

Wie Unternehmen ohne starke Persönlichkeiten zu einer starken Marke werden



# Gute Führung

Neben einer Gründungspersönlichkeit ist eine strategische und operative Markenführung für den Erfolg einer Marke mitverantwortlich. Doch Marken müssen sich auch jenseits dieser prägenden Persönlichkeiten entwickeln können. **Matthias Hüsgen** und **Armin Schlamp** über die Optimierung und Schaffung von Markenerlebnissen.

„Wir überzeugen durch unsere Persönlichkeit“ – das stellte der amerikanische Lyriker Walt Whitman bereits im 19. Jahrhundert fest. Und was vor mehr als 100 Jahren richtig war, hat auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts nichts von seiner Gültigkeit verloren. Allerdings sollen heute nicht mehr nur reale Personen, sondern auch Unternehmen und Marken überzeugen. Aber sind dies nicht nur zwei Seiten ein und derselben Medaille? Können nur starke Persönlichkeiten Unternehmen zu starken Marken formen? Oder besteht überhaupt eine Verbindung zwischen starken Persönlichkeiten und starken Marken? Auch wenn sich Walt Whitman zu all diesen Fragen nicht geäußert hat: Die Wahrheit liegt – wie so oft – auch hier in der Mitte.

## Leidenschaftliche Markengestaltung

Es scheint festzustehen: Wenn die richtigen Persönlichkeiten mit den richtigen Marken zusammenkommen, entwickelt sich eine positive Eigendynamik. Markengetriebene Gründer-Persönlichkeiten haben eine klare Idee der Markenpersönlichkeit im Kopf und im Herzen. Sie kennen und leben das Versprechen, das ihre Marken in der Wahrnehmung der Kunden erreichen sollen. Durch das konsequente Verfolgen ihrer Überzeugungen und das aktive Vorantreiben der eigenen Ideen wird aus ihrem Unternehmen Stück für Stück eine Marke. So wurden und werden in der Tat viele erfolgreiche Marken von markenorientierten Persönlichkeiten geleitet. Von Gründern

Fotos: © yessarian6 – Fotolia.com, Unternehmen

Abb. 1: Steuerungs-dreieck der Markenführung

und Geschäftsführern, die um den Wert und die Kraft der Marke wissen und diese immer wieder mit neuer Bedeutung aufladen.

Ob Dietrich Mateschitz bei Red Bull, Richard Branson bei Virgin oder Howard Schultz bei Starbucks – markenorientierte Gründer- oder Führungspersönlichkeiten verfolgen ihre Markenideen mit höchster Detailverliebtheit und Leidenschaft.

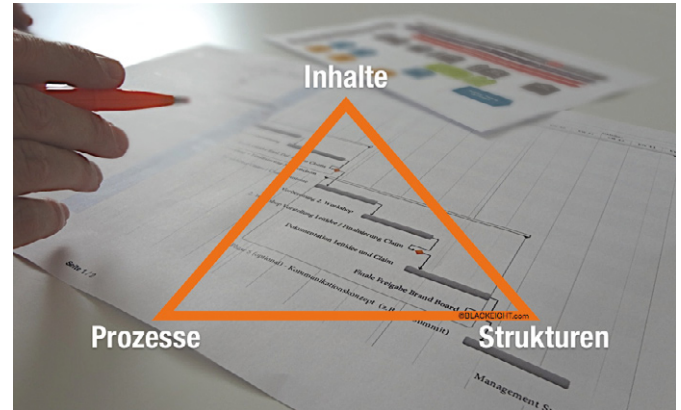
Doch was passiert, wenn die Rolle der markenorientierten Gründerpersönlichkeit in den Hintergrund rückt und die zweite Generation das Ruder übernimmt? Oder wenn bestimmte Wachstumsgrenzen überschritten werden, bei denen der Gründer nicht mehr alle Mitarbeiter persönlich erreichen kann, um seine Markenidee zu festigen?

## Marke und Persönlichkeit trennen

Ein erster Schritt, den Unternehmenserfolg von seiner markenorientierten Führungspersönlichkeit zu lösen, ist die Entwicklung eines starken Markenversprechens. Es gilt zu analysieren, welchen Nutzen das Unternehmen seinen Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten im Wettbewerbsumfeld bietet. Das Nutzenversprechen ist mithilfe nachvollziehbarer und belegbarer Fakten zu untermauern und gegenüber den Kunden und anderen Anspruchsgruppen zu kommunizieren sowie in Angebot, Verhalten und Auftritt zu verankern. Dieses gilt es um Persönlichkeitsmerkmale der Marke, das heißt um den emotionalen Nutzen, zu ergänzen und mit Unternehmensstrategie, Unternehmenswerten und Führungsgrundsätzen abzugleichen. Neben dem Markenversprechen, also den strategischen Inhalten, braucht es auch Strukturen und Prozesse, um Marken erfolgreich zu entwickeln und nachhaltig zu führen. Daher ist ein umfassendes Konzept der Markenführung gefragt. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei, die Markenführung funktional auf der obersten Führungsebene zu verankern und eindeutige Strukturen und Verantwortlichkeiten für die Steuerung und Entwicklung der Marke festzulegen.

## Den Markenfit testen

Vodafone beispielsweise weiß, dass klar definierte Prozesse erfolgreiche Markenführung erleichtern, und etablierte deshalb 2010 einen eigenen Vorgang zur Produktentwicklung. Anhand von Key Performance-Indikatoren testet Vodafone den Markenfit neuer Produkte schon vor dem Launch. Bereits bei der Ideenentwicklung wird geprüft, ob das Produkt Weiterempfehlungsbereitschaft bei Kunden hat und ob es die Markenwerte von Vodafone stützt. Gibt es zu Beginn noch eine quantitative Marktforschung, um eine grobe Produktidee zu testen, wird später mit ausgewählten Kunden und Nicht-Kunden ein Box-Opening durchgeführt. „Im Prozess kommen Produkte nur dann weiter, wenn die Erkenntnisse aus der Marktforschung bei der Weiterentwicklung berücksichtigt wurden“, erläutert Stefan Spangenberg, Head of Brand Strategy and Insights. „Mit diesem Prozess stellen wir sicher, dass ausschließlich geprüfte Produkte in den Handel kommen, die vollständig auf die Marke Vodafone einzahlen.“



Auch das Beispiel von Ritz-Carlton zeigt, wie die Gedanken und Leitideen der Gründerpersönlichkeit auch nach ihrem Ausscheiden im Unternehmen verankert werden können. So werden in den Häusern der Luxushotelmarke alle neuen Mitarbeiter in den ersten beiden Tagen ausschließlich auf das Thema Marke, Kultur und Philosophie des Hauses geschult. Bestandteile des Trainings sind beispielsweise das Markenversprechen, das bekannte „Ritz-Carlton-Credo“ und die „Service Values“. Auf diese Art und Weise werden den neuen Mitarbeitern die Philosophie und der Servicegedanke des Gründers Cesar Ritz vermittelt, der seiner Zeit als Vorreiter der Luxushotellerie galt und als „König der Hoteliers und Hotelier der Könige“ bekannt wurde. Diese klaren Strukturen und Prozesse ermöglichen es, Marken starkzumachen – unabhängig von ihren Gründerpersönlichkeiten. ■

Mehr zum Thema „Marken/Image“  
und zur Schnellsuche Fachartikel



[www.research-results.de/fachartikel](http://www.research-results.de/fachartikel)



### Dr. Matthias Hüsgen

ist Managing Partner von Blackeight. Als Brand Sparring Partner berät der promovierte Organisationspsychologe seit über einem Jahrzehnt national und international Konzerne und KMU (B2B/B2C) in strategischen und operativen Herausforderungen der Markenführung. Früher beriet er Unternehmen unter anderem bei Bain & Co. und BBDO Consulting.



### Armin Schlamp

ist Managing Partner von Blackeight. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung auf dem Gebiet der strategischen und operativen Markenführung berät er heute Konzerne und KMU als Brand Sparring Partner – partnerschaftlich, zielorientiert und auf Augenhöhe. Zuvor war er Geschäftsführer bei KMS Team.



[www.blackeight.com](http://www.blackeight.com)