

# Marken einen Sinn geben – das größte Geschäftsmodell der Zukunft

*Als Antwort auf die unermüdliche Suche von Marketingfachleuten nach Mitteln und Wegen, wie man Markenhoheit erzielt, wurden in Tausenden von Büchern, Memoiren und Anleitungen Einblicke gewährt und Ratschläge feilgeboten, um Licht ins Dunkel der Geheimnisse des Marketingerfolgs zu bringen.*





**D**ie weltweit bedeutendsten Marken – woran auch immer man dies festmachen mag – kennen und praktizieren diese Grundsätze Tag für Tag. Dennoch erleben wir heute eine vermutlich bis dato nie dagewesene Vertrauenskrise. Das fehlende Vertrauen in die weltweit bekanntesten Marken spiegelt sich nicht nur in täglichen Schlagzeilen über die letzten Rückrufaktionen, Skandale oder Gerichtsverfahren wider. Es lässt sich auch an umfangreichen Studien zum Verbraucherverhalten rund um den Globus festmachen.

Die Ironie daran: Vertrauen galt gemeinhin als Mindestvoraussetzung für die Wahrnehmung einer Marke, als notwendiger Wert (ebenso wie Qualität), über den jede Marke zwar verfügen muss, der jedoch kaum als Alleinstellungsmerkmal beachtet wurde. Heute ist es eben dieses Vertrauen, das den wahren Unterschied macht und zum entscheidenden und häufig herausfordernden Element bei der Schaffung eines Markenwerts werden kann. Das gilt insbesondere in der Finanzdienstleistungs-, Automobil-, Hotel- und Versicherungsbranche sowie im Casual-Dining-Bereich.

Wenn sich aber die Grundsätze hinter gutem Marketing und nachhaltigen Geschäftspraktiken nicht verändert haben, dann sollten sich die Probleme, mit denen sich Fachleute auseinander setzen müssen, ebenso wenig verändert haben. Dies gilt vor allem für das nachdrücklichste Problem im Marketing: Die Natur des Menschen, bewusst oder unbewusst, Versprechen zu geben, die man nicht halten kann.

Was sich hingegen verändert hat, ist die Transparenz in unserem heutigen Alltags- und Berufsleben sowie das beispiellose und unerbittliche „Der-Öffentlichkeit-ausgesetzt-sein“ in sämtlichen Belangen rund um die Themen Business,



## FELIX STÖCKLE.

Managing Director Landor Associates in Hamburg. Er trägt die Verantwortung für den deutschsprachigen Raum (D/A/CH) und Osteuropa.

Produkte und Marketing. Wir alle arbeiten heutzutage in einem Glashaus.

Diese neue Dynamik hat selbst die hartgesottesten Unternehmer davon überzeugt, dass Erfolg heute, vielleicht mehr denn je, von moralischer Verantwortung abhängig ist. Egal, ob gerade fragwürdige Herstellungsmethoden in China, Korruption in Mexiko, Abhörskandale in Großbritannien oder Ausnahmestände an der Wall Street Schlagzeilen machen: Selbst ein noch so geachtetes und mächtiges Unternehmen ist letztlich nur einen Blog oder Tweet entfernt vom plötzlichen – und öffentlichen – Niedergang.

Demzufolge steht man in der Unternehmensführung an einem Scheidepunkt der Kommunikation. Manche ziehen daraus die Lehre, dass man bei der Förderung der Rolle des Unternehmens umsichtiger vorgehen und sich stärker bemühen muss, undichte Stellen aufzuspüren und die Darstellung in der Öffentlichkeit zu kontrollieren. Das bedeutet, zähneknirschend anzuerkennen, dass Informationen nach außen dringen, und sich gleichzeitig dafür zu rüsten, die unvermeidlichen Buschfeuer mithilfe der Öffentlichkeitsarbeit durch routinierte Strategien und Techniken einzudämmen.

Die bedeutendsten Unternehmen der Welt scheinen jedoch einen vollkommen anderen Standpunkt zu vertreten. Sie neigen dazu, gesellschaftliche Transparenz und Unternehmensverantwortung nicht als Risiko- oder Kostenfaktor ihrer Geschäfte zu betrachten. Vielmehr sehen sie sie als beispiellose neue Gelegenheit, die Geschichte ihrer Marke auf erfrischende und öffentlich verantwortliche Art und Weise zu erzählen und sich zu ihr zu bekennen. Diese Unternehmen haben beschlossen, ihren Worten Taten folgen zu lassen, indem sie ihre Marke mit einem Versprechen verknüpfen, das über herkömmliche

che Plattitüden à la „Mehrwertschaffung für Aktionäre“ oder Zusicherungen à la „weißer als weiß“ hinausgehen. Sie haben gelernt, die neue Transparenz dafür zu nutzen, sich auf eine Art und Weise neu zu definieren, die motivierend ist und sie von der Masse abhebt.

### Die Bestimmung einer Marke

Die Möglichkeit, eine starke Markenpositionierung auszumachen und durchzusetzen, hat sich natürlich seit den 80ern deutlich weiter entwickelt, als Jack Trout und Al Ries den Begriff erstmals in ihrem Buch *Positioning: The Battle for Your Mind* prägten. Die Kernaussage ist aber noch immer dieselbe. Dahinter verbirgt sich eine „Outside-In“-Markendefinition, die auf dem ausgemachten Kundenbedarf und dem Defizit gegenüber dem Markenversprechen basiert, um Kunden an den am besten geeigneten Touchpoints anzusprechen. Laut diesem in die Jahre gekommenen Modell wurden ein Produkt oder ein Unternehmen und insbesondere die Geschichte der Marke so aufgebaut, dass es der vorgegebenen Rolle gerecht wurde. Das führte zu einem Markenkonzept, das oft eher der Forschung als irgendeinem vorhandenen Wert oder einer Vision zu verdanken war, die ursprünglich in der Marke selbst angelegt und aus deren Philosophie hervorgegangen waren.

Dieser „Outside-In“-Ansatz hat sich über Jahrzehnte hinweg außerordentlich gut bewährt. Er gerät jedoch genau dann ins Wanken, wenn die Welt mit Blogs, Twitter und YouTube beginnt, eine raffinierte Markengeschichte als das zu entlarven, was sie ist: ein

kunstvoll gesponnenes Konstrukt anstelle eines vollständigen und klar abgegrenzten Markenkonzepts. Deshalb geben wir bei Landor unseren Kunden folgende Empfehlung mit auf den Weg: „Eine Marke ist, was eine Marke tut.“ Mit anderen Worten: Als Markenunternehmen werden wir an unseren Taten gemessen, nicht an unseren Worten.

Und genau das verbirgt sich hinter dem „Inside-Out“-Branding: Ausgehend vom natürlich gewachsenen Kern eines Unternehmens, stutzt man das Aufgebaute und die hochstilisierte Verkaufssprache auf das Wesentliche und Glaubwürdige zurück. Es geht nicht um Markenpositionierung, sondern um das, was die Marke tut. Und wenn dieses Handeln einen sinnvollen Beitrag zum größeren sozialen Auftrag leistet, der mit der DNA eines Unternehmens sowie mit seinen

Produkten und Leistungen in Einklang steht, dann hat die Marke unserer Überzeugung nach eine Bestimmung, die sich von anderen abhebt.

Ist das wichtig? Unsere Studie zur Verbraucherwahrnehmung, genannt *Global Corporate Reputation Index*, die Anfang 2012 auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos vorgestellt wurde, kommt zu dem Schluss: „Viele Top-Unternehmen stechen im Branchendurchschnitt mit ihrem verantwortungsvollen Handeln gegen-

über der Gesellschaft deutlich hervor, womit sie auf die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung hinweisen und sich von Wettbewerbern abheben.“ Mit anderen Worten: In Zeiten, in denen bei der Markendifferenzierung jedes Detail zählt, kann Corporate Responsibility die Gesamtwahrnehmung eines Unternehmens als Spitzenreiter deutlich stärken.

**„Wir geben unseren Kunden folgende Empfehlung mit auf den Weg: ‚Eine Marke ist, was eine Marke tut.‘ Mit anderen Worten: Als Markenunternehmen werden wir an unseren Taten gemessen, nicht an unseren Worten.“**

TOP 25 KONSUMGÜTERUNTERNEHMEN mit stärkster Corporate Reputation, in alphabetischer Reihenfolge  
Quelle: Global Corporate Reputation Index 2012.



AVON  
the company for women



BOSCH

Canon



Electrolux

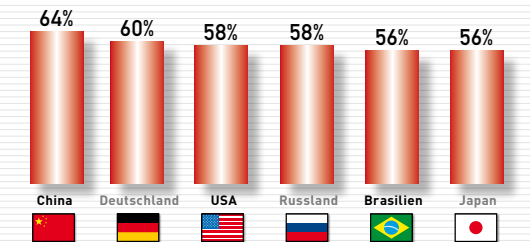




Der ehemalige internationale Marketingchef von Procter & Gamble, Jim Stengel, verleiht dem Ganzen in seinem Gutachten *The Stengel 50* noch mehr Gestalt. Die in dieser Liste angeführten 50 erfolgreichsten Marken aus 28 Bereichen wurden anhand des im Vergleich zu Wettbewerbern gemessenen außerordentlichen Wachstums innerhalb der vergangenen zehn Jahre empirisch ermittelt. Sie haben einiges gemein: insbesondere die Tatsache, dass jedes von ihnen sich seinen Idealen verschrieben hat.

Stengels Regel Nummer eins für nachhaltigen Unternehmenserfolg? „Markenideale steigern die Leistung der am stärksten wachsenden Unternehmen.“ Er behauptet weiter, dass diese Markenideale aus den „grundlegenden menschlichen Werten abgeleitet werden und die am stärksten wachsenden Unternehmen von wahren Künstlern und Führungskräften geleitet werden, die sich insbesondere auf Markenideale stützen.“

LAND UND REGION – RUF INSGESAM NACH LÄNDERN



Quelle: 2012 Global Corporate Reputation Index.

Hübsche Denkanstöße von jemandem, der fast zehn Jahre lang die Marketingabteilung einer der größten – und zweifelsohne – wettbewerbsfähigsten und erfolgreichsten Wegbereiter im Bereich Consumer Branding geleitet hat. Tatsächlich nimmt P&G selbst dieses Konzept eines von Idealen oder einer Bestimmung geleiteten Unternehmens so ernst, dass man ein ausgewähltes Team an WPP-Agenturen, darunter auch Landor, Grey und Hill + Knowlton, beauftragt hat, persönliche Befragungen auf Vorstandsebene einiger jener internationalen Unternehmen durchzuführen, die sich gesellschaftlich besonders stark engagieren. Die daraus entstandene Studie *Dispatch from a New Business Horizon* zeigt, welche Praktiken sich am besten für den Bereich des Brandings eignen, der einer Bestimmung folgt.

Nach Einzelgesprächen mit Führungskräften aus einem Dutzend Großunternehmen, wie American Express, Dell, Ford, General Mills, HP, IBM, McDonald's, Microsoft, Nike, Nokia, Target, konnten wir klare Schlussfolgerungen über die Bausteine eines erfolgreichen, einer Bestimmung folgenden Markenunternehmens ziehen. Dieses sind keine neuen oder überraschenden Erkenntnisse, aber alle verlangen vollen und ernsthaften Einsatz, um eine messbare und andauernde Wirkung zu erzielen. Folgendes haben wir gelernt:



### Wie gründet man ein erfolgreiches Markenunternehmen, das einer Bestimmung folgt?

- **Grundsatz 1: Die gesellschaftliche Verantwortung auf Unternehmensseite**

Die sogenannte „Corporate Social Responsibility“ (CSR) darf keinesfalls eine untergeordnete Rolle spielen oder losgelöst von den Kernaufgaben eines Unternehmens als eigenständige Funktion gesehen werden. Ihr sollte vielmehr eine zentrale Rolle in der andauernden Anpassung des gesellschaftlichen Handelns an die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zukommen.

- **Grundsatz 2: Nutzen Sie Ihre starke Position, um sich von anderen abzuheben.**

Egal, wie man sein übergreifendes Markenziel festsetzt: Man sollte zum einen das vermarkten, was man aus geschäftlicher Sicht am besten kann. Zum anderen sollte man der jeweiligen Zielgruppe und insbesondere den Mitarbeitern gegenüber aussagekräftig sein und sich von der Konkurrenz unterscheiden.

- **Grundsatz 3: Schaffen Sie einen „großen Wert“.**

Die Bestimmung einer Marke muss von einem nachhaltigen Ideal getragen werden, das über Markt- und Wettbewerbstrends hinausreicht. Sie darf keiner Modeerscheinung oder dem letzten Marketingschrei folgen,

sondern sollte vielmehr die Art der Unternehmensführung widerspiegeln, die man Tag ein Tag aus verfolgt.

- **Grundsatz 4: Reden ist Silber, Handeln ist Gold.**

Es ist weitaus besser, ein der Bestimmung der Marke entsprechendes Verhalten innerhalb des Unternehmens zu verinnerlichen, damit es Teil der tatsächlichen Handlungsweise und Selbstwahrnehmung (und nicht nur Selbstdarstellung) des Unternehmens wird – und zwar bevor man an die Öffentlichkeit geht. Fehlt es an Authentizität, wird dies schnell bemerkt und an die Öffentlichkeit gelangen. Authentizität ist das, was zählt.

- **Grundsatz 5: Den Fokus nach innen richten – der Rest kommt von allein.**

Da das Handeln eines Unternehmens wichtiger ist als dessen Worte, vergewissern Sie sich, dass jeder Mitarbeiter die Bestimmung der Marke und alles, was damit einhergeht, begreift und mitträgt. Sie sind die Marke – wenn Ihnen schon der Mitarbeiter die Sache nicht abkauft, dann wird es der Kunde erst recht nicht tun.

- **Grundsatz 6: Gemeinsam sind Sie stark.**

Suchen Sie Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Marken und Aufträge, die einen Bezug zu den Unternehmenswerten haben und hierauf aufbauen. Konzentrierte und stete Bemühungen in diese Richtung steigern das Ansehen der eigenen Marke und führen zu messbar besseren Ergebnissen, wenn sie in Übereinstimmung mit einem guten Partner umgesetzt werden.

- **Grundsatz 7: Der Weg ist das Ziel.**

Eine Marke zu sein, die einer Bestimmung folgt, ist nicht als Ziel an sich zu verstehen, sondern vielmehr als klar definierter Weg in Richtung langfristiger Erfolg. Dies sollte in zehn Jahren noch genauso lebendig und bedeutend sein, wie es heute ist. Hohe Ziele stecken, geduldig darauf hinarbeiten – und die Ziele dabei nie aus den Augen verlieren.

Aber täuschen Sie sich nicht: Die weltweit erfolgreichsten Unternehmen wollen Geschäfte erzielen. Die Mehrzahl von ihnen hat jedoch erkannt: Gutes zu tun ist wahrlich gleichbedeutend mit einem guten Geschäft.

von Felix Stöckle

#### 2012 GLOBAL CORPORATE REPUTATION INDEX

Welche Auswirkungen die Nationalität auf Marken hat, haben Burson Marsteller, Landor, Penn Schoen Berland und BAV im „2012 Global Corporate Reputation Index“ zusammengetragen. Die Studie basiert auf über 40000 Interviews mit Konsumenten in Brasilien, China, Deutschland, Japan, Russland und den Vereinigten Staaten. Die Untersuchung basiert auf dem BrandAsset Valuator von BAV, der die Daten unter zwei Aspekten auswertet: Wie schätzen Verbraucher die Entwicklung eines Unternehmens ein, wie dessen verantwortliches Handeln?

[www.landor.com](http://www.landor.com), kostenlos

