

# MARKENFÜHRUNG – DIE BETONUNG LIEGT AUF „FÜHRUNG“

Marken prägen unser Leben. Insbesondere im Einzelhandels-/Endverbraucherbereich strömen täglich Hunderte von Markenimpressionen auf uns zu. Zu manchen haben wir eine Beziehung, zu anderen wiederum nicht. Wir erkennen Produktmarken aber auch Unternehmensmarken und wir ordnen den Marken eine bestimmte Eigenschaft zu. Marken schaffen Vertrauen, Marken geben eine Ordnung und eine Sicherheit. Marken bedürfen der Führung, damit sie nicht stehen bleiben und von anderen Marken überholt werden. Markenführung ist dabei als Prozess zu verstehen, nicht auf ein Projekt zu reduzieren. Dies ist unabhängig davon, ob wir über Produktmarken oder über Unternehmensmarken sprechen und es ist unabhängig davon, ob wir über den B2C- oder den B2B-Bereich sprechen.

Wenn über Marken und Markenführung gesprochen wird, gehen die Dialoge meist in eine von zwei Richtungen: Entweder geht es um die methodische Weiterentwicklung einer Marke, verbunden mit Fragen wie „Wie kann die Marke erneuert werden?“, „Verträgt die Marke eine Extension?“, „Wie können weitere Produkte um die Marke gerankt werden?“, oder es geht um die emotionale Wirkung der Marke: „Ist die Assoziation, die mit der Marke erzeugt wird, noch valide?“, „Was soll im Kopf des Kunden geschehen?“ usw.

Wesentlich zu kurz kommt unserer Erfahrung zufolge das Thema „Führung“ – und zwar nicht in Bezug auf die Marke als abstraktes immaterielles Wirtschaftsgut, sondern in Bezug auf diejenigen, die die Marke gestalten und die ihr ein Bild nach außen geben. Wir sprechen hier über tatsächliche Führung, nämlich über Führung der Mitarbeiter.

Nun werden einige Leser einwenden, dass Führung ja ohnehin täglich geschehe. Tatsächlich? Nach welchen Gesichtspunkten werden Mitarbeiter denn im Hinblick auf die Marke geführt? Wie wird denn sichergestellt, dass die Botschafter des Unternehmens, die Mitarbeiter tatsächlich die Markenbotschaft vermitteln? Wie wird überprüft, ob Führungskräfte tatsächlich Vorbild sind? Wie kann das Unternehmen davon ausgehen, dass Mitarbeiter eingestellt werden, die in der Lage sind, die Markenbotschaft zu transportieren?

**Schauen wir auf ein Beispiel: Singapore Airlines ist eine der höchstdekorierten, wenn nicht sogar die höchstdekorierte Fluglinie der Welt.**

Wer auf die Website von Singapore Airlines geht, (man gebe auf singaporeair.com das Suchwort „Awards“ ein) wird erstaunt sein, wie viele Awards die Airline erhält. Allein im Juli waren es fünf, im bisherigen Jahr 2012 mögen es, ich habe sie nicht alle gezählt, fünfzig gewesen



## AUTOR

**Prof. Dr. Guido Quelle** (guido.quelle@mandat.de), „der Wachstumstreiber“, ist als einer der wenigen Managementberater weltweit als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, hat er mehr als 120 Unternehmen und Organisationen in über 350 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben.

sein. Singapore Airlines ist stolz darauf, sich immer wieder in das Rennen um die beste Airline, den besten Service, die beste Betreuung zu begeben. Gewinnt Singapore Airlines immer? Nein, aber sie gehen immer wieder an den Start.

Wenn man bei Lufthansa unter lufthansa.com „Awards“ eingibt, erhält der geneigte Websitebesucher vermutlich etwas Ähnliches wie das, was mir begegnete: Ich erhielt Vorschläge aus der FAQ-Liste und alle Fragen hatten etwas mit dem Vielfliegerprogramm zu tun. Auf der Konzernseite der Lufthansa erschien nach Eingabe von „Awards“: „KEINE Ergebnisse gefunden.“ Die Versalien in „KEINE“ sind exakt so erschienen. So viel zum Selbstverständnis.

Awards sind das Eine, die Umsetzung der Philosophie ist das Andere. Man checke bei Singapore Airlines ein und wird regelhaft freundlich und zuvorkommend betreut, die Betreuung bei Lufthansa ist meiner Erfahrung zufolge durchaus schwankend, der Tagesform der Mitarbeiter folgend. Die von mir erfahrene Bandbreite erstreckt sich von „ausgesprochen hilfsbereit“ bis „inakzeptabel unfreundlich“. Bei Singapore Airlines habe ich bisher keine Bandbreite erfahren. Die Betreuung war immer „ausgesprochen hilfsbereit“.

In der Kabine zeigt sich die Marke „Singapore Airlines“ von ihrer besten Seite. Die Fluglinie hat es sich zum Ziel gesetzt, in der First Class ein 5-Sterne-Hotel in der Luft zu sein. Nicht nur, dass der Fluggast auf die Frage, ob er nach dem opulenten,

in der Kabine zubereiteten Menü einen Espresso bekommen könne, gefragt wird, welchen Kaffee er denn für den Espresso bevorzuge, diese Frage wird auch überaus engagiert und kompetent gestellt und durch Vorschläge angereichert. Eine Flugbegleiterin antwortete mir einmal auf meine Frage wie es denn sein könne, dass sie und ihre Kolleginnen und Kollegen bei jedem Flug immer wieder so freundlich seien, sehr ernst: „Oh, I think we're well trained“, bevor sie lachte und mir die echte Antwort gab: „Because we love our job“.

Markenführung beginnt bei Mitarbeiterführung. Vorausgesetzt, das Produkt ist gut oder die Dienstleistung ist gut, geht es darum, die Mitarbeiter zu gewinnen, die in der Lage sind, das Produkt oder die Dienstleistung so weiter in die Welt zu tragen, dass es zur Marke passt. Dies wiederum ist erneut unabhängig davon, ob es sich bei der Marke um eine Produktmarke oder eine Unternehmensmarke handelt.

„There's no better way to fly“, ein Slogan der Lufthansa, ist schlicht falsch. Es gibt sehr wohl Wege besser zu fliegen, als mit der Lufthansa, bei aller Loyalität zu dieser ausgezeichneten Airline. Wenn Lufthansa wirklich den besten Weg des Fliegens bieten wollen würde, müsste sich bei den Mitarbeitern, in der Kabine, am Boden allerlei tun. Ob Lufthansa-Flugbegleiter – die zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Beitrags damit beschäftigt sind, sich im Rahmen eines den zahlenden Kunden vollumfänglich treffenden Streiks um ihre eigenen Belange zu kümmern – auch sagen würden „Wir tun das alles, weil wir unseren Job lieben?“ Das erscheint mir zu fabelhaft, um es anzunehmen.

### Ein weiteres Beispiel: Mercedes hat sich seiner Wurzeln besonnen.

Vor vielen Jahren haben Mercedes-Ingenieure regelmäßig fabelhafte Dinge entwickelt, von denen sie wussten, dass sie nicht in Serie gehen würden. Warum? Weil es technisch möglich war, weil sie Exzellenz zeigen wollten. Vor einiger Zeit hat sich Mercedes dieser Vergangenheit erinnert und mit der Aussage „Das Beste oder nichts“ wiederbelebt. Man gebe in seinen Web-Browser „dasbesteodernichts.de“ ein und lande bei ... Mercedes. Eine gelungene Rückbesinnung auf alte Markenstärke.

Wenn eine Marke etwas verspricht, dann muss sie es halten. Der geneigte Mercedes-Kunde darf nun mit Fug und Recht erwarten, dass er bei Mercedes

das Beste erfährt: Das beste Produkt, die besten Innovationen, den besten Service, die beste Kundenansprache, den besten Showroom, die besten Informationen, die beste Betreuung. Ob dies der Fall ist, mag jeder selbst beurteilen, aber der Maßstab ist klar. Die 300.000 Werkstattbesuche wegen defekter Injektoren in den letzten Jahren haben Mercedes nahezu eine Milliarde Euro gekostet und werden den Eigentümern der Fahrzeuge vermutlich nicht als „das Beste oder nichts“ in Erinnerung bleiben.

Markenführung ist im Übrigen mitnichten auf den B2C-Bereich begrenzt. Insbesondere im B2B-Umfeld besteht ein erheblicher Nachholbedarf im Hinblick auf Markenbildung und nachfolgende Markenführung. Dabei ist ein Unternehmen Marke, ob es will oder nicht, denn die Kunden haben ein Bild von dem Unternehmen. Wohl der Unternehmensführung, welche die Wahrnehmung des Unternehmens am Markt mitgestaltet. Wenn Unternehmen propagieren, der Kunde stünde im Mittelpunkt, dann sollten sie alles daran setzen, dass die Mitarbeiter das auch so sehen – wichtiger noch: Dass sie danach handeln. Anderenfalls ergänzt der frustrierte Kunde den Satz „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“ schnell um „... und damit bei Ihnen wohl im Weg.“

Wenn wir an dieser Stelle über Mitarbeiterführung sprechen und darüber sprechen, dass Markenführung mit Mitarbeiterführung auf das Engste verknüpft ist, kommen wir an dem Thema „Vorbild“ nicht vorbei. Immer wieder ist zu lesen, dass man Menschen nicht zumuten dürfe, dass sie Vorbilder seien, dass Erwachsene keine Vorbilder benötigen, dass der Begriff und die Ausgestaltung von Vorbildern der Vergangenheit angehören sollten und in der modernen Mitarbeiterführung keinen Platz mehr hätten.

Nun wird Falsches auch durch permanentes Wiederholen nicht richtiger. Auch eine höhere Verkündungslautstärke oder ein vehementer Vortrag machen aus einem falschen kein richtiges Statement. Daher in aller Deutlichkeit: Selbstverständlich benötigen wir in Unternehmen Vorbilder.

Wie sollen Markenbotschaften in das Unternehmen hinein- und aus ihm herausgetragen werden, wenn nicht durch das vorbildhafte, vorbildliche Handeln der Unternehmensführung, der Bereichs- und Abteilungsleitungen, der Teamleitungen, der Ausbilder, der Mitarbeiterschaft? Wir Menschen glauben nicht das, was wir in

episch langen Unternehmenshandbüchern, die längst eine Aktualisierung hätten erfahren müssen, lesen (wenn wir es überhaupt lesen). Wir glauben nicht das, was auf den austauschbaren Leitbildern, die an den Wänden vieler Unternehmen hängen, geschrieben steht. Und wir glauben auch nicht das, was auf unternehmensinternen Konferenzen eindringlich ge- und versprochen wird. Wir glauben das, was wir regelhaft erleben. Wir glauben das, was wir nachprüfen können. Wir glauben Dinge, wenn Versprechen immer wieder verlässlich gehalten werden. Und genau deshalb sind Vorbilder erforderlich. Führungskräfte können sich ihrer Pflicht, das zu tun, was sie selbst einfordern, nicht entziehen. Führungskräfte können ihre Mitarbeiter nicht einfach dem Prinzip „Hoffnung“ überlassen, in der Annahme, dass die Mitarbeiter die Marke schon irgendwie in die Welt tragen werden.

### Erst durch vorbildhaftes, konsequentes, berechenbares Handeln wird eine Marke glaubwürdig transportierbar.

Führungskräfte, die dies verstanden haben, Unternehmensführungen, die erkannt haben, dass sie es sind, die über das Wohl und Wehe der Markenführung entscheiden, werden ihre Unternehmen langfristig zu einem deutlich stärkerem und solideren Wachstum führen, als Unternehmen, die unter „Markenführung“ immer noch einen technischen Aspekt verstehen, in dem der Mensch eine untergeordnete Rolle spielt und auf Funktion degradiert ist.