

# Verzahnung von Marke und Geschäftsmodell

Eine erfolgreiche Markenführung entsteht aus der Verbindung von Philosophie, Vision und Geschäftsmodell. Dabei gilt es vor allem, die Widersprüche zwischen Unternehmensphilosophie und Markenidentität zu vermeiden.

**HANS DOMIZLAFF**, der Begründer der Markentechnik, war damals seiner Zeit voraus. Mit seinem Kaufmann Schmidt lehrte er Generationen von Managern die Kunst der Markenführung. So erstaunlich dies klingt: Viele seiner Vorgaben sind auch heute noch relevant. Marken zehren von Reputation und Vertrauen, wie es der ehrbare Kaufmann tut. Der gute Ruf entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Aber nicht alles, was Domizlaff damals dachte, hält dem Lauf der Zeit stand. Als Revolutionär würde sicherlich auch Domizlaff heute die eine oder andere Aussage anders interpretieren, weil sich das Umfeld der Markenführung dramatisch geändert hat.

»Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen. (...) Markengesetze sind Naturgesetze.« (Domizlaff, 1999) ist eine solche Aussage, die man heute in einem anderen Licht sehen müsste – man denke nur an das Markenportfolio von Unternehmen wie Henkel oder Unilever. Dahinter steckt jedoch womöglich ein interessanter Gedanke: die Einheit von Marke und Geschäftsmodell.

## Philosophie, Vision und Markenidentität

Marken entstehen nicht aus dem Nichts. Dies gilt für Produktmarken wie für Unternehmensmarken. Am Anfang steht immer eine Geschäftsidee und somit eine Leistung, für die Kunden eine Zahlungsbereitschaft haben, weil diese Wert für sie schafft. Somit sind zuerst die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell da, durch das diese Leistung erbracht werden kann. Ein Geschäftsmodell dient der Beschreibung und Festlegung der Grundlagen, wie ein Unternehmen Wert schaffen, liefern und bewahren kann. Eine Marke wird somit durch die Leistungen des Unternehmens und durch die vielfältigen Erfahrungen der Anspruchsgruppen mit diesen Leistungen an den unterschiedlichsten Berührungspunkten mit dem Unternehmen aufgeladen. Daraus folgt: Marken sind ohne konkrete Leistung und Geschäftsmodell nicht denkbar. Aber: Künftige Ge-

schäftsmodelle entwickeln sich oftmals aus der Stärke der Marke heraus.

Nespresso würde ebenso wenig ohne die Idee der Espressokapseln existieren wie Starbucks ohne die Idee der Coffee Shops mit den vielen ansprechenden Kaffeevarianten. Heute ist allerdings die Marke Nespresso mit spezifischen Inhalten verknüpft und weit verbreitet: An jedem Kontaktpunkt, von der Kommunikation mit George Clooney bis zu den Shops oder den Verpackungen der Espressokapseln, wird Exklusivität und ein gehobener Lebensstil mit Genuss vermittelt. Die Marke wurde bei den Kunden durch die kohärenten Erfahrungen an diesen Kontaktpunkten aufgeladen und mit einem Markenimage versehen, dass die Identität der Marke widerspiegelt. So wie es sich mit der Identität verhält, so ist es auch mit Unternehmensphilosophie und Vision: Unternehmen geben sich einen normativen Rahmen als Vorgabe ihrer weiteren Geschäftstätigkeit. Die sich daraus ergebende Logik ist klar und überzeugend: Die folgenden Maßnahmen und das Geschäftsmodell müssen diesen normativen Rahmen als Vorgabe berücksichtigen und sich in dessen Struktur bewegen.

Bei erfolgreichen Marken wie etwa bei Ikea oder Hilti zeigt sich eine große Kohärenz zwischen Markenidentität, Unternehmensphilosophie und Geschäftsmodell. Bei Hilti ist das Markenversprechen 'Outperform. Outlast.' mit herausragenden Produkten und Services auch die Basis des Geschäftsmodells. Deshalb ist die Markenidentität entsprechend in die Unternehmensphilosophie und die Vision des Unternehmens einzubinden.

## Kohärenz sicherstellen

Die einfachen Fragen sind die wichtigen. Es geht somit um folgenden Dreiklang:

- Unternehmensphilosophie und Vision (Mission: Warum gibt es uns? Was treibt uns an? / Unternehmensgrundsätze: Wofür stehen wir ein? / Vision: Welchen Zielhafen streben wir in zehn bis 15 Jahren an?)



Quelle: ESCH, The Brand Consultants

**Der Ikea-Weg:** Ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Möbel für die ganze Familie, zu Preisen, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können

- Markenidentität und Markenpositionierung (Wer bin ich als Marke? / Warum soll der Kunde uns wählen?)
- Geschäftsmodell (Wie schaffen wir Wert und wie können wir diesen auch reibungslos liefern?)

*Beispiel Ikea:* Die Vision des Ikea-Gründers Ingvar Kamprad ist es, möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. Geschäftsidee und Geschäftsmodell stützen diese Vision, indem ein breites Sortiment formschöner und funktionaler Möbel sowie Accessoires zu günstigen Preisen für Familien angeboten wird. Die drei Säulen des Geschäftsmodells von Ikea lauten demnach: günstige Preise + Vielfalt + funktionales und formschönes Design.

Über die Jahre hinweg erfolgte dabei eine Veränderung der Nutzenansprache der Kunden, die sich entsprechend in der Markenidentität und der Markenpositionierung niederschlug. Der Weg ging von preiswerten Möbeln zum Zusammenbauen bis hin zum Wohlfühlen in den eigenen vier Wänden. Folgerichtig lautet die Positionierung von Ikea heute sinngemäß: 'Erschwingliche Lösungen für ein besseres Leben.' Sie kulminiert in der kommunikativen Umsetzung in dem Slogan 'Wohnt Du noch oder lebst Du schon?'. Konsequenterweise werden dabei die schwedischen Wurzeln des Unternehmens betont, beginnend bei den Farben Blau und Gelb, die Ikea-Standorte schon von weitem erkennbar machen, bis hin zu schwedischen Bräuchen, die kommunikativ genutzt werden. Es gibt eine eigene Unternehmenssprache, die konsequent auf die schwedischen Wurzeln setzt: Kunden werden geduzt, wie dies in Schweden üblich ist; die Produkte tragen schwedische Namen (Sofas und Sessel beispielsweise die Namen schwedischer Orte); die Stimme in der Kommunikation hat einen schwedischen Akzent; die Kinderbetreuung findet in Småland statt und in der Kantine gibt es Köttbullar.

Im Unternehmen wird auf konsequente Vereinfachung und Kosteneinsparungen gesetzt, um die Preise idealerweise noch weiter senken zu können. Das Kosten-

bewusstsein wird folgerichtig als ein zentraler Wert an Mitarbeiter propagiert, ebenso wie der ständige Wunsch nach Veränderung, um Dinge noch weiter zu optimieren. In den Ikea-Läden wird hingegen eine Atmosphäre geschaffen, die die Fantasie inspiriert, wie schön das Leben in den eigenen vier Wänden mit Ikea-Möbeln sein könnte. Diese Linie wird fortgeführt, indem die Mitarbeiter durch Behavioral Branding-Maßnahmen markenkonform geschult und potenzielle Mitarbeiter über kohärente Employer Branding-Maßnahmen angesprochen werden. Ikea ist ein sich selbst verstärkendes System: Fokus durch Kohärenz.

### Widersprüche führen zu Orientierungslosigkeit

Probleme ergeben sich hingegen immer dann, wenn Lücken entstehen und es zu Widersprüchen der unterschiedlichen Systemelemente kommt. Diese können innerhalb des normativen Systems (zwischen den Elementen Unternehmensphilosophie, Markenidentität und Vision) auftreten, aber auch zwischen normativem System und dem Geschäftsmodell.

*Beispiel Allianz:* Die Allianz ist ein Serviceversicherer und eine Autorität im Markt. Kunden wählen die Allianz wegen genau dieser Stärke und haben dafür auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft, eben weil man dann bei der Allianz versichert ist und nichts falsch machen kann. Das ganze System ist darauf ausgerichtet. Ein Indikator für viele sind beispielsweise die rund 10.000 Versicherungsvertreter und die 30.000 Mitarbeiter. Im Zuge der Ausweitung des Geschäftsmodells wurde dann der Schritt zu einer Allianz24-Direktversicherung gewagt. Ohne Zweifel hat die Allianz aufgrund der tiefen versicherungstechnischen Kenntnisse und Erfahrungen die Kompetenz dazu. Allerdings läuft dies diametral den Grundsätzen und der Markenidentität entgegen. Eine Direktversicherung bedingt einen direkten Weg, eine Reduktion der Serviceidee sowie einen günstigen Preis. Auf sol-

chen Widersprüchen lässt sich kein erfolgreiches Geschäftsmodell bauen. Die Allianz hat diesen Schritt in die Online-Versicherung teuer bezahlt und sie inzwischen eingestellt.

## Strategien für die Markenführung

Die Markenorientierung ist jedoch nicht für jede Branche und jedes Geschäftsmodell identisch. Es lassen sich zwei grundlegende Ausrichtungen unterscheiden:

*Fall 1: Brand Strategy is the Face of the Business Strategy:* Dies mag einleuchten, bedeutet aber im Extremfall, dass sich bei jeder Änderung der Unternehmensstrategie oder des Geschäftsmodells auch die Markenstrategie und deren Ausprägung ändern. Ein Beispiel hierfür war lange Jahre die Deutsche Bank, bei der mit jedem Strategiewechsel ein neuer Slogan eingeführt wurde. Zwar hat sich über die vergangenen Jahre 'Leistung aus Leidenschaft' gehalten, aber durch die erneute Refokussierung vom Investmentbanking-Schwerpunkt auf die Betreuung von Privatkunden kann sich dies möglicherweise wieder ändern.

Dies kann Anspruchsgruppen der Bank verwirren. Besser wäre es, wenn die Markenidentität die Leitplanken für die Geschäftsmodelle und die Geschäftsstrategie bilden würde. Dies ist bei der BASF SE, das als führendes Chemieunternehmen einen Beitrag zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung für seine Partner leisten möchte, der Fall. Geschäftsbereiche, die nicht originär mit der Kompetenz Chemie (BASF – The Chemical Company) zu tun haben, firmieren deshalb nicht unter der Marke BASF. Hier spielen die Marke und deren Markenidentität eine tragende Rolle.

*Fall 2: Brand Strategy drives Business Strategy:* In diesem Fall richtet sich das komplette Handeln im Unternehmen nach der Marke aus. Das Geschäftsmodell wird durch sie bestimmt. Dies ist beispielsweise bei Red Bull so: Zentraler Fokus ist die Marke. Produktion usw. sind im Geschäftsmodell komplett ausgelagert. Red Bull hat sich vom Energydrink hin zu einer medial inszenierten Marke entwickelt. Nach dem Motto 'Red Bull verleiht Flügel' werden medienwirksam spektakuläre und ungewöhnliche Events markenorientiert und markenstärkend vermarktet, die diesen Anspruch eindrucksvoll einlösen und mit tiefgreifenden Erlebnissen untermauern. Das letzte spektakuläre Beispiel ist das Red Bull-Stratos-Projekt, ein Fallschirmsprung aus der Stratosphäre. Kein anderes Ereignis hat bislang mehr Menschen dazu bewegt, an einer Live-Ausstrahlung des Videoportals YouTube teilzunehmen.

Einzelne Videos des Sprungs wurden bis zu 36 Millionen Mal angesehen.

Die Maxime lautet hier: 'Brand Strategy drives Business Strategy'. Dies darf jedoch nicht falsch verstanden werden. So wird beispielsweise im Beiersdorf-Konzern die Forschung zentral betrieben, allerdings werden die Innovationen je nach Marke bei Nivea oder Eucerin implementiert. Wachstumsplattformen werden klar an der Positionierung der Marken ausgerichtet. Ein solches Verständnis zeichnet sich zunehmend auch bei Ge- und Verbrauchsgütern sowie bei Dienstleistungsunternehmen ab.

## Harmonie von Marke und Modell

Unabhängig davon, ob die Marke das Geschäftsmodell treibt oder vice versa, ist es von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg, beide Komponenten miteinander zu verzahnen. Je kohärenter, desto besser. Wir stellen fest, dass sich Marken zunehmend von dem Geschäftsmodell entkoppeln – oder umgekehrt. Die negativen Auswirkungen erkennt man häufig erst spät. Typische Fälle sind Milka, Nivea oder Beck's, die nach Wachstumsphasen, bei denen man sich zunehmend vom Markenkern entfernt hatte, jetzt wieder rückbesinnt auf die Werte der Marke gegensteuern – oft verbunden mit enormen Investments. Nivea hat hier Lehrgeld bezahlt und sich von einer Überdehnung in den Bereich dekorative Kosmetik wieder auf den Markenkern Pflege mit entsprechenden Produkten konzentriert.

Das ist die schlechte Nachricht. Die Gute: Man kann dem vorbeugen, indem man Strukturen, Prozesse und konkrete Prüfmechanismen in Unternehmen implementiert, bei denen die Kohärenz von Geschäftsmodell und Marke bei allen wichtigen Entscheidungen auf den Prüfstand gestellt wird. Das würde auch Domizlaff gefallen.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Zuvor war er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und Gießen tätig. Als Gründer von ESCH. The Brand Consultants berät er in Fragen der Markenführung und Kommunikation.