

Kevin, Leiter Corporate Brand Management, lebt gefährlich. Besonders, weil er sehr kreativ ist. Die Bekanntheit seiner Marke ist so hoch wie nie zuvor und die Werbeagentur wird mit Kreativpreisen überschüttet – dennoch schrumpft der Marktanteil und intern wird Kritik an der Markenführung laut. Obwohl er als kreativer Überflieger und effizienter Macher gilt. Wie kann das sein?

Dies passiert genau dann, wenn Kreativität als entscheidender angesehen wird als logisch-analytisches Vorgehen und wenn der Wunsch, das eigene Können zu zeigen, wichtiger wird als das Einbinden der Kollegen. Denn beides, sowohl das Erkennen relevanter Themen für den Kunden als auch Einfühlungsvermögen in die Organisation, sind zielführender als Kreativität. Richtig ist also logisch-analytisches Vorgehen, um die richtigen Fragen zu stellen und zu beantworten – und in die Markenidentität einfließen zu lassen. Und Einfühlungsvermögen, um die vom Thema berührten Menschen in die Organisation einzubinden.

Ein erfolgreicher Brandmanager weiß, dass es auf Bekanntheit alleine nicht ankommt. Fast je-

hen, dass Marktforschung wenig sinnvoll ist, stellt er die richtigen Fragen und bittet die Agentur, diese mit geeigneten Methoden für den statistischen Laien so zu beantworten, dass das Unternehmen teure Studien sinnvoll nutzen kann.

### Markenführung ist ein trojanisches Pferd

Es kommt oberflächlich betrachtet mit Kommunikation daher und impliziert – anfangs fast unbemerkt – tief greifende Änderungen in der Organisation. Diese Führung innerhalb der Markenführung bringt Grenzen für andere mit sich: Zum Beispiel dürfen Logos im Sinne der Konsistenz nicht mehr beliebig platziert werden; Sparmöglichkeiten werden nur dann realisiert, wenn sie den Filter der Markenidentität passieren; Produkte, die nicht auf die Marke einzahlen, bekommen kleinere Werbebudgets. Mit diesen Grenzen macht man sich bei Kollegen jedoch nicht immer beliebt, weil der Entscheidungsspielraum und auch die Eitelkeiten anderer berührt werden. Daher stellt sich die Frage: Wie bringt man Menschen dazu, durch die Marke gesetzte Grenzen freiwillig zu respektieren?

## Wie viel Kreativität verträgt die Markenführung?

68 Christine Wichert, Leiterin der Beratung Logibrand



der kennt Daniel Küblböck, aber wer möchte seine CDs hören? Kevin ist gut darin beraten zu prüfen, ob die brillante Idee der Werbeagentur nicht nur kreativ, sondern wirklich relevant für seine Zielgruppe ist. Er sollte sicherstellen, dass die Idee direkt von der empirisch auf Relevanz getesteten Positionierung abgeleitet ist.

**Laut einer aktuellen GfK-Studie** sind viele Innovationsflops auf das falsche Konzept, sprich die wenig verlockende Positionierung, zurückzuführen. Um dynamisch im neuen Job loszulegen, stellt er die Schachfiguren richtig auf, bevor er den ersten Zug macht: Erst kommt die harte Faktenbasis, das heißt richtungweisende Marktforschung, dann die relevante Positionierung und später erst die zielgerichtete, kreative Umsetzung samt Corporate Design. Kevin fragt sich, warum die Marktforschungsstudien in Schubladen verstauben, und sieht, dass sie oft nur beschreiben, statt zu erklären. Seine Marke ist offenbar etwas schwächer als jene der Konkurrenz. Er kennt ihre Stärken und Schwächen, aber wie wichtig sind diese wirklich für den Kauf? Statt den (falschen) Schluss zu zie-

Kevin nimmt sich Olli Kahn als Vorbild, als dieser zum Torwart Nummer zwei degradiert wurde: „Es geht jetzt nicht um Oliver Kahn, sondern es geht um etwas viel, viel Größeres.“ Genau darum geht es auch bei der Unternehmensmarke: um etwas viel Größeres, nämlich den langfristigen Erfolg der Marke und damit der gesamten Firma. Dies muss man den Menschen erklären, sie informieren, frühzeitig einbinden und Markenführung als Change-Management-Aufgabe sehen.

Kreativität kann man von exzellenten Agenturen outsourcen – niemals aber den Mut, dem eigenen gesunden Menschenverstand zu folgen, und das Hineinversetzen in Kunden und Kollegen. Wenn beide Gruppen für die Marke gewonnen sind, folgt der Erfolg unweigerlich.



**Christine Wichert** ist geschäftsführende Gesellschafterin der Beratung Logibrand und Autorin des Buches „Die Logik der Marke“. Zuvor war sie in leitenden Positionen bei Hilti, Airbus, BMW und der Boston Consulting Group tätig.