



## Warum Marketing die Unternehmensmarke schwächt

Von Klaus Lintemeier

Das produktorientierte Marketing verhindert die Bildung starker Unternehmensmarken. Während das Management der Produktmarken weitgehend im Unternehmen verortet ist, wird die Verantwortung für Inhalt und Auftreten der Unternehmensmarke an Corporate-Identity-Agenturen und Werbeagenturen delegiert. Solange die Führung der Unternehmensmarke nicht als entscheidender Erfolgsfaktor der Unternehmensführung verhandelt wird, bleibt ihr Potential unausgeschöpft – und das Unternehmen gesichtslos. Dies führt zu der Schlussfolgerung, daß die Inhalte gemeinschaftlich entwickelter Unternehmensmarken wirkungslos sind.

Von einer effektiven Führung ihrer Unternehmensmarke sind deutsche Unternehmen und Konzerne weit entfernt. Neben fehlenden Strukturen und Prozessen sowie Defiziten bei der operativen Umsetzung scheitert das Markenmanagement vor allem an unzureichenden Inhalten der Marke und deren Relevanz für den Unternehmenserfolg. Insbesondere dort, wo die Unternehmensmarke eine komplexe Organisation mit unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen repräsentieren soll, steht sie oft im Schatten einer vielfältigen Produktkommunikation. Weil diese immer das Produkt positioniert und stets die jeweilige Kundengruppe fokussiert, läßt sie in Summe das Unternehmen als zusammenhangloses Konglomerat erscheinen. Eine fatale Folge aller Markenmodelle, die die Unternehmensmarke aus der Produkt- und Absatzperspektive betrachten. Die Unternehmenskommunikation muß handeln. Doch was kann sie tun? Die üblichen Gegenmittel – ein Leitbild für die Mitarbeiter, eine Imagekampagne für die Öffentlichkeit – wirken dem Mißverhältnis nur kurzzeitig entgegen. Ein Corporate-Branding-Projekt verspricht Abhilfe. Doch das Ergebnis enttäuscht regelmäßig: Die Unternehmensmarke degeneriert zum Konstrukt aus abstrakten Markenwerten und banalen Markenversprechen. Sie bleibt intern wie extern wirkungslos. Eine kommunikative Wende in der Markenführung von Unternehmen ist überfällig.

Die Definition der Unternehmensmarke ist eine strategische Aufgabe und kann nur dort geleistet werden, wo die strategischen Ziele des Konzerns definiert werden. Zudem ist sie eine inhaltliche Aufgabe, die der Komplexität des Unternehmens und seiner Leistungen gerecht werden muß. Diese Aufgabe kann nicht perspektivisch gelöst werden. Wer die Inhalte einer Unternehmensmarke definieren will, muß ihre strategische Funktion für den Unternehmenserfolg richtig bestimmen. Die Unternehmensmarke ist kein Zierat des Unterneh-

mens, kein Kanon hehrer Werte. Sie ist das Sinnbild seiner Autorität. Diese Autorität begründet sich in seiner wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung. Die Unternehmensmarke muß die Bedeutung des Unternehmens kommunizieren, nicht seine Moral. Dazu integriert sie ein umfassendes Repertoire an Leistungsversprechen in Form von Geschichten, Mythen, Fakten, Bildern und Symbolen. Aus dieser Funktion läßt sich das zentrale Entwicklungsziel einer Unternehmensmarke ableiten: Wer die Autorität eines Unternehmens versinn-

„Wer die Autorität des Unternehmens versinnbildlichen will, muß Leistungen identifizieren und symbolisieren.“

bildlichen will, muß seine Leistungen identifizieren, symbolisieren und versprachlichen.

Ein Beispiel soll dieses Grundidee unseres Markenverständnisses veranschaulichen: Madonna gilt als die erfolgreichste Entertainerin der vergangenen 50 Jahre. Der Name Madonna ist zweifellos eine international anerkannte Marke. Was sind die Leistungen Madonnas, die dies ermöglicht haben? Was versinnbildlicht Madonna, wenn sie auf der Bühne oder in ihren Videos agiert? Ein Produktmanager würde sagen, sie sei eine gute Sängerin. Ein anderer Produktmanager würde meinen, sie sei eine außergewöhnliche Tänzerin. Ein dritter würde hinzufügen, sie sei eine sensible Schauspielerin. Andere würden ergänzen, sie sei eine kreative Komponistin, originelle Choreographin, tüchtige Geschäftsfrau und so weiter. Das Ergebnis wäre ein heterogenes Meinungsbild, eine Ansammlung zusammenhangloser „Produktleistungen“. Zöge man eine Corporate-Identity-Agentur hinzu, würde die Marke Madonna mit Werten definiert wie: innovativ, impulsgebend, wandlungsfähig, sexy, provokativ. Sie alle hätten die Bedeutung Madonnas und damit die Integration ihrer Leistun-

gen nicht annähernd erkannt. Madonna ist das zeitgenössische Sinnbild einer bisher unerreichten Entwicklung weiblichen Potentials: die Inszenierung einer Göttin an der Schwelle des 21. Jahrhunderts. Und damit ist sie das Vorbild für eine sich aus den klassischen Geschlechterrollen befreiende Generation von Frauen in unserer westlichen Gesellschaft. Die geschlechterpolitischen Ziele, die seit 15 Jahren die Geschlechterrollendiskussion unter dem Titel Gender Mainstreaming bis hinauf auf EU-Ebene bestimmen, hat Madonna längst verwirklicht. Diese Verwirklichung kommuniziert sie durch ihre Shows, ihre Songs, ihre Bühnenbilder, ihren Tanz sowie ihr privates Leben. So wurde sie zur Autorität für ihr Publikum.

Für das Management der Unternehmensmarke heißt das, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leistungen des Unternehmens zu erkennen, auszubauen und zu kommunizieren. Das ist eine strategische Herausforderung, keine werbliche und auch keine ästhetische. Erst dann schließen sich operative Aufgaben wie die Entwicklung von Kommunikationszielen und Kommunikationsmaßnahmen nach innen und außen an. Die Herausforderung ist komplex. Je komplexer das Unternehmen, um so schwieriger wird es, seine Bedeutung zu begreifen und zu vermitteln. Zu ihrer Bewältigung findet der verantwortliche Markenmanager bislang intern wie extern wenig Unterstützung: intern, weil die Marketing- und Kommunikationsmanager der Geschäftsbereiche sich primär für ihre Produktmarken und Dienstleistungen interessieren. Zur Verfügung stehende Ressourcen werden in der Regel zu deren Profilierung eingesetzt. Extern, weil sich zwar viele berufen fühlen, aber nur wenige die notwendige Qualifikation für eine Markenberatung auf Konzernebene besitzen. Ob Werbe-, Design- oder CI-Agentur, keiner dieser Spezialisten verfügt über Erfahrungen und Methoden, die Inhalte einer Konzernmarke strategisch zu entwickeln. Die Ergebnisse zahlreicher Branding-Prozesse der letzten Jahre können unter den bei-

den Maßstäben „qualitative Inhalte“ und „strategische Relevanz“ nur als intellektuelle Kapitulation interpretiert werden.

Die Erfahrungen mit unseren Klienten zeigen übereinstimmend, daß die immer gleichen Managementfehler die Unternehmensmarke schwächen: Da wird die Komplexität vielschichtiger Leistungen eines Unternehmens einfach ignoriert, statt integriert. Da werden zentrale Funktionen eines Konzerns für Wirtschaft und Gesellschaft einfach verschwiegen, statt profiliert. Da werden tradierte Symbole von Rang und Bedeutung einfach eliminiert, statt zeitgemäß inszeniert. Am Ende erscheint die Marke im schicken Design und kommuniziert stoisch den immer gleichen Kanon frommer Werte, in den ein selbstloses Markenversprechen eingebettet wurde. Die Markenkommunikation degeneriert zum einsilbigen Monolog. Doch wie kann es überhaupt so weit kommen?

Zwei Gründe sind ausschlaggebend. Erstens ein struktureller Grund: Jeder Geschäftsbereich eines Unternehmens verfügt in der Regel über eine eigene Marketingorganisation, die den Fokus ih-

„Am Ende erscheint die Marke im schicken Design und die Markenkommunikation degeneriert zum einsilbigen Monolog.“

rer Aktivitäten zwangsläufig auf die marktgerichtete Kommunikation legt und deren Inhalte entsprechend kundenspezifisch ausrichtet. Zudem werden viele Geschäftsbereiche durch unterschiedliche Werbe-, PR- und Design-Agenturen in der Gestaltung und Umsetzung ihrer Kommunikation unterstützt. Auf Unternehmensebene besteht oft kein Auftrag, die Marktkommunikation der Bereiche inhaltlich oder formal zu koordinieren. Das Ergebnis ist eine heterogene Ansammlung einzelner Positionierungen, Botschaften, Leistungsversprechen und Bildwelten, die für sich genommen durchaus Sinn machen, deren Summe

aber kein geschlossenes Bild einer übergeordneten Unternehmensmarke vermitteln kann. Im Gegenteil: Inhalte der Produktkommunikation nivellieren und konterkarieren sich häufig gegenseitig. Das eine Produkt positioniert sich als besonders innovativ. Demgegenüber erscheint das andere geradezu verstaubt, weil es sich über Vertrauenswürdigkeit durch Tradition und Erfahrung positioniert. Wieder andere Bereiche kommunizieren zusätzliche Kernbotschaften wie globale Präsenz, Präzision oder Beratungsservice. Was das Unternehmen in seiner Ganzheit und damit die Unternehmensmarke ausmacht, bleibt im Rahmen der jeweiligen Marktkommunikation im dunkeln. Intern fehlt ein Gefühl von Zusammengehörigkeit, von gemeinsamen Leistungsstandards und einer großen Bedeutung im Wettbewerb. Extern steht das Unternehmen für nichts mehr, wirkt klein und fragmentiert in seiner Wahrnehmung. Die Vertrauenswürdigkeit schwindet.

Zweitens ein inhaltlicher Grund: Der Markenmanager entwickelt mit Hilfe einer Identity-Agentur am grünen Tisch eine wertebasierte Markenplattform. Die Markenplattform soll als Identitätsklammer nach innen und als übergreifendes Leistungsversprechen nach außen fungieren. Der Entwicklungsprozess verläuft immer nach Schema F: Die Agentur läßt nach einigen Management-Interviews alternative inhaltliche Vorschläge im Rahmen zahlreicher Mitarbeiter-Workshops diskutieren. Am Ende haben sich alle auf fünf oder sieben positiv belegte Werte, eine nutzenorientierte Mission und eine emotional wirkende Vision geeinigt. Das Primat der Partizipation bestimmt hier von Anfang an den gesamten Entwicklungsprozess. Damit unter diesem Primat überhaupt ein Resultat zustande kommt, generiert sich die Markenplattform aus einem inhaltlichen Konsens, dem die zahlreichen Mitarbeiter kollektiv zugestimmt haben:

„Das Primat der Partizipation bestimmt hier von Anfang an den gesamten Entwicklungsprozess.“

der kleinste gemeinsame Nenner. Was das für die Unternehmensmarke bedeutet, haben uns zahlreiche Klienten immer wieder bestätigt:

1. Die Marke nivelliert, statt zu profilieren, weil am Ende einer partizipativen Meinungsbildung immer die gleichen gesellschaftlich sanktionierten Werte und Botschaften stehen.
2. Die Marke banalisiert, statt zu erheben, weil am Ende eines solchen Konsensbildungsprozesses immer eine verkürzte, simplifizierte Aussage steht.
3. Die Marke konstatiert, statt zu kommunizieren, weil monotone Werte, Missionen und Visionen keine vermittelbaren Inhalte sind.
4. Die Marke ist unverbindlich, statt handlungsleitend, weil die Offenheit solch abstrakter Aussagen ihre Vermittlung und Implementierung im Geschäftsalltag verhindert.
5. Die Marke ist strategisch irrelevant, statt wettbewerbswirksam, weil Werte, Missionen und Visionen die tatsächlichen Stärken, Leistungen und Funktionen eines Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft im dunkeln lassen.

Mit einem Wort: Die Inhalte partizipativ entwickelter Unternehmensmarken sind wirkungslos. Selbst die umfangreichsten Vermittlungsprozesse können dies nicht kompensieren. Ein eindeutiges Indiz für diesen Umstand ist der in den letzten Jahren stark gewachsene Implementierungsaufwand, insbesondere in der internen Kommunikation: Da wird die Belegschaftsversammlung zum multimedialen Welcome-the-Brand-Event, da werden Mitarbeiter zu Brand Agents ernannt. Hier ersetzt ganz offensichtlich der Stoff den fehlenden Geist. Doch auch das schönste Bühnenbild wirkt schnell fade, wenn das Drehbuch den Akteuren keine Handlungen vorgibt. Das Publikum wendet sich ab, das Bühnenstück wird aus dem Programm genommen. Spätestens beim nächsten Marken-Relaunch verschwinden die Hochglanzbrochüren, die die Unternehmensmarke erstrahlen lassen sollten, im Papierkorb.

Der Autor ist Managing Partner bei Deekling Identity & Change GmbH in Düsseldorf.