

# Konsequente Markenführung

Wolfgang Momberger

**D**er Mann kam als Exot. Karl Lagerfeld betrat in Hamburg die Bühne, vor ihm saßen die führenden deutschen Markenprofessionals. Dort also zündete der Sanierer von Chanel sein Feuerwerk, ein Plädoyer für die integrierte Markenführung. Und als er nach einer Stunde ging, hinterließ er gute Laune, neue Erkenntnisse und für jeden hartgesottenen Altprofi eine Menge zitierfähiger Sätze. Wie diese hier:

- Alles, was ich für Chanel mache, fängt mit mir an und hört mit mir auf.
- Wenn man ein Image machen will, soll man es (damit meint er einzig und allein sich selber) total machen: Die Kollektionen, die Auswahl der Modelle, die Werbung, die Modenschauen, die Fotos.
- Ich glaube an Instinkt.
- Bei anderen Firmen sitzen Mitarbeiter stundenlang am Tisch und nennen es Brainstorming. Da essen und trinken sie zuviel, aber am Ende des Tages ist ihnen nichts eingefallen. Davon halte ich nichts.
- Es langweilt mich, Kollektionen von Assistenten machen zu lassen.

Sein Erfolg in nüchternen Zahlen: Vor 15 Jahren betrug beim Umsatz von Chanel die Relation zwischen Mode und Kosmetik sechs Prozent zu 94 Prozent. Heute hat Mode – und nur für die ist Karl Lagerfeld verantwortlich – einen Anteil von mehr als 50 Prozent. Sie ist die Lokomotive, die den ganzen Zug zieht.

**S**oll man seine Attitüde abtun mit „Ach ja, die Modeleute“? Aber hat Tom Peters nicht schon vor zehn Jahren gesagt: „Alles ist heute Mode: Autos, Computer, Ernährung, Körperpflege, Einrichtung“? Kaufen Sie sich denn wirklich ein neues Auto, weil das alte nicht mehr läuft – oder weil Sie ganz einfach Lust auf ein neues haben? Interessiert Apple-Jünger, wenn man bei Personal-Computern nur technisch argumentiert? Nein, sie kaufen den Mythos der Marke.

Betrachtet man Lagerfelds Thesen genauer, sind seine Aussagen über die Organisationsform einer erfolgreichen Markenführung durchaus richtig. Erfolgreiche Marken werden nach innen und außen von aufgeklärten Monarchen geführt. Nach innen, weil der Erfolg nur durch die Orchestrierung aller Maßnahmen möglich ist – Produktentwicklung, Finanzallokation, Personalarbeit, Marketing, Unternehmensorganisation, Beziehungspflege mit Aktionären. Nach außen, weil die selbstbewußte Kraft der Botschaft ein Wert an sich ist. Es ist weder die schüchterne Frage an die Verbraucher „Wie hätten Sie es denn gern?“ noch intern das Prinzip „Bottom up“ und „Freiraum der Profitcenter“, was zum Markenerfolg führt. Es ist die richtig eingesetzte Kraft des Feldherrn, mit dem sich Mitarbeiter wie Kunden identifizieren.

Daß zentrale Markenführung und unternehmerische Schubkraft in den operativen Einheiten keinen Widerspruch darstellt, sondern im Gegenteil zu einer potenzierenden Wirkung führen kann, zeigt McDonald's. Jedes einzelne McDonald's-Restaurant wird von einem selbständigen Unternehmer, einem Franchisenehmer, geführt. Seine Selbständigkeit heißt aber nicht „anything goes“, sondern auf mehreren hundert Seiten wird präzise und rechtlich zwingend der kleinste Handgriff „wie brät man McDonald's-Pommes frites“ vorgegeschrieben. McDonald's verbietet schlichtweg, daß ein Franchisenehmer in Hamburg Heringe und einer in München Weißwürste in sein Angebot aufnehmen kann. Markenführung bedeutet Disziplin nach innen und damit klare Signale nach außen.

**D**eshalb auch die gleiche klare Linie in der Werbung: Vier Prozent vom Umsatz sind an die Zentrale abzuführen, die eigenverantwortlich damit die nationalen Kampagnen realisiert. Sogar bei der lokalen Werbung darf der Franchisenehmer nur auf das offizielle McDonald's-Material zurückgreifen. Was wie eine Einengung für die unternehmerische Kreativität aussieht, ist in Wirklichkeit etwas ganz anderes. Nämlich die glasklare Disziplin, daß in dieser Partnerschaft jeder das macht, was er jeweils am besten beherrscht – und die Finger davon läßt, was dem einzelnen zwar möglicherweise Spaß macht, er aber nicht so gut beherrscht wie der andere. Folgerung für Profitcenterorganisationen: Werben Sie für ein „internes Franchisemodell“. Das hört sich einfach besser an als „die Verantwortung für Werbung wird wieder an die zentrale Marketingabteilung zurückübertragen“. Konsequenz zu Ende gedacht bedingt Top-down-Markenführung auch eine Konzentration, eine Zusammenführung der externen Dienstleister und Berater.

Wie sieht die Realität heute aus? Viele Agenturen sind in den verschiedenen Unternehmensbereichen tätig, die Mitarbeiterschulung hat wenig Kontakt zum Marketing, die Bilanzpressekonferenz signalisiert andere Botschaften als die letzte Produktpräsentation. Stringent angewendet bedeutet dies, daß Top-down-Markenführung gewaltige Potentiale freisetzen kann, und zwar sowohl durch ihre verstärkte Wirkung auf die Zielgruppen wie hinsichtlich der Prozeßeffizienz und Kostenersparnis. Ein solcher Prozeß kann wie ein Turbolader ungeahnte Energien gezielt freisetzen. Karl Lagerfeld hat es bewiesen.




**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. 

Foto: Jens Wunderlich