

# MARKENMANAGEMENT – BEDEUTENDER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG



## EINFÜHRUNG

Marken stellen nach allgemeiner Auffassung einen zentralen Faktor für die Bindungsqualität zwischen Unternehmen und ihren Kunden dar. Sie bündeln quasi als Symbol für die gesamte Unternehmensleistung die im ExBa 2008 untersuchten Maßnahmen zu Qualität, Customer Relationship Management (CRM) und Corporate Social Responsibility (CSR). Das ExBa 2008 stellt die Frage, wie sich erfolgreiche

von weniger erfolgreichen Unternehmen hinsichtlich organisationaler und inhaltlicher Aspekte des Markenmanagements unterscheiden. Nachfolgend sind die markantesten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen dargestellt. Markenmanagement trägt insbesondere dann zum Unternehmenserfolg bei, wenn es konsequent in der internen Organisation implementiert wird.

**M**arkenmanagement ist in deutschen Unternehmen selten als eigenständige Abteilung organisiert: Wie das ExBa 2008 zeigt, existiert lediglich in sieben Prozent der deutschen Unternehmen eine eigenständige Abteilung für Markenmanagement (vgl. Abb. 4.1). Vergleicht man nun die erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Unternehmen, so erkennt man, dass immerhin 13 Prozent der erfolgreichen Unternehmen ihr Markenmanagement in einer eigenen Abteilung organisieren, während dies bei den weniger erfolgreichen Unternehmen nur in einem Prozent der Fälle so gehandhabt wird (vgl. Abb. 4.2). Ob Unternehmen ihr Markenmanagement in einer eigenständigen Abteilung organisieren, hängt demzufolge unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg zusammen.

Wenn eigenständige Abteilungen für das Markenmanagement in deutschen Unternehmen noch so selten anzutreffen sind, stellt sich natürlich die Frage, welche Organisationseinheiten das Markenmanagement in den Unternehmen tatsächlich verantworten.

Hier zeigt sich die überragende Bedeutung von Marketing und Vorstand/Geschäftsführung (vgl. Abb. 4.3), wobei deutlich wird, dass entgegen der häufig geäußerten Meinung, dass Markenführung Chefsache sei, in erfolgreichen Unternehmen die Markenführung seltener in den Händen der Geschäftsleitung liegt, sondern häufiger das Marketing und der Vertrieb die Markenführung verantworten.

**Bereichsübergreifende Gremien als Erfolgsfaktor für das Markenmanagement**

Im Zusammenhang mit der Markenführung wird immer wieder diskutiert, ob denn nun das Thema Marke primär eine Kommunikationsangelegenheit sei oder ob die Marke ein geeignetes Führungskonzept für das gesamte Unternehmen darstelle. Der letztgenannte Ansatz bedingt eine Kongruenz von Kommunikationsversprechen und Leistungs-

erfüllung und erhebt entsprechend einen ganzheitlichen Anspruch. Die obigen Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit der Markenführung durch die absatzorientierten Abteilungen Marketing und Vertrieb sowie zur mangelnden Erfolgswirksamkeit der Markenführung durch die Geschäftsleitung legen den Schluss nahe, dass es bei Marken primär um Kommunikation und Verkauf geht.

Relativiert wird dieser Eindruck durch die in Abbildung 4.4 dargestellten Ergebnisse, nach denen bereichsübergreifenden Gremien für die Markenführung eine überragende Erfolgswirksamkeit zukommt. Offensichtlich zeigt sich ein interdisziplinärer Ansatz der Markenführung überlegen, wobei deutlich wird, dass die Komplexität der Aufgabe eher in Gremien als durch Einzelpersonen (Geschäftsführer) zu bewältigen ist.

*Markenführung trägt zum Erfolg bei, wenn Marke als unternehmensübergreifendes Thema verstanden wird.*



Abb. 4.3: Verantwortliche Organisationseinheit für das Markenmanagement in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen



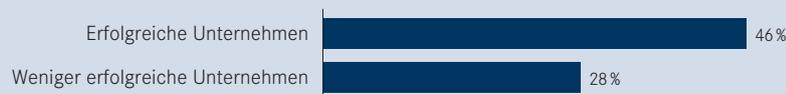
ExBa Business 2008 – CRM; ausgewiesen sind die sieben häufigsten Nennungen

#### Kein Markenerfolg ohne interne Markenführung

Die Vermutung, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens einen ganz wesentlichen Teil für das Kongruenzempfinden zwischen kommunikativem Versprechen und Leistungseinhaltung einer Marke bei externen Anspruchsgruppen bilden, liegt nahe. Außerdem haben diverse Untersuchungen gezeigt, dass Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitercommitment einen wichtigen Beitrag zu Kundenzufriedenheit und Loyalität leisten können.

Aspekte der Wirkung interner Markenführung wurden im ExBa 2008 über zwei Aussagen erhoben. Die erste Aussage, „Mitarbeiter mit Kundenkontakt leben die Marke“, bezieht sich auf die Mitarbeiter, welche die Marke am stärksten nach außen verkörpern, nämlich jene mit Kundenkontakt.

Abb. 4.4: Vorhandensein eines bereichsübergreifenden Gremiums zum Thema Markenmanagement in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen



ExBa Business 2008 – CRM

Da Marke – wie schon erwähnt – als Thema verstanden wird, das alle Bereiche des Unternehmens betrifft, und aus anderen Studien bekannt ist, dass auch Mitarbeiter ohne Kundenkontakt im privaten Umfeld als wirkungsvolle Markenbotschafter auftreten, wurde zusätzlich die Aussage „Mitarbeiter ohne Kundenkontakt leben die Marke“ in die Befragung aufgenommen.

Aus der Verknüpfung der beiden Aussagen lässt sich ein Treppenmodell der internen Durchdringung des Markenthemas ableiten:

- Fuß der Treppe: Zustimmung zu keiner der beiden Aussagen
- 1. Stufe der Treppe: Zustimmung zu einer der beiden Aussagen
- 2. Stufe der Treppe: Zustimmung zu beiden Aussagen

Wie Abbildung 4.5 zeigt, stimmen erfolgreiche Unternehmen viel seltener als weniger erfolgreiche Unternehmen keiner der beiden Aussagen zu (11 Prozent gegenüber 36 Prozent). Weniger groß ist der Unterschied bei der Zustimmung zu mindestens einer der beiden Aussagen (30 Prozent gegenüber 21 Prozent). Beiden Aussagen stimmen schließlich 33 Prozent der erfolgreichen Unternehmen zu, unter den weniger erfolgreichen Unternehmen sind es hingegen nur 21 Prozent.

Die Ergebnisse zeigen, dass interne Markenführung vor allem dann zum Unternehmenserfolg beiträgt, wenn Marke als unternehmensübergreifendes Thema und nicht nur als Angelegenheit einiger Teilgruppen im Unternehmen betrachtet wird. Dies wird auch dadurch gestützt, dass die erfolgreichen Unternehmen viel stärker als die weniger erfolgreichen Unternehmen der Aussage „Markenführung ist über alle Unternehmensbereiche hinweg integriert“ zustimmen (71 Prozent gegenüber 43 Prozent; ohne Abb.).

#### Berücksichtigung der Markenidentität in Führungssystemen und Wirkung auf den Erfolg

Nur wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Unternehmensmarke verstehen und von ihr überzeugt sind, werden sie als Leistungs- und Kommunikationsbotschafter der Marke handeln.

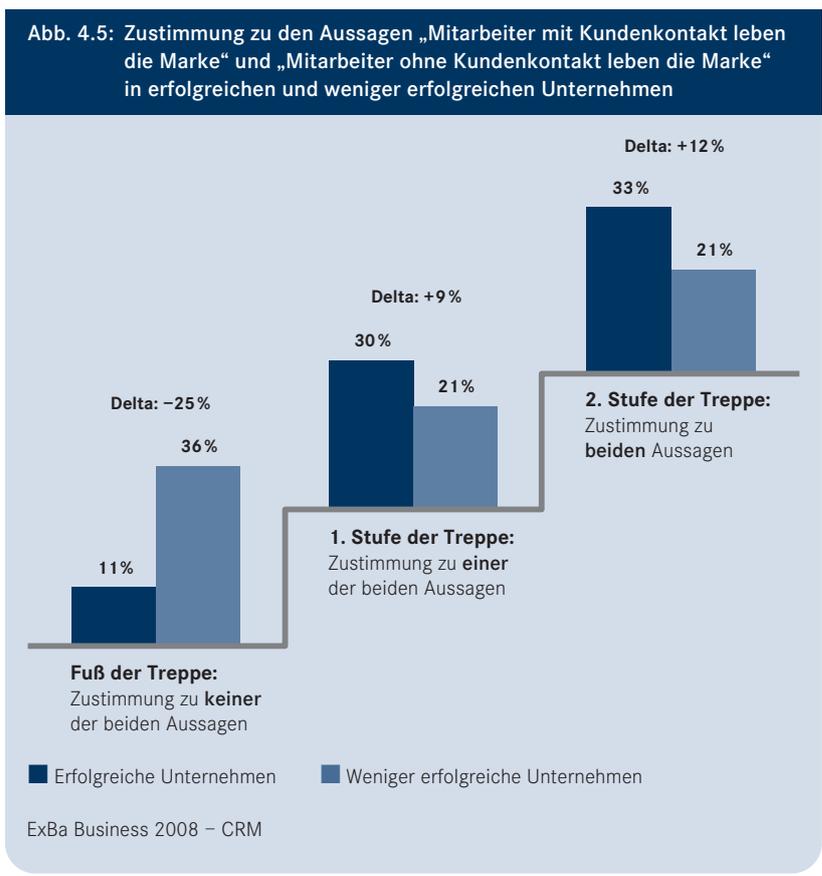
Damit die Unternehmensmarke interne Akzeptanz gewinnen kann, ist dafür zu sorgen, dass es zwischen der erlebbaren Organisationsidentität bzw.

Unternehmenskultur und der Markenidentität zu einer Übereinstimmung kommt. Zu große Lücken führen zur internen und externen Unglaubwürdigkeit und zu defizitärem Commitment.

Die Kommunikationsbedingungen für die interne Markenführung sind nur sehr bedingt mit denen der externen Unternehmenskommunikation zu vergleichen. Zum einen muss man von hoch involvierten Empfängern ausgehen, zum anderen ist die mediale und direkte Kommunikation sehr viel stärker durch die Notwendigkeit der Konsistenz von Kommunizieren und Handeln geprägt. Außerdem ist die Identifikation mit der Unternehmensmarke nur ein Teil der Grundlagen für die Motivation von Mitarbeitern. Hinzu kommen zwingend die intrinsische Prädisposition des einzelnen Mitarbeiters zur Leistung sowie die Arbeitszufriedenheit (mit Bezahlung, Führungsverhalten, Handlungsspielräumen, Arbeitsplatzausstattung usw.). Die Komplexität der Zusammenhänge und damit auch der Zielgrößen der internen Markenführung haben zur Folge, dass sowohl rein an externen Vorbildern orientierte Kommunikationsmaßnahmen als auch klassische interne Kommunikation zu kurz greifen.

Entsprechend sind entscheidende Bedingungen dafür, dass interne Markenführung wirksam zum Unternehmenserfolg beiträgt, das Verhalten der Führungskräfte und das Vorhandensein von Anreiz- und Sanktionssystemen, die die interne Verankerung der Markenidentität sicherstellen. Die Ergebnisse des ExBa 2008 zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen in viel höherem Maße dafür sorgen, dass die Markenidentität des Unternehmens Eingang findet in

- das Verhalten der Führungskräfte: Während es bei erfolgreichen Unternehmen 90 Prozent sind, bei denen die Markenidentität im Rahmen der Markenführung Eingang in das Verhalten der Führungskräfte findet, so ist dies bei lediglich 73 Prozent der weniger erfolgreichen Unternehmen der Fall.
- die Sanktionspolitik: 31 Prozent der erfolgreichen Unternehmen sichern die interne Markenführung dadurch ab, dass die Markenidentität in der Sanktionspolitik berücksichtigt wird (zum Beispiel Verstöße gegen CD-/CI-Richtlinien). Bei weniger erfolgreichen Unternehmen sind dies nur 14 Prozent.
- die Anreizpolitik: Erfolgreiche Unternehmen fördern stärker als die weniger erfolgreichen



Unternehmen markenkonformes Verhalten. Während bei den erfolgreichen Unternehmen immerhin 46 Prozent der Aussage „Markenidentität findet im Rahmen der Markenführung Eingang in die Anreizpolitik“ zustimmen, sind dies bei weniger erfolgreichen Unternehmen lediglich 31 Prozent (vgl. Abb. 4.6).

*Wenn sie von der Marke überzeugt sind, werden Führungskräfte und Mitarbeiter als Botschafter der Marke handeln.*



**Abb. 4.7: Festgelegte Aspekte im Rahmen des Markenmanagements in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen**



**Wenn es konsequent und zielgerichtet in der internen Organisation implementiert ist, wird Markenmanagement zum Erfolgsfaktor.**

#### Konsequenz und Fokussierung in der Umsetzung des Markenmanagements

Wirksame Markenstrategie und -politik bedarf einerseits einer klaren Fokussierung und damit eindeutiger Festlegungen hinsichtlich der zu bearbeitenden Zielgruppen, der zentralen Kommunikationsinhalte sowie der intendierten Markenidentität. Andererseits ist die Einhaltung bestimmter Regeln unabdingbar, um die mit Marken verbundenen Zielsetzungen tatsächlich zu erreichen. Wie Abbildung 4.7 zeigt, haben sich erfolgreiche Unternehmen in höherem Maße als die weniger erfolgreichen Unternehmen auf bestimmte Aspekte im Rahmen des Markenmanagements festgelegt, beispielsweise hinsichtlich

- der Verbindung von Marke und Unternehmensstrategie: So sind Unternehmen, die das strategische Dreieck aus Festlegungen zu unternehmenseigenen Stärken, Beziehungen zum Wett-

bewerb und Beziehungen zu den Absatzmärkten für die Marke festgelegt haben, erfolgreicher als Unternehmen, die hier weniger Mühe aufbringen. So haben erfolgreiche Unternehmen in höherem Maße als weniger erfolgreiche ihre Zielgruppe definiert (77 Prozent gegenüber 67 Prozent), ihre Differenzierungsmerkmale zum Wettbewerb herausgearbeitet (71 Prozent gegenüber 62 Prozent) sowie den für die Marke relevanten Wettbewerb festgelegt (69 Prozent gegenüber 61 Prozent).

- der Markenidentität: Erfolgreiche Unternehmen wissen häufiger als weniger erfolgreiche Unternehmen, wofür ihre Marke steht (und damit auch, wofür sie nicht steht): 74 Prozent gegenüber 60 Prozent. Hier zeigt sich die Erfolgswirksamkeit des identitätsorientierten Markenkonzepts sehr deutlich. Eine klare Identität ist quasi Voraussetzung für die Entwicklung sowie Festigung des Vertrauens in eine Marke. Die identitätsorientierte Markenführung steht für eine Verknüpfung des sogenannten „market-based view“ und des „resource-based view“, das heißt für eine Führung der Marke unter Berücksichtigung von knappen internen Ressourcen sowie einer ausgeprägten Marktorientierung. Auch an dieser Stelle zeigt sich wieder die Erfolgswirksamkeit der Ansätze zur ganzheitlichen Markenführung.

- der fokussierten Markenpositionierung: Erfolgreiche Unternehmen haben in höherem Maße als die weniger erfolgreichen Unternehmen eine fokussierte Markenpositionierung (77 Prozent gegenüber 59 Prozent). Die Ergebnisse belegen, dass erfolgreiche Markenführung eine klare Positionierung benötigt. Folgende Gründe sprechen dafür: Erfolgreiche Marken, die symbolische Wirkung entfalten sollen und ins limbische System des menschlichen Gehirns gelangen wollen, müssen ihre Attraktivität aus der Markenbekanntheit sowie einem klaren und prägnanten Markenimage generieren. Dieses Markenimage drückt sich in emotionalen, starken, mit der Marke verbundenen, klaren, nonverbalen, einzigartigen, positiven, relevanten und mit leichtem Zugriff aufeinander verbundenen Assoziationen aus. Möchte man beim Markenaufbau keine diffusen Images riskieren, so ist eine eindeutige Positionierung hierfür die Voraussetzung. Bei der Vermittlung von zu vielen Eigenschaften läuft man Gefahr, dass

**Abb. 4.8: Mehr als eine zu managende Marke in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen**



konsistente Richtlinien zur Positionierung nur schwer vermittelt werden können und das gewünschte Image bei den Zielgruppen nur ineffektiver und mit höheren Kosten verbunden aufgebaut werden kann.

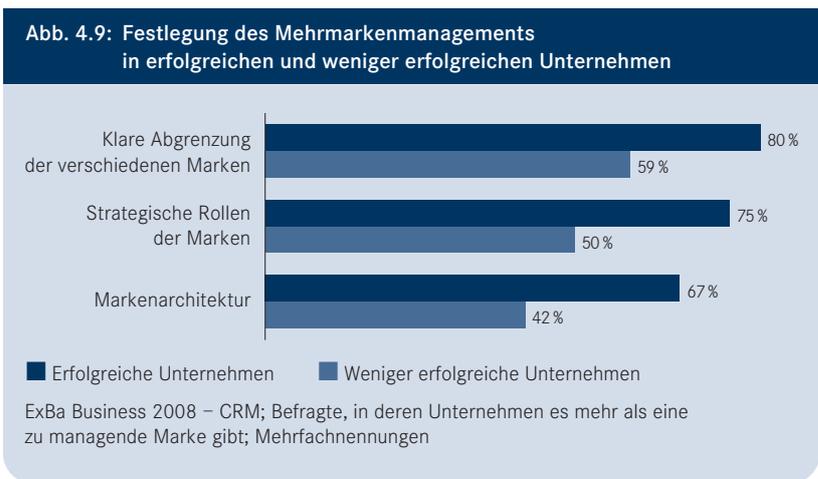
- der Festlegung klarer Corporate-Design-Richtlinien: Erfolgreiche Unternehmen haben diese weitaus häufiger festgelegt als weniger erfolgreiche Unternehmen (85 Prozent gegenüber 69 Prozent). Hier zeigt sich die Notwendigkeit einer möglichst eindeutigen Vermittlung der festgelegten Markenidentität sowie der Positionierung durch das Branding (Name, Logo, Design).
- der Festlegung klarer Regeln zur Gestaltung von Markenkooperationen: Die Beschäftigung mit der Regelung von Markenkooperationen erweist sich als ein besonders stark zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen trennender Erfolgsfaktor (69 Prozent gegenüber 39 Prozent). Dies verwundert nicht angesichts der zunehmenden Bedeutung von Markenkooperationen in einer Kommunikationslandschaft, die durch wachsende Informationsüberlastung gekennzeichnet ist. Schließlich möchte man mit Kooperationen den Zugang zur Zielgruppe der Marke des Kooperationspartners gewinnen und eine Anreicherung der eigenen Marke mit erwünschten Imageeigenschaften des Kooperationspartners erreichen. Die Gefahr bei Markenkooperationen besteht in negativen Transfereffekten auf die eigene Marke. Erfolgskriterien für Kooperationen sind daher ein genereller Fit zwischen den Marken sowie eine Komplementarität des Angebots, damit sich die Kooperationspartner sinnvoll ergänzen.

**Mehrmarkenmanagement als Erfolgsfaktor**

Wie aus Abbildung 4.8 ersichtlich wird, führen erfolgreiche Unternehmen mehr als eine Marke. Hierbei wird deutlich, dass eine sinnvolle strategische Bearbeitung der in der Regel heute vorzufindenden diversen Marktbedingungen besser mit mehreren Marken erfolgen kann als mit der Konzentration auf nur eine Marke.

Bei der Führung mehrerer Marken in einem Unternehmen stellen sich die folgenden Festlegungen als erfolgswirksam heraus (vgl. Abb. 4.9):

- Zur Vermeidung von Kannibalisierung (gegenseitiger Wettbewerb der eigenen Marken)



bedarf es der klaren Abgrenzung der Marken hinsichtlich der Zielgruppen, der Leistungsversprechen und der entsprechenden Positionierung. Diese Abgrenzungen nehmen erfolgreiche Unternehmen zu 80 Prozent vor, während sich damit nur 59 Prozent der weniger erfolgreiche Unternehmen beschäftigen.

- Die strategischen Rollen werden bei 75 Prozent der erfolgreichen Unternehmen klar definiert, wohingegen dies nur 50 Prozent der weniger erfolgreichen Unternehmen tun. Im Rahmen der strategischen Rolle wird zum Beispiel festgelegt, ob eine neue Marke als Verteidigungsmarke dienen soll, um gegen einen preisaggressiven Wettbewerber zu agieren und so das Preisniveau der anderen Marken zu schützen, oder ob die neue Marke als Einstiegsmarke dienen soll, um neue Kunden an die Hauptmarke heranzuführen.
- Markenarchitekturen beziehen sich auf die Hierarchieebenen von Marken. Solche Hierarchieebenen manifestieren sich beispielweise in einer Dachmarke und mehreren Untermarken in einem Unternehmen. Eine klare Festlegung der hierarchischen Ebenen der Marken nehmen 67 Prozent der erfolgreichen Unternehmen vor, während die weniger erfolgreichen Unternehmen mit 42 Prozent hier einen deutlichen Aufholbedarf aufweisen.

**Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern**

Nachdem bislang das interne Markenmanagement untersucht wurde, soll abschließend die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern betrachtet werden.



Abb. 4.10: Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in Fragen des Markenmanagements in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen



Im Rahmen des Markenmanagements arbeiten Unternehmen in Deutschland primär immer noch mit Werbeagenturen zusammen (78 Prozent der Befragten; ohne Abb.). Dies mag damit begründet sein, dass das Thema Marke von vielen Unternehmensführern und -entscheidern immer noch in erster Linie als Angelegenheit der Kommunikation und der Werbung, also im Bereich der Entwicklung von Logos, Packungen und werblichen Aussagen angesehen wird (Marke als „kommunikative Veranstaltung“). Vor diesem Hintergrund wundert es wenig, dass strategienahe, stärker beratende Dienstleister wie zum Beispiel Unternehmens-/Strategieberatungen (47 Prozent), Marktforschungsinstitute (41 Prozent) oder Marketingberater (31 Prozent) und Markenberatungen (26 Prozent) in Fragen des Markenmanagements weniger häufig nachgefragt werden (ohne Abb.).

Als besonders erfolgswirksam erweist sich für Unternehmen die Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten (49 Prozent gegenüber 30 Prozent), Werbeagenturen (87 Prozent gegenüber 73 Prozent), PR-Agenturen (49 Prozent gegenüber 37 Prozent) und Markenberatern (26 Prozent gegenüber 15 Prozent; vgl. Abb. 4.10).

## FAZIT

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Markenmanagement vor allem dann ein unternehmerischer Erfolgsfaktor ist, wenn es in der internen Organisation konsequent und zielgerichtet implementiert wird. Hieraus folgt:

1. Unternehmen sollten alle Mitarbeiter, auch jene ohne Kundenkontakt, als Markenbotschafter begreifen. Wird die Marke von allen Mitarbeitern gelebt, steigt der Unternehmenserfolg. Hierzu bedarf es primär einer Führungsmannschaft, die das Markenversprechen gegenüber den Mitarbeitern verkörpert, und wirksamer Anreizsysteme, die markenkonformes Verhalten belohnen.
2. Unternehmen sollten nicht davor zurückschrecken, sich im Rahmen des Markenmanagements auf bestimmte Positionen festzulegen, und diese dann konsequent verfolgen: Marke bedeutet Fokussierung, sei es auf Zielgruppen, Botschaften oder zielgerichtete Abgrenzung vom Wettbewerb.
3. Das Führen mehrerer Marken, um den unterschiedlichsten Marktbedingungen und Kundenanforderungen gerecht zu werden, hat sich unter der Maßgabe eines stringenten Mehrmarkenmanagements als eindeutiger Erfolgsfaktor herausgestellt.
4. Markenmanagement ist mehr als das Entwickeln von Logos und werblichen Aussagen. Markenmanagement besitzt dann Erfolgspotenzial, wenn Marken ganzheitlich geführt werden und wenn es gelingt, die Markenführung unter anderem durch den Einsatz externer Dienstleister zu professionalisieren.

AUTOREN: TORSTEN HOFMANN,  
FORUM! MARKTFORSCHUNG GMBH UND  
DR. ACHIM BURKHARDT, TAIKN STRATEGISCHE  
MARKENBERATUNG

## FÜNF LEITLINIEN FÜR DEN MARKENAUFBAU

Markenaufbau wird zuweilen gern als mystische Kunst dargestellt, die nur von wenigen auserwählten Markenkünstlern erfolgreich ausgeübt werden kann. Für alle anderen haben wir einige Leitlinien des Markenaufbaus zusammengetragen: Die Befolgung dieser Leitlinien kann zwar nicht den Erfolg beim Markenaufbau garantieren, ihre Missachtung wird aber ein großes Hemmnis beim selbigen darstellen.

### **Leitlinie 1: Erkennen Sie sich selbst – definieren Sie Ihre Identität!**

Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Markenaufbau ist die Kenntnis der eigenen Unternehmensidentität. Hierzu müssen Sie in der Lage sein, die nachfolgend aufgeführten Fragen zu beantworten:

1. Worin besteht genau die Leistung Ihres Unternehmens?
2. Was kann Ihr Unternehmen besonders gut?
3. Was macht Ihr Unternehmen anders als der Wettbewerb?
4. Worin liegt das besondere Nutzenversprechen Ihres Unternehmens gegenüber Ihren Kunden?
5. Welche Persönlichkeit soll Ihr Unternehmen verkörpern?
6. Wo erleben Ihre Zielgruppen die Marke (sogenannte Markenkontaktpunkte)?
7. Was leitet das Verhalten Ihres Unternehmens (Werte)?
8. Was ist, in einem prägnanten Satz, die Kernidee Ihres Unternehmens?

### **Leitlinie 2: Lernen Sie Ihre Kunden verstehen – drängen Sie zu ihren Motiven und Wünschen!**

Die Grundlage eines jeden Erfolg versprechenden Markenaufbaus ist die detaillierte Kenntnis der Zielgruppe samt ihrer Motive, ihrer Werte, ihrer Einstellungen sowie ihrer Erwartungen.

Starke Marken befriedigen substantielle Bedürfnisse.

Die grundsätzliche strategische Aufgabe besteht hier in der Segmentierung. Von der definierten Identität ausgehend, sollte es eine Antwort auf folgende Fragen geben:

1. Welche und wie viele Zielgruppen können am Markt unterschieden werden?
2. Welcher Zielgruppe kann man den größten Nutzen bieten?
3. Warum genau ist die eigene Marke in der Lage, ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen – mit anderen Worten, welches Problem ist sie wie imstande, zu lösen?

### **Leitlinie 3: Nutzenorientierte Markenleistungsversprechen sind angebotsgeprägten Markenleistungsversprechen gegenüber überlegen!**

Wir halten die nutzenorientierte gegenüber den angebotsgeprägten Markenleistungsversprechen für überlegen. Die Ersteren besitzen eine Reihe von Vorteilen gegenüber anderen Ansätzen, weshalb man sie bei der Entwicklung einer Positionierung ernsthaft in Erwägung ziehen sollte:

1. Das Unternehmen übernimmt die kommunikative Initiative für die Nutzendefinition.
2. Unerwünschte Nutzendefinitionen durch Zielgruppen sind weitgehend ausgeschlossen.
3. Das Nutzenspektrum lässt sich durch das Aufzeigen alternativer Nutzenmöglichkeiten erweitern.
4. Die Ansätze ermöglichen eine enorme Vielfalt an Positionierungsoptionen.
5. Nutzenbezogene Ansätze sind nach erfolgter kommunikativer Besetzung für den Wettbewerb nur schwer zu kopieren.

### **Leitlinie 4: Bleiben Sie Leistungsfanatiker – die Grundlage einer jeden Marke ist Qualität, Qualität und ... Qualität!**

Schon Hans Domizlaff schrieb 1937 in seinem ersten Grundgesetz der natürlichen Markenbildung: „Die Voraussetzung der natürlichen Markenbildung ist die Warenqualität.“

Dieser Satz war damals so wahr, wie er es auch heute noch ist. Lassen Sie sich nicht von den Jüngern der (in großen Teilen) gescheiterten New Economy und den zu Zeiten des reinen Glaubens an die Macht der Vision groß gewordenen „Kommunikationsexperten“ in die Irre führen. Eine langfristig erfolgreiche Marke lässt sich nicht alleine durch Kommunikationsmaßnahmen erreichen. Auch heute noch gilt es, die kommunikativen Markenversprechen mit den Leistungsprozessen zu synchronisieren. Markenmanagement muss daher immer als integriertes Kommunikations- und Prozessmanagement verstanden werden und ist ohne entsprechende Prozessqualität, die die Einhaltung der Markenversprechen sichert, nicht denkbar.

### **Leitlinie 5: Bewahren Sie einen langen Atem!**

Geben Sie Ihrer sorgfältig erarbeiteten Positionierung Zeit zur Entfaltung. Dies gilt insbesondere dann, wenn Sie neue Nischen bzw. neue Kategorien besetzt haben. Denken Sie daran: Ihre Kommunikation zu Ihrem Unternehmen ist kein Selbstzweck für Kreative, die Ihnen einreden wollen, dass Sie möglichst häufig Ihre Kampagne dem Zeitgeist, dem Trend XY oder einfach nur dem letzten kreativen Einfall Ihres Werbers anzupassen haben. Achten Sie auf Konstanz Ihrer Aussagen und bedenken Sie, dass Sie gewünschte Kommunikationsergebnisse bei Ihren Zielgruppen häufig erst dann erreichen, wenn Ihnen Ihre eigene Kommunikation „zum Halse heraushängt“.