

Marken als Mission

Wolfgang Momberger

Für Coca-Cola hat sich die Konzentration auf das angestammte Geschäft bestens bewährt. Aber warum wurde Ralph Lauren Multimilliardär, obwohl er sich nicht auf eine Branche konzentriert, sondern die verschiedensten Produkte unter einer Marke verkauft? Polohemden, Düfte, Sonnenbrillen, Basketbälle, Leder-sessel, ja sogar Wandfarbe? Eine Marke, die nicht nur für Produkte steht, sondern eigene Läden betreibt?

Auch Richard Branson wurde Milliardär, obwohl oder gerade weil seine Marke sich in den verschiedensten Branchen tummelt und laufend neue erobert: Schallplatten, Luftverkehrsgesellschaften, Cola-Getränke, Wodka, eine eigene Eisenbahnlinie und jetzt sogar noch einen Laden für Brautmoden (Virgin Bride!).

Noch extremer wird es bei Yamaha: Da firmieren donnernde Rennmotorräder, wubbernde Rasenmäher, hochwertige Hifi-Anlagen und so sensible Instrumente wie Klaviere und Querflöten erfolgreich unter einer gemeinsamen Marke. Wie geht das?

Entscheidend ist die thematische Orientierung als Leitstrahl der Unternehmensentwicklung. Die „amerikanische Tradition“ ist Leitlinie der Marke Polo Ralph Lauren. Jedes Produkt mit einem Bezug zu den USA könnte theoretisch unter dieser Marke verkauft werden – auch Pistolen mit dem Flair von Smith & Wesson und Motorräder mit der Aura von Harley Davidson. Themenkompetenz ist das Erfolgsgeheimnis von Ralph Lauren.

Bei Yamaha ist es ähnlich. Hier dominiert die Themenkompetenz von „Präzision und Qualität“. Obwohl es viele andere Unternehmen gibt, die auch gute Produkte herstellen – Yamaha ist etwas Besonderes: Weil der Kunde – und das ist die hohe Kunst der Markenführung – „Präzision und Qualität“ in jeder Produktkategorie, ob bei Rennmotorrädern oder Querflöten, wahrnimmt und bereit ist, dafür eine Preisprämie zu bezahlen. Bei Yamaha funktioniert diese kühne Bandbreite aber nur, weil die Marke von innen heraus geführt wird, weil das Topmanagement ein sehr sensibles Gespür dafür hat, ob neue Produkte dieser Markenmission entsprechen. Diese Meßlatte hat eindeutig Vorrang vor der rein quantitativ geprägten Fragestellung „Gibt es für die XY-Produktidee eine ausreichende Marktgröße?“ Die Philosophie lautet „Die Marke führt das Geschäft“ und nicht „Das Geschäft nutzt die Marke“.

Bei Virgin ist „Value and good fun“ die persönliche Mission des Unternehmensgründers Richard Branson, gekoppelt mit der spitzbübischen Freude daran, Marktführern eine lange Nase zu zeigen. So haben er und Virgin mittlerweile einen Kultstatus erreicht, der mit Robin Hood vergleichbar ist. Er mischte den oligopolistischen

Markt der Flugrouten zwischen England und den USA auf, zeigte den etablierten Softgetränkemarken wie Coca-Cola, Pepsi und Schweppes die Kraft einer loyalen Virgin-Fangemeinde und drehte die klassische Farbzuordnung der englischen Eisenbahnen um: Denn traditionell sind bei British Railway die Zahlen rot und die Züge schwarz. Seitdem Virgin die Zugverbindung zwischen Manchester und London aufgenommen hat, sind diese Züge knallrot und die Zahlen dafür tiefschwarz. Das Geheimnis des Geschäftserfolges von Virgin liegt in der beinaharten Konsequenz, nie ein Jota von dem Selbstverständnis, der Mission „Value, Good Fun und eine lange Nase für die Marktführer“ abzuweichen.

So hat die Marke sich eine immer größer werdende und extrem loyale Anhängerschaft erworben, die mit jedem neuen Produkt, mit jeder neuen Branche größer wird. So werden laufend neue Kundenschichten für die Marke gewonnen, und die Fans können ihre Zuneigung an immer wieder neuen Objekten ausleben.

Aber Achtung: Was Ralph Lauren, Richard Branson und Yamaha schaffen, kann nicht jeder und kann nicht jede Marke. Denn ohne einen charismatischen Führer und ein auf die Markenmission eingeschworenes Mitarbeiterteam sind diese ungewöhnlichen Entwicklungen und Sprünge nicht machbar. Im Markt kann nur Erfolg haben, was intern verstanden und vorangetrieben wird. Die brillianteste Idee nützt nichts, wenn keine Flamme der Leidenschaft dafür im Unternehmen brennt.

Es kommt also immer wieder auf den Punkt zurück: Die Markenmission ist die zentrale Orientierungsgröße. Dabei können scheinbar nur marginale sprachliche Veränderungen der Markenmission riesige neue Geschäftsoptionen aufzeigen, wie dieses hypothetische Beispiel zeigt: Definiert ein Unternehmen seinen Geschäftszweck mit „Rasenmähern“ kann es – wenn alles gutgeht – Weltmarktführer in dieser Branche werden. Würde es seine Mission ändern in „Unser Produkt sind schöne Gärten“, dann sind die Geschäftschancen unlimitiert groß. Gartengeräte, Blumenzwiebeln, Samen, Bücher, Videos, eine eigene Ladenkette, ja sogar Gärtnerservice wäre möglich.

Welcher Weg wäre vermutlich der erfolgreichere? Derjenige, für den das Management seine Mitarbeiter am besten begeistern kann. Der Erfolg wird dann (fast) von selber kommen. Die Lehre aus der Geschichte: Marken-Focus ist das, was als Kernkompetenz verstanden, erlebt, vermittelt wird.

Wolfgang Momberger, 50, analysiert seit vielen Jahren die Faktoren erfolgreicher Markenführung in aller Welt: Faxen Sie ihn an, wenn Sie mehr über dieses Thema erfahren wollen: (040) 37035655.

