

# Die Kraft der Marke

Wolfgang Momberger

In den Geschäftsberichten nahezu aller bedeutender US-Gesellschaften schreibt der Chairman auf den ersten Seiten über die essentielle Bedeutung der Marke für das jeweilige Unternehmen. Die Erkenntnis, daß der Wert der Marke das wichtigste Unternehmensvermögen ist, hat sich drüben bereits durchgesetzt, und Europa folgt mit dem gebührenden Respektabstand. Ein so erfolgreicher Unternehmer wie Robert-Louis Dreyfus – der Sanierer von Adidas – verwendet kaum noch den Begriff „Firma“ oder „Unternehmen“, sondern fast nur noch den Begriff „Marke“: Er setzt ihn synonym mit dem, was andere als Firma bezeichnen. Der Chef der Deutschen Bank, Rolf Breuer, sagte neulich, daß Unternehmen, wenn sie besser als andere ihre Philosophie, ihre Ziele sowie die Art und Weise ihrer Tätigkeit darstellen, also ihre Markenbotschaft vermitteln, bei vergleichbarer Performance höhere Aktienkurse erzielen können. Eine im Juli vorgelegte Studie der Boston Consulting Group weist nach, daß Aktien, die nach Markengesichtspunkten geführt werden, Bewertungsprämien von drei bis sieben Prozent erzielen können.

Warum ist das Thema „Marke“, das bei vielen Unternehmen in die unteren Etagen delegiert wurde, plötzlich auf der Agenda des Vorstandsvorsitzenden? Weil deutlich wird, daß in einer Zeit, in der immer mehr klassische Unternehmensfunktionen wie Produktion, Datenverarbeitung, Logistik, ja sogar Vertrieb, Forschung und Entwicklung ausgegliedert werden, nicht mehr der Besitz von Anlagevermögen und Anzahl der Festangestellten den Kern des Unternehmens ausmachen. Statt dessen schafft die Unternehmensmarke den zentralen Orientierungs- und Organisationsrahmen, die zentrale Idee und Botschaft für alle Mitarbeiter, externe Partner, Zulieferanten, Kunden und last but not least Aktionäre. Natürlich geht es auch weiterhin darum, alle Kapazitäten optimal auszunutzen – aber Quantensprung-Potentiale tun sich auf, wenn man die Frage stellt: „Nutzen wir alle Möglichkeiten unserer Marke?“

Wahrscheinlich haben alle großen Marken dieser Welt bis heute nur Bruchteile ihrer Möglichkeiten erschlossen. Dabei ist die Wachstumsgeschwindigkeit viel mehr durch den Engpaßfaktor „Managementkapazität“ bestimmt als durch den Markenkern. Wenn die größte, erfolgreichste und wertvollste Marke der Welt – Coca-Cola – als realistisches Ziel die Verdoppelung des Umsatzes anstrebt, dann werden die Potentiale für alle Marken, ob groß, mittel oder klein, ob regionale, nationale oder globale Marken, deutlich.

Bei den wirklich erfolgreichen Marken ist es meistens nur ein Satz oder sogar nur ein Wort, das die Essenz des Unternehmens darstellt. Ein Satz, der die Richtung für alle Mitarbeiter vor-

gibt, eine Mission, an der sich alle messen und permanent die Frage stellen müssen, ob sie ihr gerecht werden. Eine Formulierung, die Treiber und Navigator zugleich im Raum der unendlichen Möglichkeiten ist. Bei Mercedes-Benz beschreibt der Satz „Die Zukunft des Automobils“ letztlich alle Aktivitäten des Konzerns. Es ist der Führungsanspruch, an dem sich die Entwicklungsingenieure messen müssen: „Habe ich heute einen Beitrag für die Zukunft des Automobils geleistet?“

Der Satz inszeniert und dramatisiert aber gleichermaßen das Produkterlebnis für den Fahrer. Der Fahrer nimmt dadurch nicht nur die objektiven Produkteigenschaften in den Dimensionen „Qualität“, „Komfort“, „Geschwindigkeit“ positiv auf, sondern – getreu dem Spruch von Goethe „Man sieht nur, was man weiß“ – sorgt der Satz dafür, daß er auch die „Leading-Edge-Philosophie“ sinnlich erlebt. Die Marke schafft also Identifikation innerhalb und Differenzierung außerhalb des Unternehmens. Welche Kraft in einem einzelnen Wort stecken kann, wird anhand des Beispiels „Coca-Cola“ deutlich. Seit 1994 steht auf jeder Coca-Cola-Flasche, in jeder Werbung das schlichte Wort „always“. Der Betrachter versteht die simple Botschaft: Coca-Cola kann man, soll man immer trinken, zu jeder Tages- und Nachtzeit, zu jedem Anlaß. Wenn man aber die Geschäftsberichte von Coca-Cola liest, dann wird klar, daß „always“ zwar auch ein Wort für jeden Verbraucher ist, aber vor allem eine Verpflichtungserklärung für jeden Mitarbeiter.

„Always“ ist Ausdruck einer imperialen Strategie, von der Mission getrieben, daß die Weltbevölkerung tagaus, tagein statt Mineralwasser, Kaffee, Tee, Bier und Wein vor allem Coca-Cola trinken soll – was immer man davon halten mag. Die Geschäftsberichte 1996 und 1997 lesen sich denn auch wie ein Handbuch für Motivation, das erklärt, wie eine große, extrem erfolgreiche Organisation auf Trab gehalten wird: Es wird nicht der Marktanteil von 50 Prozent unter allen Softgetränken der Welt stolz herausgestellt, sondern der Anteil von zwei Prozent unter allen Getränken. Die Antwort ist klar. 50 Prozent Marktanteil suggeriert Volumenstagnation, wer nur zwei Prozent Anteil hat, für den sind die Chancen unlimitiert. Bescheiden wie Coca-Cola nun mal ist, will Vorstandschef Doug Ivester diesen Zwei-Prozent-Anteil nun verdoppeln! Aber dieser Anspruch steht auf der Titelseite des Geschäftsberichtes! Schlagkräftiger läßt sich eine Markenmission in ihrer Wirkung auf Mitarbeiter, Aktionäre, Öffentlichkeit, Geschäftspartner und Kunden nicht artikulieren.

**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.

