklärt. Wer uns kennt weiß, dass wir mit dem Begriff „Chefsache“ sehr verhalten umgehen. Natürlich laufen an der Spitze der formalen Unternehmenshierarchie alle Verantwortlichkeiten zusammen, aber damit muss noch nicht alles zur Chefsache erklärt werden. Im Gegenteil: Das Erheben auch marginalster Dinge zur Chefsache oder das Aufschwimmen des „Chefs“, der angesichts einer Organisation, die offenbar nicht fähig zu sein scheint, die einfachsten Dinge zu erledigen – die bei genauem Hinsehen meist dann gar nicht so einfach sind – eine Sache zur Chefsache erklärt, um endlich allen zu zeigen, wie es „richtig“ geht, all dies sind wenig hilfreiche Führungsmittel und lassen den Begriff der Chefsache zu einer Beliebigkeit degenerieren.

Manches aber ist tatsächlich Chefsache und manches davon ist dies nicht offensichtlich. „Marke“ gehört zu den Dingen, die getrost als Chefsache bezeichnet werden dürfen – ja müssen –, geht mit dem Begriff der Marke doch eine ganze Reihe von Missverständnissen einher, insbesondere auf Grund seiner Nähe zum Begriff des „Marketing“.

Wir wollen hier nicht auf einzelne Markenartikel starker Marken-Multis, wie Procter & Gamble, Nestlé oder Unilever schauen. Einzelne Produkte haben zwar auch Markencharakteristik und gehören oft zu Markenfamilien, aber die Markenpositionierung eines Shampoos, einer Margarine oder eines anderen schnell-drehenden Verbrauchsguts, das für sich allein steht, kann man getrost einem Produktmanager überlassen. Wenn einmal etwas schiefgeht, kann man es meist richten.

Ganz anders sieht es auf Ebene der Unternehmensmarke aus. Auch wenn wir unserem Fokus gemäß eher auf den gehobenen Mittelstand schauen: Haben sie bemerkt, dass die Multimarkenkonzerne in der jüngeren Vergangenheit auch wieder mehr Wert auf die Pflege der Unternehmens-

marke gelegt haben? Das wird sicher nicht einem Produktmanager oder einem Marketingmanager überlassen und genau darum geht es: Die Pflege der Unternehmensmarke, die in vielen Fällen des gehobenen Mittelstands auch mit der (Haupt-) Produktmarke einhergeht, darf nicht in einer Ebene unterhalb der Unternehmensleitung geschehen. Die Marke muss in der Unternehmensleitung, im Vorstand, in der Geschäftsführung repräsentiert werden und die oder der Vorsitzende der Unternehmensführung muss die Letztentscheidung darüber haben, was mit der Marke geschieht.

„Aber dafür haben wir doch das Marketing.“ – Falsch! Das Marketing kann, soll und darf die Unternehmensmarke nicht definieren, denn es ist eventuell von den Auswirkungen einer Entscheidung betroffen. Die Unternehmensmarke ist – umgangssprachlich formuliert – das, was der Kunde über ein Unternehmen sagt, wenn niemand aus dem Unternehmen dabei ist. Wenn wir jetzt bedenken, dass in zahlreichen produzierenden Unternehmen des gehobenen Mittelstandes die Unternehmensmarke mit der (Haupt-) Produktmarke einhergeht, ja oft sogar der Familienname auf dem Firmengebäude und den Produkten steht, soll die Positionierung und das Geschick des Unternehmens in den Händen des Marketings liegen? Das will doch wohl niemand ernsthaft. In Handels- und Dienstleistungsunternehmen, gilt dies – auch wenn sie eine Eigenmarke pflegen – ebenso ausgeprägt.

Bei allem Respekt für leistungsfähige Marketingabteilungen: Aufgabe des Marketings ist es, das, was in der Unternehmensführung im Rahmen des Strategieprozesses in Sachen „Marke“ beschlossen wurde, operativ gescheit umzusetzen und in Markterfolg umzumünzen. Dazu kann sich das Marketing gerne einbringen, darf aber nie strategische Letztentscheidung treffen.

Marke gehört zur Strategie und ist damit – sorry, liebe CEOs – Chefsache.