

**Achim Burkhardt**

## **Unternehmensstrategie und Marke. Parallelen zwischen erfolgreichen Unternehmensstrategien und erfolgreichem Markenaufbau**

Ausgangslage und Problemstellung.....	1
Kennzeichen erfolgreicher Strategien und erfolgreichen Markenaufbaus:	
1. Fokussierung.....	2
2. Divergenz.....	3
3. Überzeugender Slogan.....	4
Fazit.....	4

### ***Ausgangslage und Problemstellung***

Sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der unternehmerischen Praxis stellt sich immer wieder die Frage nach der strategischen Relevanz der Marke. Unstrittig ist, dass die Marke ein ganz wesentliches Asset für Unternehmen darstellt, das je nach Branche (B2B oder B2C) zwischen einem Drittel bis hin zu gut zwei Dritteln des Unternehmenswertes ausmacht.

Trotz dieser grundsätzlichen Erkenntnis wird die Marke nach unserer Erfahrung in Unternehmen häufig erst nachgelagert zur Unternehmensstrategie diskutiert. Angeregt durch das, mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2005 der Financial Times ausgezeichnete Werk von Chan Kim und Mauborgne „Der blaue Ozean als Strategie“ möchten wir nachfolgend einen Vergleich der Kennzeichen erfolgreicher Unternehmensstrategien und der Bedingungen für einen erfolgreichen Markenaufbau vornehmen. Hierzu beziehen wir uns in erster Linie auf die von Al und Laura Ries in ihrem Buch „Die Entstehung der Marken“ und von Michael Brandtner in seinem Buch „Brandtner on Branding“ vorgetragenen Thesen zum erfolgreichen Aufbau von Marken.

Ansatzpunkt für Chan Kim und Mauborgne ist die Beobachtung, dass es laut Forschungsergebnissen weder Unternehmen noch Branchen mit ständigen Spitzenleistungen gibt. Weder die Suche nach Erfolgsfaktoren von Unternehmen und Branchen (PIMS, Peters/Waterman) noch die Suche nach Erfolgsgewohnheiten visionärer Unternehmen in „Immer erfolgreich“ (Collins/Porras 2003), bei der sich ex post zeigte, dass der den Unternehmen zugeschriebene Erfolg zum großen Teil der Branchenperformance zu verdanken war, lieferten nachhaltig gesicherte Erkenntnisse über die Faktoren des Unternehmenserfolgs.

Für den Erfolg entscheidend ist nach Chan Kim und Mauborgne vielmehr ein durchgängiges gemeinsames Muster bei den strategischen Bewegungen zur Erschließung so genannter „Blauer Ozeane“. Mit strategischen Bewegungen ist dabei die Gesamtheit der Handlungen und Entscheidungen gemeint, durch die das Management ein großes Markt schaffendes Angebot generieren kann. Basis der beschriebenen Erkenntnis ist die Analyse von 150 strategischen Bewegungen aus den Jahren 1880 bis 2000 in über 30 Branchen (Chan Kim/Mauborgne 2005, S. 8f.). Bei den erfolgreichen strategischen Bewegungen geht es im Kern um das Verlassen des ruinösen Wettbewerbs (sog. „Rote Ozeane“) und das Schaffen neuer Märkte, wo es keine Konkurrenz gibt (Blaue Ozeane). Konsequenterweise stellt die Konkurrenzorientierung nach Chan Kim und Mauborgne das falsche Paradigma für die Unternehmensstrategie dar, da sie in aller Regel in reifen Industrien zu inkrementalem Leistungswettbewerb auf Kosten der Margen und zu unbefriedigendem Unternehmenswachstum führt.

### **Kennzeichen erfolgreicher Strategien und erfolgreichen Markenaufbaus: 1. Fokussierung**

Als wesentliches Kennzeichen erfolgreicher Strategien zur Erschließung der Blauen Ozeane, die sich durch noch nicht erschlossene Märkte, Erzeugung von Nachfrage, Aussicht auf höchst profitables Wachstum und zunächst geringe Wettbewerbsintensität auszeichnen, nennen Chan Kim und Mauborgne den Fokus der Strategie. Entsprechend fordern sie, dass das strategische Profil der Strategie zur Eroberung eines Blauen Ozeans

- den Fokus klar dokumentieren sollte,
- dass sich das Unternehmen auf wenige Wettbewerbsparameter beschränken und
- nicht „Alles für Alle“ anbieten sollte.

Ein Beispiel für ein fokussiertes strategisches Profil zeigt Abbildung 1. Eine Nutzenkurve ohne klare Fokussierung beinhaltet dem gegenüber i.d.R. eine hohe Kostenstruktur und ein schwierig anzuwendendes Geschäftsmodell.

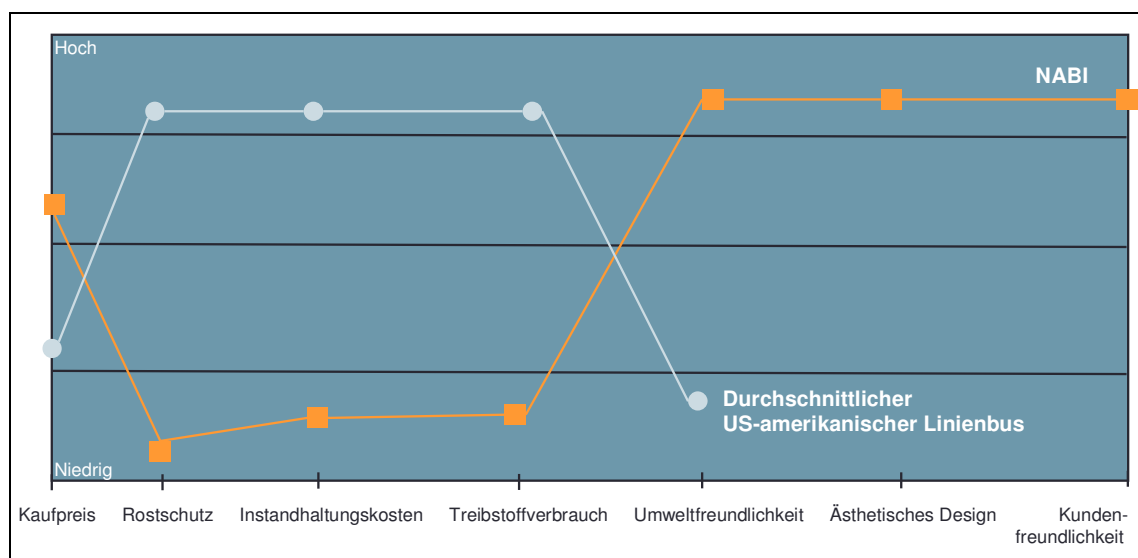


Abbildung 1: Strategisches Profil US-amerik. Linienbusse um 2001; NABI ist ein Linienbushersteller, der auf dem US-Markt erfolgreich einen Blauen Ozean erschloss (Chan Kim/Mauborgne 2005, S. 62)

Die Betonung eines klaren Fokus für erfolgreiche Marken ist in der Markendiskussion spätestens seit Domitzlauff ein altbekannter Erfolgsfaktor für den Markenaufbau und die Markenführung. Brandtner formuliert entsprechend als 8. Naturgesetz für die Markenführung: „Die Dynamik der Märkte erfordert eine klare Fokussierung“ (Brandtner 2005, S. 81ff.). Die Befolgung dieses Naturgesetzes ist aus wahrnehmungspsychologischen Gründen (Informationsüberlastung, Glaubwürdigkeit von Kompetenz) unabdingbar.

Ein Blick auf die heute vorherrschenden omnipotenten Marken ohne klar erkennbare Positionierung, die primär auf den Mere Exposure-Effekt setzen, zeigt an dieser Stelle deutlich das strategische Paradigma der Wettbewerbsorientierung in der Unternehmensstrategie und das Prinzip des „Branding follows Strategy“ in den Unternehmen. Mit anderen Worten „Eierlegende Wollmilchsäue“ in der Unternehmensstrategie, die jede noch so kleine Wendung des Wettbewerbs bzw. der Branche nicht verpassen möchten, führen so fast zwangsläufig zu omnipotenten, oftmals überdehnten Marken ohne klare Positionierung und Profilierung aber mit einem bunten Strauß an Werten, über die man die Marke charakterisieren möchte.

### ***Kennzeichen erfolgreicher Strategien und erfolgreichen Markenaufbaus: 2. Divergenz***

Als zweites wesentliches Erfolgsmerkmal für Strategien postulieren Chan Kim und Mauborgne die Divergenz (Chan Kim/Mauborgne 2005, S. 36). In ihrem Verständnis geht es dabei darum, dass sich das eigene Nutzenprofil deutlich von dem der Konkurrenz abheben muss, um Blaue Ozeane erobern zu können. Strategische Alternativen, um Divergenz des eigenen Nutzenprofils zu erreichen, sind

- die Eliminierung von Nutzenaspekten, die durch Branchen-Usancen entstanden, aber für die Kunden von untergeordneter Bedeutung sind,
- die Reduktion,
- die Steigerung oder
- die Neukreierung von Nutzelementen.

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis, dass reaktiv entwickelte Strategien im Sinne des Benchmarking nie zur Einzigartigkeit und damit zur klaren strategischen Differenzierung führen können. Die Analyse des strategischen Nutzenprofils bei großer Ähnlichkeit zur Konkurrenz in der Branche deutet darauf hin, dass die Strategie auf Nachahmung basiert, die wiederum in der Regel zu kostenintensivem Leistungswettbewerb führt, ohne in der Wahrnehmung der Märkte einen entscheidenden Differenzierungsvorteil erzielen zu können.

Auch das zweite Kennzeichen erfolgreicher Strategien nach Chan Kim und Mauborgne entspricht der Markenphilosophie zur Gänze, ist doch gerade die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb eine der zentralen Zielsetzungen der Markenpolitik. Entsprechend intensiv findet sich die Auseinandersetzung mit Divergenz bei Ries/Ries und Brandtner. So formuliert Brandtner gleich drei seiner elf Naturgesetze zur Markenführung im Zusammenhang mit Divergenz: Naturgesetz Nr.1: Divergenz zum Markenaufbau, Nr. 2: Divergenz findet im Kopf statt und Nr. 4: Emulation ist keine Erfolgsstrategie.

Die strategische Logik hinter diesen „Markengesetzen“ ist die Erkenntnis, dass einerseits die Evolution dafür sorgt, dass eine Produkt- oder Dienstleistungskategorie im Laufe der Zeit immer besser wird, Divergenz dagegen eine Ausdifferenzierung der Märkte bewirkt. Die meisten heute starken Marken setzten

demnach nach Ries/Ries und Brandtner in ihrer Geburtsstunde auf Divergenz, indem sie neue Kategorien schufen nach der Devise „Besser Erster als Besser!“. Entsprechend lautet die richtige strategische Frage nicht „Wie können wir besser als die Konkurrenz, der Marktführer werden?“, sondern „Wie können wir mit dem Ziel der Dominanz in einer neuen Kategorie den Markt zu unseren Gunsten teilen?“. Auch nach diesem Denkansatz reicht es allerdings nicht, mit einem innovativen Produkt oder einer innovativen Serviceidee als erster auf den Markt zu kommen, man muss vielmehr die Idee als Erster in den Köpfen der Kunden positionieren! Folgende Wahrnehmungsmuster stehen dabei hinter der Erfolgswirksamkeit dieser Ansätze:

- Marktführer werden höher eingeschätzt als Nicht-Marktführer (soziologisches Phänomen, Herdentrieb, Sicherheit, im B2B-Bereich höchst wirkungsvoller Ansatz)
- Originale werden höher geschätzt als Kopien
- Kategorieerfinder werden höher geschätzt als Kopierer
- Spezialisten werden höher eingeschätzt als Generalisten (auch durch konsequentes Besetzen schon vorhandener Kategorien).

### ***Kennzeichen erfolgreicher Strategien und erfolgreichen Markenaufbaus: 3. Überzeugender Slogan***

Als drittes Kennzeichen erfolgreicher Strategien postulieren Chan Kim und Mauborgne bereits in der Strategieentwicklung die Formulierung eines überzeugenden Slogans. Sie führen aus, dass – falls es nicht gelingt, für die Strategie einen entsprechenden Slogan zu formulieren – die Strategie in aller Regel eher auf operativen Überlegungen beruht oder ein klassisches Beispiel für eine Innovation um der Innovation willen darstellt (Chan Kim/Mauborgne 2005, S. 36f.). Auch an dieser Stelle werden die Parallelen zwischen erfolgreicher Strategiearbeit und Markenstrategie eindringlich deutlich. Ist es doch geradezu das zentrale Anliegen der Markenstrategie, eine eindeutige, differenzierungsstarke Positionierung zu formulieren, die die Strategie des Unternehmens mittels eines Claims kommunikativ auf den Punkt bringt. Eine solche Aufgabe fällt bei einer auf Divergenz basierenden Strategie, die noch dazu fokussiert ist auf wenige, klar zu benennende Nutzenaspekte um ein Vielfaches leichter als bei omnipotenten Strategien.

### ***Fazit***

Die aufgezeigten Parallelen zwischen moderner Strategielehre und den Erkenntnissen der Markenstrategie zeigen einmal mehr deutlich, dass die Markenstrategie mit ihrem Denkansatz einen ganz wesentlichen Beitrag zur Entwicklung erfolgreicher Strategieansätze für Unternehmen leisten kann. Dies umso mehr, als die Strategielehre im Sinne Chan Kims und Mauborgnes in wesentlichen Teilen auf dem Denken in „Nutzeninnovationen“ basiert. Auch hier zeigen sich deutliche Parallelen zum Markenansatz. So postulieren Chan Kim und Mauborgne, dass Nutzeninnovationen immer Strategien darstellen, die das ganze Unternehmenssystem erfassen und entsprechend dazu zwingen, das ganze Unternehmen auf den Nutzensgewinn für den Käufer auszurichten. Dies entspricht zu 100% dem zentralen Denkansatz von Markenstrategien. Genau hierin liegt auch das Postulat begründet, die Marke als Leitparadigma für die Unternehmensführung zu begreifen (Esch et al. 2004, S. 21). Entsprechend plädieren wir dafür, markenstrategische Aspekte immer simultan bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien mit zu berücksichtigen. Ein Vorgehen nach dem Prinzip „Branding follows Strategy“ greift auf jeden Fall zu kurz.

***Literaturverzeichnis***

**Brandtner, M.** (2005): Brandtner on Branding – Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen, Rohrbach.

**Chan Kim, W./ Mauborgne, R.** (2005): Der Blaue Ozean als Strategie, München/Wien.

**Collins, J./ Porras, J.** (2003): Immer erfolgreich: Die Strategien der Topunternehmen, Stuttgart.

**Esch, F.-R./ Tomczak, T./ Kernstock, J./ Langner, T.** (2004): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden.

**Ries, A./ Ries, L.** (2005): Die Entstehung der Marken, Frankfurt.

**Peters, T. J./ Waterman, R. H.** (2003): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 9. Aufl., Frankfurt am Main.