

# Kontur, Klarheit, Konsequenz

Es könnte alles so schön sein: Die Marke ist aufgebaut (oder repositioniert), der Absatz läuft bei den Kunden recht gut, die Umsätze entwickeln sich positiv, sogar die Erträge stimmen. Endlich ist es geschafft. Es könnte so schön sein, aber eines nicht so schönen Tages wachen wir auf und stellen fest, dass der Absatz erste Rückgänge zeigt, obwohl schon ein Konzept für Sonderkonditionen eingeführt wurde, die Umsätze sinken, vom Ertrag wollen wir gar nicht reden. Eine spontan organisierte Kundenbefragung ergibt, dass unsere Marke nicht mehr so scharf und präzise wahrgenommen wird wie in der Vergangenheit. Aber was ist geschehen? Es war doch alles bestens. Wesentlich haben wir nichts verändert. Ratlosigkeit allerorten, gefolgt von Aktionismus, verbessert die Situation nicht – im Gegenteil.



Die Ursachen für profitables Wachstum – und dazu soll eine starke Marke zwingend beitragen – liegen mehrheitlich im eigenen Unternehmen. Will eine Marke, unabhängig davon, ob es sich um eine Produkt- oder eine Unternehmensmarke handelt, dauerhaft am Markt erfolgreich sein, will sie dauerhaft das gesunde, profitable Wachstum des Unternehmens unterstützen, gilt es, drei Dinge in den Fokus der Markenführung zu nehmen: die Kontur der Marke, die Klarheit der Markenaussage und die Konsequenz der Durchsetzung des Beschlossenen.

Wir beobachten in der Beratungspraxis immer wieder, dass Unternehmen der Versuchung nicht widerstehen können, vermeintlich passende Aspekte zu einer Marke zu addieren: „Line extensions“, neue Produkte, additive Leistungen – schließlich will man ja keinen Umsatz am Markt liegen lassen und diesen Umsatz schon gar nicht dem Wettbewerb überlassen. Die Praxis zeigt aber, dass der überwiegende Teil dieser vermeintlich gescheiterten und gut gemeinten Anreicherung der Unternehmenszukunft nicht dienlich ist, weil er dazu führt, dass die Marke gedehnt wird, anstatt dass sie an Kontur gewinnt.

Nicht das stumpfe Addieren ist es, was eine Marke attraktiv macht, sondern das konsequente Überprüfen des unter der Marke geführten Angebotes mit dem unbedingten Willen des Weglassens, des Schleifens, des Zuspitzens. Eine gut geschliffene Kante an einem Rennski ist Voraussetzung dafür, ein Rennen zu gewinnen, und ein angespitzter Zaunpfahl ist die Voraussetzung dafür, ihn in den Boden schlagen zu können. Ebenso erfordert eine Marke das konsequente Konturieren des eigenen Profils. Spitz, scharf und erkennbar statt stumpf, glatt und beliebig – so muss eine Marke sein.

Wenn wir uns am Markt umschaun, sehen wir viele sogenannte Marken, die entweder unterschiedliche Botschaften senden oder gar keine. Welche Wertaussage vertritt eine Marke? Fragt man dies, kommen immer wieder Platzhalter an die Oberfläche: „Wir bieten hohe Qualität“, „Auf unsere Produkte kann man sich verlassen“, „Wir bieten ein gu-

## **Prof. Dr. Guido Quelle**

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Mandat Management-  
beratung GmbH

tes Preis/Leistungs-Verhältnis“. All dies sind Platzhalter, denn wer möchte schlechte Qualität, Produkte, die zu Bruch gehen und all das zu einem unattraktiven Preis? Welche Wertaussage wird in den Markt gesendet? Welchen Wert schafft die Marke beim Kunden? Wer ist überhaupt der Kunde? Im Falle Gardenas ist es auf Endkundenseite der „leidenschaftliche Gärtner“. Diesen kann man sich vorstellen, für diesen kann man Produkte entwickeln, die dann idealerweise auch auf den durchschnittlich Garteninteressierten einen Sog ausüben. Der guten Ordnung halber: Auch der Handel will von der Attraktivität des Angebotes natürlich überzeugt werden, insofern haben wir es stets mit einer, wie wir es nennen, „doppelten Kundenorientierung“ zu tun.

Zur Klarheit der Markenbotschaft gehört eine fundierte Wertaussage, die – bildlich gesprochen – in einem Satz darüber Auskunft gibt, wie es dem Kunden nach dem Kauf oder nach der Anwendung eines Produktes besser geht als vorher. Allgemeinplätze wie Qualität, Verlässlichkeit, Angemessenheit haben darin nichts zu suchen.

Erfolgreiche Markenführung ist kein technisches Prozedere. Es genügt nicht, ein Methodenbündel anzuwenden, auch wenn einige Berater dies gerne so vorgeben. Echte Markenführung betont den Aspekt der Führung und darf nicht dem Marketing überlassen werden, sondern gehört auf die Ebene der Unternehmensführung, denn die richtige Markenführung muss auf der beschlossenen Strategie beruhen. Es geht nicht darum, alles zu tun, was getan werden könnte, um eine Marke voranzubringen, sondern es geht darum, bewusst zu beschließen, welches die erfolgversprechendsten Maßnahmen sind, und diese dann konsequent zu verfolgen.

An eben dieser Beschränkung auf wenige Maßnahmen und der damit verbundenen Erfordernis des konsequenten Umsetzens mangelt es in vielen Unternehmen. Es wird nicht zu wenig getan, es wird zu vieles begonnen, aber nicht konsequent beendet. Der natürliche Feind der Strategie ist das operative Geschäft und Ressourcen, Zeit, Geld, Personenpower sind endlich. Nicht alles, was möglich ist, darf auch getan werden. Markenführung ist ein Prozess, kein Foto, ein Film.

Diejenigen Unternehmen, die ihre Marke scharf konturieren, die Dinge weglassen, die eine klare Marktaussage treffen und die wenige, gezielte Maßnahmen ergreifen, um die Marke zu führen, diese Maßnahmen aber mit aller Konsequenz umsetzen, sind die Sieger im Rennen um profitables Wachstum.