

# „Von Hölzchen auf Stöckchen“ – Wie eine Marke nicht abschweift

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Auf welche Art und Weise sich eine Marke schärfen lässt.
- o Wie die Markenführung sicherstellt, dass die Markenkontur erhalten, aktuell und attraktiv bleibt.
- o Wie leicht eine Marke ihren ursprünglichen Weg verlässt und mit scheinbar kleinen Umwegen, die eigene Stärke konterkariert.



Die zentrale Frage dieses Artikels lautet: „Passt das zum Markenkern?“ Wobei mit „das“ grundsätzlich jede Neuentwicklung oder Weiterentwicklung gemeint ist, ob es sich um eine neue Dienstleistung, ein neues Produkt, eine neue Werbekampagne oder eine neue Art der internen Zusammenarbeit handelt. Sobald die Antwort auf diese Frage „Ja“ lautet, trägt dieser Gedanke grundsätzlich zur Stärkung und Schärfung der Marke bei. Jedoch gilt es darauf zu achten, wie viele von diesen „Ja“-Themen aktuell im Unternehmen bearbeitet werden. Auch wenn es nicht zu viele gute Ideen geben kann, kann es zu viele gute Ideen geben, die sich parallel in der Realisierung befinden, was sich negativ auf die Wirksamkeit der Umsetzung und schließlich auf eine scharf konturierte Marke auswirken. Die Fokussierung fehlt. Aber wie findet man die richtige Balance, um eine starke und scharf konturierte Marke langfristig erfolgreich zu führen?

### **Wurzeln: Der Markenkern muss definiert, verstanden und verinnerlicht sein**

Um die eigene Marke scharf positionieren zu können, ist es zwingend erforderlich den Kern der Marke eindeutig definiert zu haben. Der Markenkern ist die Basis einer konturierten Marke. Ohne den klaren Kern und die umliegenden emotionalen und rationalen Attribute, die beschreiben, wofür die Marke steht, ist es Zufall, ob eine Innovation, eine Veränderung im Produktportfolio oder eine veränderte Zielgruppenansprache die Marke schärfen oder ihre Kontur konterkarieren. Um nicht nur konsequente und konsistente Entscheidungen in der Markenführung zu treffen, sondern die Entscheidungen im gesamten Unternehmen, eines je-

den Mitarbeiters an der Marke und ihrem Kern auszurichten, ist die zweite Grundvoraussetzung für eine geschärfte Marke, das Verständnis einer jeden Abteilung und eines jeden Mitarbeiters für den Markenkern und das Verinnerlichen dieses Kerns im eigenen operativen Alltag. Grundsätzlich ist es sehr wertvoll, den Markenkern aus der Perspektive jeder Abteilung durchzudeklinieren und jede Führungskraft mit dem eigenen Team ausarbeiten zu lassen, an welchen Stellen, deutlich markenkonform gearbeitet wird und die tägliche Arbeit gezielt das gewünschte Bild der Marke beim Kunden stärkt und an welchen Kontaktpunkten dies möglicherweise offen und ehrlich betrachtet noch nicht der Fall ist.

Diese klare Ausrichtung von Entscheidungen und Verhaltensweisen am Markenkern gibt eine starke Orientierung und hilft täglich dabei, fokussiert an der Markenkontur zu arbeiten und die Differenzierung zu bewahren.

### **Zukunft: Vision und Unternehmensstrategie sind die Basis für eine auch zukünftig scharfe Markenkontur**

Um nicht nur einen gewissen Status zu bewahren, sondern die Marke als starkes Vehikel für zukünftiges Wachstum einzusetzen, ist eine weitere erforderliche Basis, die innerhalb der Unternehmensführung geschaffen werden muss, die Definition einer attraktiven Vision und die Ableitung einer Strategie, die das Unternehmen auf dem Weg zur Vision leitet. Auch dies ist unbedingt erforderlich, um eine Marke zu schärfen bzw. eindeutig konturiert zu erhalten. Ist in der Visi-

on beispielsweise vorgesehen, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens deutlich auszuweiten, von einer regionalen Größe zu einer bundesweit oder international bekannten Marke heranzuwachsen, neue Geschäftsfelder zu erobern oder eine völlig andere Zielgruppe zu erreichen, haben diese grundsätzlichen „Ob“-etwas-geschieht-Entscheidungen großen Einfluss auf das „Was“ und das „Wie“, was Marke und z. B. Marketing abbilden.

Neben den Wurzeln, dem Markenkern, muss also stets auch ein gemeinsam geteiltes Bild einer erstrebenswerten Zukunft, der Vision, bestehen, um eine Marke dauerhaft gezielt und scharf zu positionieren.

### **Tagesgeschäft: Wer für gewisse Stärken wahrgenommen werden möchte, muss auch danach handeln**

Gerade wenn Unternehmen als Meinungsführer auftreten und als Experte für bestimmte Bereiche stehen möchten, ist es für einen geschärften Markenauftritt notwendig, Inhalte, Produkte, Themen, Zielgruppen, Vertriebskanäle wegzulassen. Für eine scharf konturierte, glaubwürdige Marke sind dabei alle Wertschöpfungsprozesse relevant. Was nach außen wahrgenommen werden soll, muss auch intern gelebt werden, denn eine Marke zielt nie nur auf Kunden ab. Wenn ökologisch verantwortliches Handeln zu den zentralen Werten der Marke zählt, der Einkauf aber dennoch anhand günstiger Preise bewertet wird oder eine Marke als Begriff für eine bestimmte Produktkategorie stehen will, jedoch einen hohen Prozentanteil der Umsatzen an anderer Stelle verdient und dies auch nicht vorhat zu verändern oder wenn ein Unternehmer offiziell einer bestimmten Zielgruppe verschrieben hat, es aber nicht gelingt, bestehende, nicht zu diesem Ziel passende Kundschaft langfristig wegzulassen, handelt das Unternehmen täglich gegen eine konturierte, starke, geschärfte Marke. Eine Marke zu schärfen bedeutet zwingend auch, intern und extern glaubwürdig zu handeln.

Ein Beispiel bei dem Markenerleben und der definierte Markenkern völlig auseinanderdriften, was zu einer extremen Schwächung und Verwässerung der Marke geführt hat und immer noch führt, ist die Automobilmarke Opel. Sicher hat Opel auch mit anderen strategischen Nachteilen zu kämpfen, blickt man aber nur auf den Markenkern und den aktuellen Auftritt der Marke wird direkt deutlich, warum Glaubwürdigkeit ein zentraler Schlüssel für eine scharfe, konturierte Marke ist. Die Marke Opel hat für sich die Markenwerte „deutsch, aufregend und zugänglich“ definiert und den sicherlich noch bekannten Markenclaim „Wir leben Autos“ gegen „Die Zukunft gehört allen“ getauscht. Wie kann man aber die Werksschließungen in Deutsch-

land, Verlagerungen von Produktionsstandorten außerhalb Deutschlands, den Übergang in den französischen PSA-Konzern, neue Modellnamen oder Ausstattungspakete, die englisch ausgesprochen werden, wie „Ädäm“ anstatt nach dem Gründer Adam Opel als deutsch und zugänglich oder einen Opel-Corsa als aufregend empfinden? Die Lücke zwischen Wunscharstellung und Außenwahrnehmung ist so exorbitant groß, dass das tatsächliche, tägliche Erleben einer starken, eindeutig konturierten Marke absolut im Weg steht und diese bei allen strategischen Bemühungen auch nicht entstehen kann.

### **Fazit**

„Von Hölzchen auf Stöckchen“ – gerade in der Markenführung ist es besonders leicht, von seinem ursprünglichen Weg abzuschweifen. Eine Idee führt zur anderen, was bei einer Marke erfolgreich funktioniert, wird für die eigene Marke übernommen und nicht auf die eigene Marke übertragen, Kreativprozesse und um die Ecke denken, führen bei zu intensivem Hineinbohren in ein Themengebiet leicht dazu, dass man von seinem Grundgedanken abschweift, dass man den Markenkern dabei aus dem Zentrum der Entwicklung verliert und immer mehr Ideen und Ansätze addiert und umsetzt, die allmählich weniger mit der eigenen Marke, mit den Stärken und Markenwerten zu tun haben. So verwischt die Markenkantur anstatt eine klare Kante und Differenzierung zu Wettbewerbern zu schaffen. Das Verwässern der Markenkantur ist dabei ein langfristiger, nicht offensichtlicher Prozess. Wenn wir im Rahmen unserer Beratungsmandate Maßnahmen ergreifen, die sicherstellen sollen, dass die Marke auf eine geeignete Art und Weise scharf und konturiert erhalten bleibt, bewegen sich die Handlungen in größeren Zeithorizonten. Wir blicken nicht „jeden Tag“ auf die Marke und fragen uns, ob sie scharf genug ist – aber das Diskutieren neuer Ideen und Entwicklungen anhand des Markenkerns und der strategischen Unternehmensziele innerhalb der Innovationspipeline der Forschung und Entwicklung sowie innerhalb der Jahresplanungen insbesondere in Vertrieb und Marketing sollte mindestens fest verankert sein. Darüberhinaus ist es sehr sinnvoll, sich einen Überblick im Rahmen einer jährlichen Strategieklausur zu verschaffen und einen Tagesordnungspunkt für die Marke zu investieren, um mindestens innerhalb der Geschäftsführung im ersten Schritt und in einem zweiten Schritt auch gemeinsam mit den zentralen Führungskräften im Unternehmen aktuelle und zukünftig geplante Initiativen konsequent am Markenkern und seinen umliegenden Werte zu spiegeln. Welche Maßnahme zahlt genau auf welchen Wert ein? Was stärkt den Kern der Marke? Wo stehen wir ggf. vor der strategischen Herausforderung einer Umpositionierung?