

# Fünf populäre Irrtümer über Markenführung

**Brauchen wir überhaupt Marken? Ist Marke Aufgabe des Marketings? Muss Marke gemessen werden? Und muss man andauernd die Kunden fragen?**

**Text: Guido Quelle**

Im unternehmerischen Umfeld halten sich einige begriffliche und inhaltliche Irrtümer hartnäckig, besonders stark betroffen ist das gesamte Thema „Marke, Markenstrategie, Markenführung“. Viele Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte assoziieren z. B. das Thema „Marke“ automatisch mit „Marketing“: Mag dies auf Grund des identischen Wortstamms nahe liegen und ist die Versuchung groß, nicht so leicht greifbare Themen wie „Marke“ in eine Fachabteilung zu delegieren, ist dies der falsche Weg.

## **Irrtum Nr. 1: Marke ist Aufgabe des Marketings**

Genauer: Die Marke darf ausdrücklich nicht allein dem Marketing überlassen werden, denn nicht das Marketing entscheidet über die Unternehmens- oder Marktsegmentstrategie, sondern diese Entscheidung fällt in der Unternehmensführung. Folglich muss auch dort das Thema „Marke“ einen Anschluss finden.

Selbstverständlich kann die Abteilung Marketing einen Beitrag zur weiteren Entwicklung einer Marke leisten. Mehr noch: Das Marketing soll dies sogar tun, aber in der Praxis ist meist zu erleben, dass es allein diese Abteilung ist, der die Marke überlassen wird. Hier ist nicht nur das Marketing zwangsweise überfordert, hier nimmt sich die Unternehmensführung auch zu früh aus der Pflicht: Wenn die Marke dem Marketing überlassen wird, ist Inkongruenz vorprogrammiert, einmal ganz abgesehen von verschwendeter Zeit durch unnötige Schleifen.

## **Irrtum Nr. 2: Markenführung lässt sich technisch lösen**

Wenn die Rede von Markenführung ist, dauert es meist nicht lange, bis das Substantiv „Markentechnik“ Verwendung findet. Mit Markentechnik führt man eine Marke, so die häufig erlebte Meinung. Dies ist ein folgenschwerer Irrtum, denn eine Methodik – hier: „Markentechnik“ – muss sich stets an einem Ziel ausrichten, will sie kein Eigenleben entwickeln oder sich zum Selbstzweck aufschwingen.

Weder kann Markentechnik zaubern, noch kann sie Markenführung ersetzen. Methoden helfen, Methoden beschleunigen Prozesse, aber jede Methode muss einem Ziel dienen – und gerade im Bereich der Markenführung ist man gut beraten, sich Zugriff auf viele unterschiedliche Methoden zu sichern: Beim Einsatz sogenannter „Markentechniker“ läuft man stets Gefahr, der Methode zu dienen, was nie zum Erfolg führt. Überdies heißt es nicht umsonst: „Wenn Du nur einen Hammer hast, sieht alles wie ein Nagel aus.“

Markenführung benötigt vor allem eines: Führung. Führung wiederum ist mehr als Technik: Führung bedingt weniger Leitplanken,

einige Regeln und hilft mit Empfehlungen. Wirksame Markenführung bedarf neben der methodischen Unterstützung vor allem der Mitarbeiter, welche die Marke tragen – und dazu gehören auch Führungskräfte, die in der Lage sind, die Prinzipien der Marke ins Team zu tragen.

## **Irrtum Nr. 3: „Wir brauchen keine Marke!“**

Ein Unternehmen oder ein Produkt stellt eine Marke dar, unabhängig davon, ob es das will oder nicht, denn die Mitarbeiter und die Kunden nehmen das Unternehmen oder das Produkt wahr. Wenn man Kunden nicht bei der Wahrnehmung hilft, gerät man leicht in eine Sackgasse, denn aus einer einmal durch Kunden, Mitarbeiter, die Öffentlichkeit geprägten Position kommt man nicht so leicht wieder heraus.

Selbstverständlich ist eine aktive Markenbildung notwendig. Ist dies in der Konsumgüterindustrie – bezogen auf deren Produkte – ein alter Hut, kann man etwa für den Konsumgüter-Einzelhandel konstatieren, dass dieser erst seit einer vergleichsweise überschaubaren Zeit aktiv daran arbeitet, nicht nur mit Marken zu handeln, sondern auch Marke zu sein – mit mehr oder weniger gutem Erfolg.

Im B2B-Umfeld, also z.B. im Großhandel oder in der Zulieferindustrie, ist zum Teil der Bedarf nicht einmal erkannt, was dazu führen wird, dass sich ganze Branchen dramatisch verändern werden, wenn diejenigen Unternehmen, die sich um das Thema „Marke“

## **„MARKE – LOGIK UND EMOTION“**

### **11. Internationales Marken-Kolloquium**

**Wann:** 18. – 19. 09. 2014

**Wo:** Kloster Seeon, Klosterweg 1, D-83370 Seeon

#### **Referenten:**

**Manfred Brassler**, MeisterSinger GmbH & Co. KG

**Paolo Dell'Antonio**, Mast-Jägermeister SE

**Sebastian Diehl**, Diehl & Brüser Handelskonzepte GmbH

**Norbert Gabrysch**, wirDesign communications AG und

**Hans-Jürgen Herr**, Weber-Stephen Products (EMEA) GmbH

**Greti Ladurner**, Agentur Südtirol Marketing (SMG)

**Markus Lohner**, BrauKon GmbH & Camba Bavaria GmbH

**Daniel Sennheiser**, Sennheiser electronic GmbH & Co.

**Carl-Frank Westermann**, WESOUND GmbH.

[www.internationales-marken-kolloquium.de](http://www.internationales-marken-kolloquium.de)

intensiver gekümmert haben, eine deutliche Distanz zwischen sich und ihren Wettbewerb legen werden.

#### Irrtum Nr. 4: In Sachen „Marke“ muss vor allem gemessen werden

Natürlich ist es verlockend, wenn alle möglichen Initiativen, Vorhaben, Innovationen, Entwicklungen und Veränderungen gemessen werden können. Von diesem Gedanken darf man sich aber insbesondere im Bereich der Markenführung getrost verabschieden, denn einige Dinge entziehen sich der Messbarkeit, und viele Dinge müssen auch nicht messbar gemacht werden: Mindestens ebenso wichtig wie das Messen ist es, nicht messbare Elemente zuzulassen.

Emotion als Aspekt zuzulassen fällt insbesondere in unserer durch betriebswirtschaftliche Logik geprägten Geschäftswelt schwer: Es ist die Rede von Kernkompetenzen, Markenführung, Markentechnik, von Marktlogik, Geschäftsfeld-Entwicklung – und Analysten und Gesellschafter wollen gerne auch noch Erfolgswahlen in der nächsten Sitzung.

Zu den messbaren, logischen Aspekten der Markenführung gesellen sich aber Fragen des Kunden wie „Wie fühlt sich die Marke an?“, „Welchen Imagevorteil habe ich durch diese Marke?“, „Wie sehr kann ich der Marke vertrauen?“, „In welche Gemeinschaft oder Gesellschaft bringt es mich, wenn ich dieser Marke zuspreche?“ Wir kommen nicht umhin, zu akzeptieren, dass der unter vertretbarem Aufwand stattfindenden Messbarkeit hier Einhalt geboten wird.

#### Irrtum Nr. 5: Man muss nur die Kunden fragen

Apple hat m. E., abgesehen von Erfahrungsabfragen bei online oder telefonisch erfolgten Bestellungen im Apple-Store, noch keine Kundenbefragungen durchgeführt. Sicher aber hat Apple noch keine Befragungen seiner Kunden durchgeführt, um etwas darüber herauszufinden, was die künftigen Produkte können müssten. Und auch andere erfolgreiche Unternehmen verzichten darauf, ihre Kunden über deren Bedürfnisse in der Zukunft zu befragen, denn die Kunden wissen meist gar nicht, was sie brauchen könnten.

Man stelle sich die Frage: „Was hätten Sie Steve Jobs im Jahr 2005 geantwortet, wenn er Sie gefragt hätte, wie Ihr nächstes Mobiltelefon aussehen und welche Features es aufweisen sollte?“ Die meisten hätten einen größeren Bildschirm, vielleicht eine Farbdarstellung, etwas mehr Speicher für Adressen und Textnachrichten gefordert, vielleicht auch eine längere Akkulaufzeit oder ein etwas niedrigeres Gewicht.

Niemand hätte auch nur annähernd das beschrieben, was das iPhone brachte: Die Einführung einer revolutionären neuen Gerätekategorie, welche es dem Benutzer ermöglicht, auf der ganzen Welt in Kontakt mit seinem gesamten sozialen Netz zu treten, Geschäfte in Echtzeit abzuwickeln, Filme zu sehen, ein individualisiertes Anwendungsspektrum im Zugriff zu haben – ein Gerät, das nebenbei die Musikindustrie revolutionierte, das ein überaus gelungenes Design aufweist und mit dem man auch noch telefonieren kann. In keiner Kundenbefragung wäre das zu erfragen gewesen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen maximal durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen und besonders erfolgreichen Unternehmen besteht darin, dass Erstgenannte ihre Kunden fragen, was

diese wollen, und diesen Wunsch dann mehr oder weniger erfolgreich bedienen, während Letztgenannte aus einer Überzeugung heraus handeln, um einen Bedarf zu treffen, den ihre Kunden noch gar nicht kennen.

Geht dies manchmal schief? Jawohl, aber auch dies ist Teil der Innovationskultur dieser Unternehmen: Sie kennen sich in ihrem Markt aus, sie trauen sich Dinge zu, die andere nicht einmal zu denken wagen, sie probieren etwas aus, hadern nicht mit Misserfolg – und sie ruhen sich nicht auf ihren Erfolgen aus.

#### DER AUTOR

Prof. Dr. **Guido Quelle** ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH (Hauptsitz in Dortmund, Büros in London und New York), die bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen bei über 350 Projekten beriet.

[www.mandat.de](http://www.mandat.de)



Sind Sie schon empfangsbereit?

Wenn nicht, dann fahren Sie Ihre Antennen aus und lassen Sie sich überraschen – den **3. Juni 2014** sollten Sie sich rot in Ihrem Kalender eintragen.