

GDI_IMPULS 3.03

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

ÜBERLEBEN IN UNSICHERHEIT

DIE GRENZEN VON KOMPLEXITÄT UND VERÄNDERUNG _ Theodore Modis über den Wandel der Unsicherheitsdynamik

DIE ADAPTIVE ÖKONOMIE _ Christopher Meyer und Stan Davis zur künftigen Konvergenz von Information, Biologie und Business

DIE NEUE FINANZORDNUNG _ Robert J. Shiller unterbreitet sechs Vorschläge für ein globales Risikomanagement



	5	EDITORIAL	
			Robert J. Shiller
ÜBERLEBEN IN UNSICHERHEIT	7	DIE NEUE FINANZORDNUNG	Ein globales Risikomanagement kann die Gefahren abfedern, die die Wirtschaft und jeden Einzelnen bedrohen. Sechs radikal zukunftsweisende Vorschläge zur Debatte um soziale Sicherheit.
			Christopher Meyer und Stan Davis
	16	DIE ADAPTIVE ÖKONOMIE	Auf die Unsicherheit des Umfelds gibt es Reaktionsmöglichkeiten nach evolutionärem Muster. Zur künftigen Konvergenz von Information, Biologie und Business.
			Theodore Modis
	25	DIE GRENZEN VON KOMPLEXITÄT UND VERÄNDERUNG	Evolutionssprünge erfolgten bisher ständig schneller. Nun könnte die Wendemarke erreicht sein und die Dynamik des Wandels zurückgehen.
			Joachim Bauer
MANAGEMENT	32	WIE BEZIEHUNGEN DAS GEHIRN VERÄNDERN	Die Hirnforschung zeigt, dass zwischenmenschliche Beziehungen direkt Auswirkungen auf den Organismus haben. Welches sind die Konsequenzen für Führungskräfte?
			Ralf Grötter
	38	DAS GEHEIMNIS DER LOCKVÖGEL	Tiere entscheiden irrational und liefern damit ein evolutionär erfolgreiches Vorbild für Managementprozesse. Hinweise für ein Update unseres Entscheidungsverhaltens.
			Christoph Herrmann
MARKETING	44	BRAND GOVERNANCE	Marken haben eine Orientierungsfunktion gleichermaßen nach aussen wie nach innen. Markenmanagement als strategische Führungsaufgabe.
			Kjell A. Nordström und Jonas Ridderstråle
GESELLSCHAFT	51	MANAGEMENT FÜR DIE MENSCHHEIT	Soll der Kapitalismus effektiv bleiben, muss der exzessive Individualismus der «Ego-konomie» überwunden werden. Wege aus der Karaoke-Falle.
			Joachim Maier
TRENDSTALKER	59	TRENDSTALKER II	Ein Gespräch mit und über Ruedi Baur, Dirk Baecker, Gott, Baldesarini/Hugo Boss und David Beckham.
	67	GDI_VERANSTALTUNGEN	
	68	SUMMARIES	
	70	AUTOREN	

MARKENMANAGEMENT ALS STRATEGISCHE FÜHRUNGSAUFGABE _ Im Markenmanagement geht es immer weniger um eine marketingtechnische Kür als vielmehr um fundamentale Führungs- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen selbst. Das Ziel ist eine Markenkultur, die ihre Orientierungsfunktion gleichermaßen nach aussen wie innen entfaltet. Denn Marken schaffen Identitäten, und wer Marken führt, führt zugleich auch die Mitarbeiter, die sich an ihnen orientieren. Für die Verantwortlichen wird es damit immer notwendiger, sich der markenspezifischen Implikationen des Managementhandelns bewusst zu werden und den Blick von aussen nach innen zu wenden.

von Christoph Herrmann

BRAND GOVERNANCE

Marken zählen seit geraumer Zeit zu den heiligen Kühen der modernen Betriebswirtschaftslehre. Kaum mehr ein Unternehmen, das inzwischen nicht stolz auf die eigene(n) Corporate und Product Brand(s) und das damit verbundene Wertschöpfungspotenzial verweist. Leider entpuppt sich das dabei kolportierte Markenverständnis immer noch als reichlich defizitär. So wird beispielsweise das Führen von Marken vielfach als reine Marketingaufgabe betrachtet. Dabei wird schlichtweg übersehen, dass Marken einen viel breiteren Wirkungsradius besitzen. Marken, das sind «kollektive Gedankengebilde in den Köpfen realer Menschen» (Otte 1993). Als solche steuern sie das Verhalten der

Mitarbeiter im Unternehmen genauso wie das der Kunden am Markt.

INNEN- UND AUSSENWIRKUNG

Häufig sind beide Dimensionen – die Innen- und die Aussenwirkung – direkt miteinander verwoben, wie folgendes Beispiel belegt: Eine Versicherung – nennen wir sie aus Diskretionsgründen Life Inc. – hatte enorme Managementprobleme. Die Flügelkämpfe im Vorstand waren so hart, dass kaum mehr eine vernünftige Entscheidungsfindung möglich war. Die zu Hilfe gerufene systemische Managementberatung stiess per Zufall auf einen überraschenden

Zusammenhang: Ein wesentlicher Pfeiler der Markenpolitik bestand seit Jahrzehnten im Prinzip der «Exklusivität». Statt um neue Kunden zu werben, schottete sich die Versicherung nach aussen ab, um ihre Mitgliederbasis nicht zu gefährden. Ähnlich rigide verhielt sie sich auch beim Bearbeiten von Anträgen der bestehenden Versicherungsnehmer. Dem Exklusivitätsprinzip entsprechend wurden diese in der Regel sehr zurückhaltend und grundsätzlich erst nach Ablauf mehrerer Wochen bearbeitet. Die Analyse ergab, dass diese Politik über Jahre hinweg nicht nur das Wachstum negativ beeinflusste, sondern auch zu enormen Managementblockaden geführt hat. Die Verhaltensmuster der Exklusivität und der Abschottung hatten sich deutlich auf das interne Organisationsverhalten übertragen und unter anderem zu einer Politik der Härte der Vorstandsmitglieder untereinander geführt. Erst eine Modifikation der Markenstrategie unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, die in zahlreichen Gesprächsrunden und Workshops an deren Ausarbeitung beteiligt waren, ermöglichte der Versicherung ein erfolgreiches Aufbrechen der internen Blockaden.

Marken können bei der Bewältigung solch übergreifender Entwicklungs- und Führungsprobleme im Unternehmen eine wichtige Funktion übernehmen. Voraussetzung dafür ist, dass das Markenmanagement nicht länger bloss als absatzpolitische Gestaltungsaufgabe verstanden wird. Markenführung ist vielmehr ein Prozess, der das ganze Unternehmen erfassen muss und Marken als das begreift, was sie sind: Vorstellungsbilder, Wunschwelten, Identitäten, die das Handeln von Managern genauso leiten wie das der Kunden.

Diese Überlegung erscheint auf den ersten Blick wenig revolutionär. Seit Jahrzehnten weisen Abhandlungen auf den engen Zusammenhang von Marke, Identität, Unternehmenskultur und Managementverhalten hin. Umso erstaunlicher ist, wie stark diese Erkenntnis in der Praxis vernachlässigt wird. Jedes grössere Unternehmen verfügt zwar über «Unternehmensleitbilder», «Corporate-Governance-Prinzipien», «Markenstrategien» und «CI/CD-Richtlinien», im Idealfall sogar über eine hauseigene Abteilung für Organisationsentwicklung. Häufig jedoch mangelt es an der konkreten Vernetzung der damit verbundenen Identitätsbildungsprozesse. Marken eignen sich hervorragend als Plattform für eine solche Vernetzung. (Auch diese Behauptung ist nicht banal, wird doch die Marke von Organisationsberatern gerne vorschnell wegen ihrer scheinbaren Oberflächlichkeit geopfert.) Woran sich gleich eine Hypothese anschliesst: Manager, die unter einer zeitgemässen Corporate Governance mehr verstehen als blosse Lippenbekenntnisse, kommen um die Berücksichtigung der Markenpolitik ihres Unternehmens kaum herum. Sie brauchen eine «Brand Governance», die nicht nur die Markenführung zum Gegenstand der Unternehmensführung macht, sondern gleichzeitig auch den Blick verstärkt nach innen

Marken kämpfen heute weniger mit Imageproblemen als vielmehr mit deutlichen Organisations- und Identitätsdefiziten.

lenkt. Nicht überall, wo Marke draufsteht, ist schliesslich auch Marke drinnen.

Dass so viele unternehmensstrategische Initiativen scheitern, hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass ihnen der Blick für diesen Zusammenhang fehlt. Die kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Markenboom und seinen Fallstricken macht deutlich, woran das liegt und was getan werden muss, um den Fallstricken zu entkommen.

FALLSTRICKE DES MARKENBOOMS

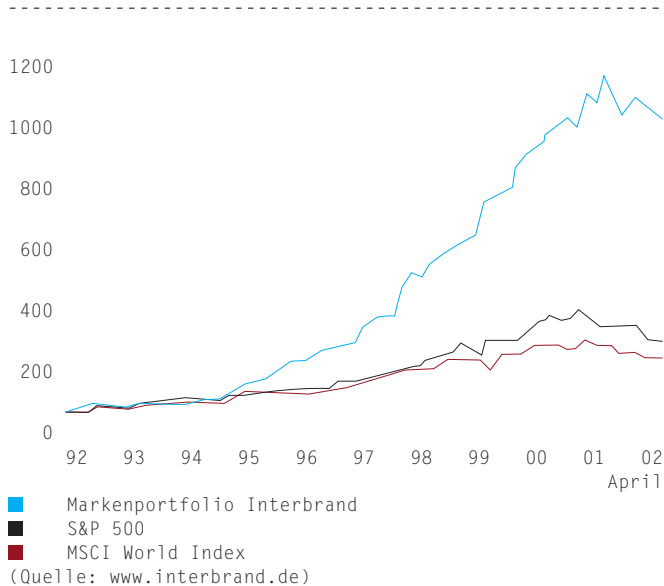
Das Thema Marke erfreut sich eines Hypes. Zu kaum einem anderen Bereich der Betriebswirtschaftslehre wurde in den letzten Jahren derart viel publiziert. Auch in der unternehmerischen Praxis steht die Marke ganz oben. Noch nie waren derart viele Funktionsbereiche und Entscheidungsträger innerhalb wie ausserhalb der Unternehmen mit Aufgaben der Markenführung betraut. Selbst nicht-konsumige Marktareale, denen in der Regel eine gewisse Markenferne zugesprochen wird (Investitionsgüterhersteller, Institutionen, Verbände, Parteien etc.), öffnen sich mehr und mehr markenspezifischen Überlegungen.

Bei diesem Markenboom sollte nicht übersehen werden, dass es sich bei der Markenführung noch um eine junge Disziplin handelt. Naturgemäss hat sie mit Kinderkrankheiten zu kämpfen. In vielen Unternehmen ist die Markenführung erst seit kurzem institutionalisiert. Selbst Branchen, in denen Marken einen zentralen Einfluss auf den Absatz Erfolg besitzen (etwa die Automobilindustrie), haben das Markenmanagement als selbständigen Bereich erst seit einigen Jahren in die Unternehmensstrukturen eingebaut. Ähnliches gilt für die Markentheorie: Kann man sich heute vor Veröffentlichungen zum Thema Marke kaum mehr retten, klaffte hier noch Mitte der Neunzigerjahre eine Lücke.

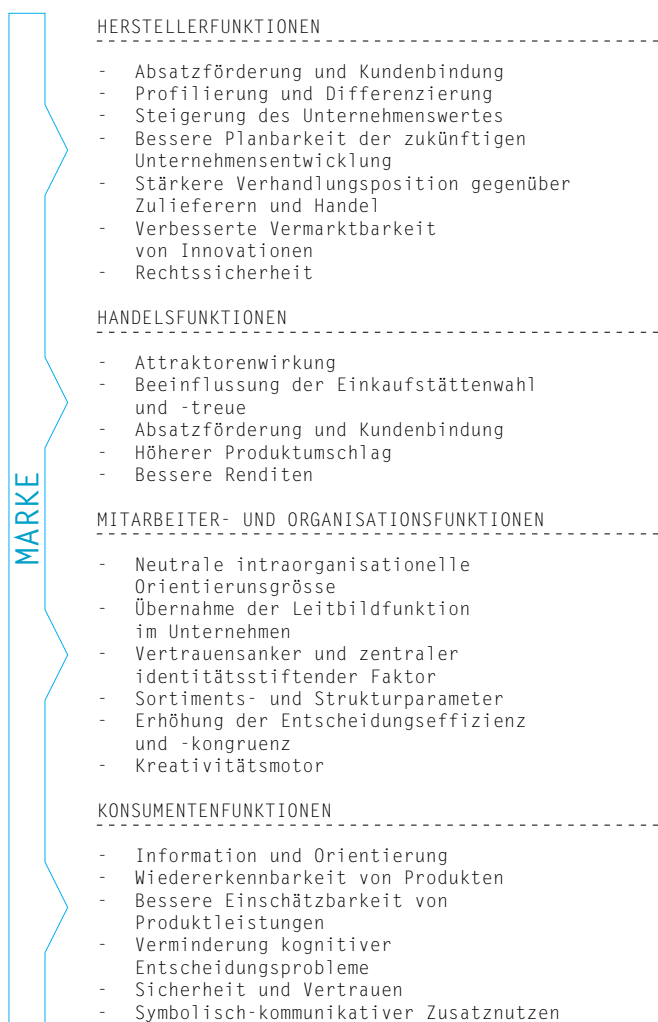
Ausschlaggebend für diese umfassendere Betrachtung und sorgsamere Pflege der Marke sind vor allem zwei Phänomene. Zum einen wächst in den Unternehmen die Erkenntnis, dass Marken weniger schmückendes Beiwerk sind als vielmehr wichtige Erfolgsfaktoren, die den Unternehmenswert nachhaltig beeinflussen können (Abb. 1). Zum anderen setzt sich in Markentheorie wie Markenpraxis zunehmend das Bewusstsein durch, dass Marken neben ihrer Absatzfunktion eine wichtige Vertrauens- und Steuerungsaufgabe übernehmen (Abb. 2).

Durch diesen Bewusstseinswandel ist die Marke zu einer Art Kristallisationspunkt im Management geworden. Längst schon verbindet man mit ihr nicht mehr bloss Marktauftritt, Werbung, Packaging oder Design. Die Marke steht vielmehr synonym für all das, was auf Konzern-, Bereichs- und/oder Produktebene die Identität, das Wesen, die Kultur

WERTENTWICKLUNG VON MARKENUNTERNEHMEN IM VERGLEICH ZUM GESAMTMARKT (Abb. 1)



FUNKTION VON MARKEN (Abb. 2)



eines Unternehmens ausmacht. Diese Entwicklung ist gleichermassen heilsam wie problematisch. Einerseits wird endlich der Vielgestaltigkeit des Markenphänomens Rechnung getragen. Andererseits bedingt diese Entwicklung, dass beim Thema Marke häufig aneinander vorbeigeredet wird und nicht selten die falschen Instrumente zur Lösung wichtiger Führungsprobleme benutzt werden. So findet man zum Beispiel in der unternehmerischen Praxis nach wie vor die Tendenz, fundamentale Identitätsprobleme vorschnell mit einem neuen Markenauftritt, einer neuen Werbekampagne oder ein paar neuen Führungsleitsätzen lösen zu wollen. Wirkliche Markenführung bedeutet jedoch weit mehr: Es handelt sich um eine fundamentale Prozess- und Entwicklungsaufgabe, die die gestiegenen Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden ernst nehmen muss und die genauso umsichtig bewältigt werden sollte wie jede andere Führungs- und Entwicklungsaufgabe im Unternehmen.

KOMMUNIKATIVE DEFIZITE

Wie ambivalent die zunehmende Auseinandersetzung mit dem Thema Marke ist, zeigt unter anderem die Markenkommunikation. In den letzten Jahren sind die Kommunikationsbudgets vieler Unternehmen deutlich nach oben gefahren worden mit zum Teil nur mässigem Erfolg für die Marke. Es ist kein Zufall, dass sich gerade jetzt die Studien häufen, die auf deutliche Defizite in diesem Bereich hinweisen. So kommt etwa die Unternehmensberatung Mercer in einer Benchmarking-Studie zum Urteil, die «Effizienz und Effektivität der Kommunikationsaktivitäten» sei in vielen Unternehmen immer noch «deutlich unterdurchschnittlich», und bei einer entsprechenden Neuorientierung der Kommunikation könne «mit den bestehenden Etats die Effektivität der Kommunikation verdoppelt werden». Ähnlich negativ ist das Zeugnis, das sich 388 Führungskräfte aus dem Marketing- und PR-Bereich jüngst in einer Studie der FH Mainz selbst ausstellten: Rund 45 Prozent von ihnen rechnen trotz steigender Kommunikationsbemühungen mit einer anhaltenden Abnahme der Kundenloyalität, während lediglich 22 Prozent von einer Steigerung ausgehen.

In der Ursachendiagnose sind sich beide Studien weitgehend einig: Neben dem Fehlen zeitgemässer Planungs-, Steuerungs- und Controllinginstrumente in der Markenkommunikation sehen sie fortbestehende Bereichsegoismen, eine fehlende integrative Ausrichtung an gemeinsamen Zielgrößen und eine unzureichende Einbindung von Kunden und Mitarbeitern als Hauptursachen für die anhaltenden Defizite. Folgt man dieser Diagnose, wird deutlich, warum die meisten Marken heute weniger mit Imageproblemen zu kämpfen haben als vielmehr mit deutlichen Organisations- und Identitätsdefiziten. Als logische Konsequenz müssen Markenmanager in Zukunft ihren Blick verstärkt von aussen nach innen wenden. Nur so kann die Markenführung auf ein solides Fundament gestellt werden, das auch langfristig trägt.

DIE IDENTITÄTSDIMENSION

Die Modelle und Instrumente, mit denen Marken in der Praxis analysiert, geplant und in die Zukunft geführt werden, sind in der Regel recht unterschiedlich. Und doch haben sie eines gemeinsam: Sie beruhen allesamt auf der Erkenntnis, dass hinter Marken kognitiv-emotionale Vorstellungsbilder stecken, die als eine Art «Vorsteuergröße» das Entscheidungsverhalten von Kunden wie Mitarbeitern beeinflussen (vgl. Herrmann 1999). Eine wesentliche Aufgabe des Markenmanagements besteht nun darin, diese Vorstellungsbilder so zu beeinflussen, dass sie die unternehmerisch gewünschten Inhalte und Richtungen aufweisen. Die Marketingpraxis konzentriert sich dabei meist auf die Image-dimension dieser Vorstellungsbilder: ihr Fremdbild. Die zweite zentrale Dimension, das Selbstbild, das Aussagekonzept, die Identität der Marke findet dabei kaum Berücksichtigung. Dabei ist diese Identitätsdimension («Wofür soll die Marke stehen?», «Wie soll sie sich entwickeln?») für die Gestaltung effizienter Entscheidungsprozesse im Unternehmen von hoher Wichtigkeit.

Unternehmen, die sich in ihrer Markenpolitik nur auf die Imageaspekte konzentrieren, laufen Gefahr, der Marktentwicklung hinterherzuhinken. Wirkliche Differenzierung vom Wettbewerb und eine aktive Ausrichtung auf künftige Erfolgspotenziale findet dabei kaum statt. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter als zentrale Botschafter einer Marke bei dieser Vorgehensweise vernachlässigt werden. Genau sie gilt es jedoch verstärkt für die Belange des Unternehmens zu mobilisieren.

Wie wichtig eine derartige Mobilisierung ist, zeigt sich unter anderem bei der Formulierung so genannter Markenleitbilder. Solche Leitbilder haben in den letzten Jahren extrem an Bedeutung gewonnen, da die natürlichen Faktoren, die bisher Unternehmensidentitäten begründet haben, immer mehr verloren gehen. Stabile Eigentümerverhältnisse, eindeutige Herkunft und regionale Verwurzelung, über Jahrzehnte gewachsene Unternehmenskulturen, feste oder sogar lebenslange Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern – dies sind alles Faktoren, die in Zeiten der Globalisierung, hohen Personalfuktuation und eines immer breiter werdenden Channel- und Produktmixes obsolet geworden sind. Umso mehr bedarf es künstlich geschaffener Leitbilder, die als «virtueller Kitt» die Unternehmen zusammenhalten. Sie sind es, die ein Gefühl von Einheit und Orientierung im Wandel bieten und nach aussen wie nach innen integrierend wirken.

MARKEN IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

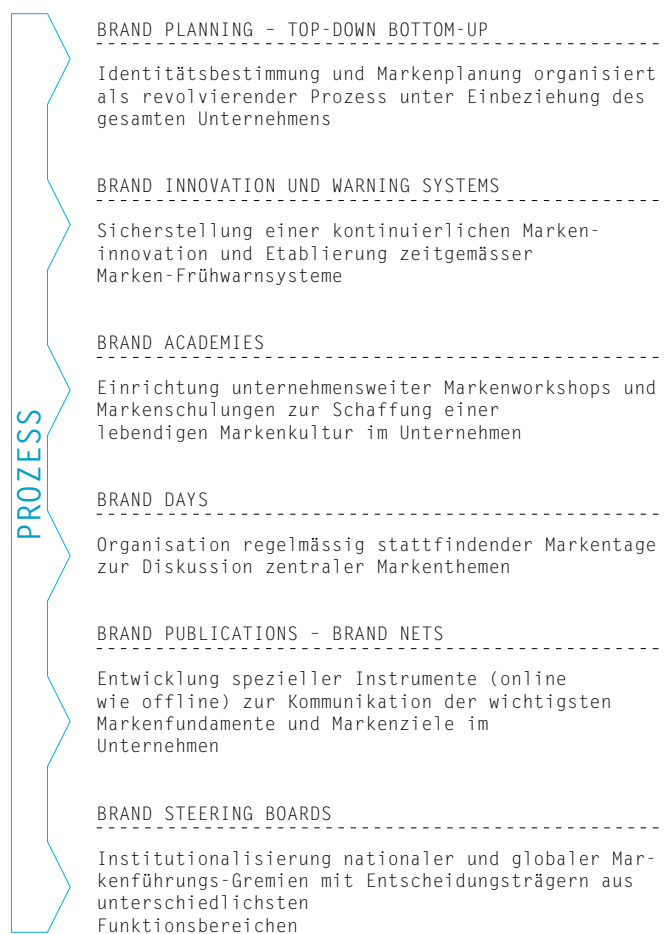
Die Bedeutung dieser Leitbilder zeigt sich, wenn neue Unternehmen entstehen. So ist der Erfolg von Red Bull und Gore (beides in gewissem Sinne «Newcomer») nicht zuletzt auf das konsequente Identitätsmanagement zurückzuführen, das die Unternehmensgründer von Anfang an ihren Firmen

Neben der Schaffung richtungsweisender Identitäten müssen Unternehmen auch für eine entsprechende Reflexions-, Kritik- und Wandlungsfähigkeit im Markenmanagement sorgen.

verschrieben haben. Ähnlich ist die Situation in Unternehmen, die sich strategisch neu ausrichten oder sich in Merger- und Akquisitions-Prozessen befinden. Ohne verbindende Leitbilder lassen sich die Transformationsprozesse kaum wirksam bewältigen: «Reorganizations succeed, when they build on simple and motivating business ideas, are well-timed, and face social realities. Only when these three conditions have been met, should top executives begin drawing up and testing the options for a new organizational design.» (Day et al. 2003)

In seiner soeben veröffentlichten Dissertationsschrift kommt Olaf Ruckhase zu einem ähnlichen Ergebnis. Auch er hält die Ausbildung stimmiger Identitäten für eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung bei strategischen Veränderungsprozessen. Wesentlich dabei ist allerdings, dass die jeweiligen Leitbilder nicht einfach Top-Down oktroyiert werden, sondern das Ergebnis eines partizipativ-strategischen Aggregationsprozesses sind, der die Mitarbeiter explizit mit einbezieht. Am Ende dieses Prozesses stehen so

INSTRUMENTE EINER PROZESSORIENTIERTEN MARKENFÜHRUNG
(Abb. 3)



genannte «Shared Desired Identities». Sie haben den Vorteil, dass sie nicht nur auf eine deutlich höhere Akzeptanz im Unternehmen stossen, sondern auch wesentlich mehr Kreativitätspotenziale freisetzen, als dies bei herkömmlichen Veränderungsprozessen der Fall ist.

Ein solches organisatorisches Identitätsverständnis hebt sich wohlthuend ab von dem, was gewöhnlich im Kontext von Marke und Corporate Identity mit Unternehmensidentitäten verbunden wird. Statt die Identität eines Unternehmens nur als beliebig gestaltbare Oberfläche zu betrachten, wird diese vielmehr direkt mit den organisatorischen Realitäten des Unternehmens verknüpft. Das bedeutet nicht, dass dabei Imageaspekte ausser Acht gelassen werden sollten. Im Gegenteil: Image- und Identitätsaspekte sind in der organisatorischen Realität eng miteinander verwoben (vgl. Hatch/Schultz 2003, Gioia et al. 2000). Ein gutes Beispiel dafür, wie eng der Zusammenhang zwischen diesen beiden Wirkebenen der Marke ist, liefert die Deutsche Bank. Als sie Anfang der Neunzigerjahre ihre Werbestrategie umstellte, um sich in der Öffentlichkeit ein freundlicheres Image zu geben («Vertrauen ist der Anfang von allem»), da waren die positiven Auswirkungen auf das Selbstbild der Mitarbeiter fast grösser als auf das Fremdbild der Bank am Markt. Hilmar Koppers unglückliche Verwendung des Wortes «Peanuts» im Kontext der Schneider-Affäre hatte einen ähnlichen Effekt: Hier waren die negativen Auswirkungen auf die Moral der eigenen Truppe durchaus mit denen am Markt vergleichbar.

Die beiden Beispiele belegen, dass die nach aussen gerichtete Marketingpolitik eines Unternehmens und die nach innen gerichteten organisatorischen Identitäten nicht getrennt voneinander gedacht werden können. Die am Markt immer häufiger zu hörende Forderung nach einer «identitätsorientierten Markenführung» greift genau diesen Gedanken auf. Demgemäss sollte nicht einfach ein x-beliebiges Image zur Grundlage der eigenen Markenpolitik gemacht werden, sondern vielmehr die strategische Innensicht des Unternehmens – also die ganz wesentliche Frage, wo das Unternehmen hin will. Dass sich ein solches Verständnis immer mehr durchzusetzen scheint, zeigte zu Beginn dieses Jahres der Kongress der deutschen Werbewirtschaft in München. Dort wurde selbst von den Vertretern der Werbezunft, die sich sonst naturgemäss eher der Imagedimension der Marke verbunden fühlen, eine verstärkte Ausrichtung der Markenarbeit an identitätsartigen Leitbildern gefordert.

PROZESSUALE ASPEKTE

Werden Marken als zentrale strategische Orientierungsgrössen im Unternehmen aufgefasst, die nach aussen wie nach innen wirken, wird deutlich, warum sich diese nur in umfangreichen Prozessen entwickeln lassen, die das gesamte Unternehmen erfassen. Notwendig sind solche Pro-

zesse schon deshalb, da die Zahl der Entscheidungsträger stark angewachsen ist, die innerhalb wie ausserhalb der Unternehmen mit Markenaufgaben betraut sind. Um hier eine Einheit sicherzustellen, ohne dabei die ebenfalls notwendige Vielfalt und Flexibilität zu beschränken, sind innovative organisatorische Lösungen unerlässlich. Länder- und funktionsübergreifende «Brand Steering Boards», regelmässige «Brand Days», «Top-down-Bottom-up»-Planungsprozesse, so genannte «Brand Academies» und «Brand Ambassador»-Systeme – alles Massnahmen, die helfen, wichtige Prozesse der Markenentwicklung und Markensteuerung zu initiieren und in Gang zu halten (vgl. Abb. 3).

Damit kommen wir zu einem zweiten wichtigen Argument: die Markeninnovation. Jede Marke, und sei sie auch noch so konservativ, muss sich ständig weiterentwickeln. Gerade Marken, die gerne als Beispiel für eine eher innovationsresistente Markenführung zitiert werden, sind häufig besonders gut in der Steuerung ihrer eigenen Innovationspolitik. Dies zeigt unter anderem das Beispiel Nivea: Die Firma Beiersdorf hat das Innovationsmanagement der Marke als einen Prozess organisiert, an dem zahlreiche Mitarbeiter und externe Dienstleister beteiligt sind. Diese entwickeln zwar laufend neue Produkt- und Vermarktungs-ideen, setzen diese jedoch erst dann in die Praxis um, wenn sie entsprechend auf ihre Markt- und Markentauglichkeit überprüft worden sind.

Ganz ähnlich arbeitet inzwischen die deutsche Automobilindustrie im Bereich der Markenkommunikation. So gingen etwa Audi, BMW und Volkswagen dazu über, statt mit nur einem grossen Agentur-Netzwerk lieber mit einem Pool unterschiedlicher Agenturpartner zusammenzuarbeiten. Diese werden jeweils frühzeitig in Innovationsprojekte involviert und müssen bei der Entwicklung entsprechender Kommunikationslösungen häufig gegeneinander antreten. So sichern sich diese Marken ein hohes Mass an Kreativität und Flexibilität bei gleichzeitiger Kontinuität in den Agenturbeziehungen.

Auch die Markenarchitektur – die Steuerung des Beziehungsgeflechts zwischen den einzelnen Bereichs-, Familien- und Produktmarken, über die ein Unternehmen verfügt – verlangt nach innovativen prozessualen Lösungen. Leider werden die meisten Prozesse der Portfolioanalyse und Portfoliobereinigung einem chirurgischen Verständnis folgend eher als «Hauruck-Verfahren» organisiert. Durch den direkten Einbezug der Mitarbeiter könnten die Kreativitätspotenziale jedoch deutlich erhöht und die Organisationen frühzeitig für notwendige Veränderungsprozesse sensibilisiert werden.

Die zunehmende Ausrichtung des Markenmanagements an Prozess- und Entwicklungsgesichtspunkten ist somit keineswegs nur ein kurzlebiger Trend. Sie ist vielmehr eine wichtige Massnahme zur Erhöhung der Kreativität und Effizienz im Markenmanagement.

BRAND GOVERNANCE PRINZIPIEN (Abb. 4)

Das Leitbild der «Brand Governance» bietet mehr als nur eine neue Managementmode. Dahinter steckt vielmehr die Erkenntnis, dass eine zeitgemässe Unternehmensführung ohne eine stimmige Markenführung nicht gelingen kann. Führungskräfte, die zu einer neuen Qualität ihrer «Corporate Governance» gelangen wollen, kommen um das Überprüfen ihrer Markenpolitik nicht herum. Diese acht Prinzipien dienen dabei als Richtschnur.

MANAGEMENT VON INSTABILITÄTEN

Kaum eine andere Entwicklung stellt die Unternehmen derzeit vor ähnlich grosse Herausforderungen wie die zunehmende Instabilität und Komplexität der Entwicklungen am Markt und in der Gesellschaft. Um darauf zu reagieren, brauchen sie «eine gesteigerte Irritierbarkeit und Sensibilität gegenüber der Umwelt, da sonst die wirkliche Wirklichkeit von der Organisationswirklichkeit verschlungen und Wissen zur Konstruktion wechselseitig gestützter Verblendungszusammenhänge missbraucht werden kann.» (Becker 2003) Dies gilt insbesondere auch für das Wissen, dass in Marken- und Kommunikationsprozesse eingespielt wird (in Form von Marktforschungsergebnissen, Medien-Feedbacks bis hin zu «Mission Statements», Führungsgrundsätzen, CI-Richtlinien, Markenleitbildern etc.). Die für eine gesunde Markenpolitik notwendigen Prozesse der Identitätsfindung und der Konsistenzsicherung werden nur dann in Gang gehalten, wenn dieses Wissen nicht einfach gebetsmühlenartig wiederholt, sondern immer wieder neu thematisiert wird. Neben der Schaffung richtungsweisender Identitäten müssen Unternehmen daher in zunehmendem Masse auch für eine entsprechende Reflexions-, Kritik- und Wandlungsfähigkeit im Markenmanagement sorgen.

Was passiert, wenn eine solche Reflexions- und Kritikfähigkeit fehlt, zeigte die Deutsche Bahn: Viel zu lange stellte man sich dort auf den Standpunkt, die neue Preispolitik sei am Markt durchsetzbar und mit der bei Mitarbeitern wie Kunden vorhandenen «Desired Identity» der Bahn zu vereinen. Die katastrophalen Konsequenzen, die diese Fehleinschätzung für die Bahn mit sich brachte, sind hinreichend bekannt.

LEBENDIGE MARKENKULTUR

Die Ausführungen zeigen, warum es im Markenmanagement immer weniger um eine marketingtechnische Kür geht, als vielmehr um die Ausgestaltung fundamentaler Führungs- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen. Als Ergebnis dieser Prozesse entsteht im Idealfall eine lebendige Markenkultur, die ihre Wirkung gleichermaßen nach aussen wie nach innen entfalten kann. Denn Kunden wie Mitarbeiter haben inzwischen ein gutes Gefühl dafür entwickelt, welchen Marken- und Unternehmenskulturen sie noch trauen können und welchen nicht. Ganz in diesem

PRINZIP 1: BRAND AWARENESS

Marken zählen heute zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Markenführung gehört daher zu den zentralen Aufgaben, um die sich die Führungsspitze kümmern muss. Dieses Bewusstsein fehlt jedoch vielfach. Allzu gerne werden zentrale Markenentscheidungen immer noch allein an das Marketing oder bestimmte Stabsfunktionen delegiert.

PRINZIP 2: BRAND IDENTITY

Marken sind nicht nur Imagegrössen, die nach aussen wirken. Sie übernehmen in Organisationen vielmehr eine zentrale orientierende Rolle. Vor allem in strategischen Transformationsprozessen haben sie eine wichtige Leitbildfunktion - wenn man ihre Identitäts- und Selbstbilddimension berücksichtigt.

PRINZIP 3: BRAND FOUNDATION

Marken müssen - wie andere Ressourcen im Unternehmen - vorsichtig aufgebaut und gepflegt werden. Grundlage einer erfolgreichen Markenarbeit ist eine substanzielle Markenplanung, die im Idealfall die gesamte Organisation erfasst.

PRINZIP 4: BRAND INTEGRATION

Marken sind Kristallisationspunkte für alle Teilaspekte der Unternehmensführung: von allgemeinen Unternehmensleitsätzen über die Corporate und Product Identity bis hin zu Produktgestaltung, Kommunikation und zur konkreten Vermarktung. Eine starke Vernetzung der sonst isoliert getroffenen Markenentscheidungen im Unternehmen ist somit unerlässlich.

PRINZIP 5: BRAND ORGANIZATION

Weil Markenentscheidungen in Unternehmen an sehr unterschiedlichen Stellen gefällt werden, bedarf es innovativer organisatorischer Instrumente, um eine ganzheitliche Markenführung sicherzustellen. Die organisatorischen Herausforderungen der Markenführung werden durch das Schaffen zentraler Markenstäbe allein nicht gelöst. Es geht vielmehr darum, den Prozess der Auseinandersetzung mit der Marke im Unternehmen kontinuierlich aufrechtzuerhalten und möglichst viele Mitarbeiter darin einzubinden.

PRINZIP 6: BRAND SUSTAINABILITY

Marken sind keine statischen Phänomene mehr, deren Kern es durch die Wiederkehr des Immergleichen zu sichern gilt. Vielmehr handelt es sich um dynamische Persönlichkeiten, die sich ständig weiterentwickeln müssen. Eine kontinuierliche und zugleich vorsichtige Markeninnovation ist damit eine unbedingte Voraussetzung für nachhaltiges Unternehmenswachstum.

PRINZIP 7: BRAND CULTURE

Markenplanung ist wichtig, und doch lassen sich Marken nicht einfach auf dem Reissbrett entwickeln. Sie brauchen starke Markenkulturen, die nach innen wie aussen gleichermaßen wirken. Ein erheblicher Teil der Markeninvestitionen wird künftig in den Aufbau und die Erhaltung dieser Markenkulturen fliessen müssen. Nur so können Marken zu lebendigen Organismen werden und die in sie gesetzten Erwartungen tatsächlich erfüllen.

PRINZIP 8: BRAND CONSCIOUSNESS

In Zeiten von «No logo» und Attac, in Zeiten, in denen Mitarbeiter und Kunden immer kritischer die Hintergründe der Markenführung durchschauen, sind die Anforderungen an die Markenführung enorm gestiegen. Wer Marken führt, führt nicht nur Produkte, sondern immer auch Menschen. Er bildet Orientierungsgrössen, Leitbilder, und wird zwangsläufig immer wieder an deren Glaubwürdigkeit gemessen. Dadurch entsteht eine hohe Verantwortung, der sich Markenmanager und Unternehmenslenker nicht entziehen können.

Kunden wie Mitarbeiter haben inzwischen ein gutes Gefühl dafür entwickelt, welchen Marken- und Unternehmenskulturen sie noch trauen können und welchen nicht.

Sinne ist das Leitbild der «Brand Governance®» zu verstehen. Der Begriff steht keineswegs bloss für eine Übertragung der Markenführungsaufgabe ans Topmanagement. Damit verbunden ist vielmehr die Forderung, dass sich das Topmanagement stärker der Verantwortung bewusst sein muss, die es automatisch übernimmt, wenn es Marken schafft und steuert.

Denn Marken besitzen heute eine zentrale Orientierungsfunktion in Unternehmen. Wer sie führt, führt damit auch die Mitarbeiter und Kunden, die sich an ihnen orientieren (vgl. Liebl, Herrmann 2001). Gerade in Zeiten, in denen Führungskräfte häufig wechseln und Manager allzu gerne der Versuchung verfallen, in einem «Kalkül des glorifizierten Selbstinteresses» (Mintzberg et al. 2003) die Identität des Unternehmens mit der eigenen Person zu verwechseln, wächst die Notwendigkeit eines gesteigerten Bewusstseins für die markenspezifischen Implikationen des Managementhandelns. Die Praxis jedenfalls ist voll von Beispielen, bei denen das Fehlen eines solchen Bewusstseins zu einer ernsthaften Bedrohung oder gar zum Scheitern von Unternehmen geführt hat (AEG, Fiat, Grundig, Polaroid und viele mehr). Diese Beispiele belegen, dass die heute so in die Diskussion geratene Kultur der Unternehmensführung («Corporate Governance») nur dann wirklich reformiert werden kann, wenn dabei Aspekte des Identitätsmanagements und der Markenführung explizit berücksichtigt werden. Sonst läuft man Gefahr, bei der Reform der Unternehmensführung auf der Stufe eines «wishful thinking» stecken zu bleiben.

Lektüre zum Thema

Thomas Becker – **Gezeitenstrom des Wissens** – FAZ, 24. 02. 2003

J. D. Day, E. Lawson, K. Leslie – **When reorganization works** – The McKinsey Quarterly 2/2003

D. A. Gioia, M. Schultz, K. Curley – **Organizational identity, image and adaptive instability** – Academy of Management Review, Vol. 25 (1)

Mary Jo Hatch, Majken Schultz – **The dynamics of organizational identity** – Human Relations, Vol. 55 (8), 2002

Christoph Herrmann – **Die Zukunft der Marke** – Frankfurt a. M. 1999

Franz Liebl, Christoph Herrmann – **Die Führung von Marken als Führung von Menschen begreifen** – Markenartikel 4/2001

Mercer Management Consulting – **Benchmarkstudie zur Unternehmenskommunikation** – München 2003

H. Mintzberg, R. Simons, K. Basu – **Jenseits des Egoismus** – GDI_IMPULS 4.02

Thomas Otte – **Marke als System** – Hamburg 1993

Lothar Rolke – **Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch** – FH Mainz 2003

Olaf Ruckhase – **The impact of identity on strategy formulation** – Universität Witten/Herdecke 2003

GDI_IMPULS

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTSGEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI_IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI_IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstösse am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren _ Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft _ Norbert Bolz: Der Name der Marke _ Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution _ Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie _ Neil Gershenfeld: Dinge, die denken _ Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point _ Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management _ Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit _ Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen _ Naomi Klein: No Logo? _ Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie _ Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie _ Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus _ Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus _ Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie _ Jeffrey Rayport: Virusmarketing _ Florian Rötzer: Superwaffe Panik _ Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto _ Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung _ Don Tapscott: Net Kids _ Paco Underhill: Alterskonsum _ Peter Wippermann: Helden der Zukunft

FAX-ANTWORT

Informationen und Executive Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter www.gdi.ch/impuls. Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnementen erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI_IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel +41 1 724 62 11; Fax +41 1 724 62 62
E-Mail-Anfragen: daniela.frauchiger@gdi.ch

EINZELABONNEMENT

- Ich bestelle GDI_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.– (+ Versandkosten + 2,4% MwSt.) rsp. EUR 92.– (inkl. Versand)

KOLLEKTIVABONNEMENT

- Ich bestelle Exemplare GDI_IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.– (2.-5. Ex.; + Versandkosten + 2,4% MwSt.) rsp. EUR 37.– (inkl. Versand)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben CHF 40.– + Versandkosten + 2,4% MwSt.)
 die Einzelausgabe Nr. (CHF 35.– + Versandkosten + 2,4% MwSt.)
 Unterlagen zum Gottlieb Duttweiler Institut
 den GDI_Newsletter*

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM / UNTERSCHRIFT