

PLÄDOYER FÜR DAS ZUSAMMEN- SPIEL VON STRATEGIE UND MARKE

Von Benjamin Gilgen, Alexander Haldemann und Joachim Kernstock*



Was unterscheidet die Sichtweise der grossen Unternehmen? Im Bild: Der Renaissance-Times-Square des britischen Werbers John Hegarty.

Coop, Swisscom und UBS gehören trotz widriger Rahmenbedingungen in ihren Märkten zu den Gewinnern der letzten Jahre. Was unterscheidet diese Unternehmen von ihren Wettbewerbern? Eine breit angelegte empirische Untersuchung zeigt, wie eine vergleichbare Sichtweise auf Strategie und Markenführung diese Firmen verbindet und damit die Voraussetzung schafft für eine neue Mobilisierung selbst in ungünstigem Umfeld.

Seit einiger Zeit bestimmen radikale Kostendiäten die Management-Agenda. Dadurch ist eine Lethargie und Investitionsaversion entstanden, die vielerorts dunkelschwarze Bremsspuren hinterlassen hat. Ascom, Kuoni und Mövenpick, um nur einige zu nennen, mussten unter diesen Voraussetzungen zu-

letzt einen steinigen Weg gehen. Dabei gehörten sie noch vor nicht allzu langer Zeit zu den Stars ihrer jeweiligen Branche. Heute beanspruchen andere Unternehmen den Erfolg für sich: Swisscom, TUI oder Starbucks haben die schwierigen Wettbewerbsbedingungen erfolgreich gemeistert. Sie verbindet eine fokussierte Strategie, kommuniziert durch ein prägnantes Erscheinungsbild. Eine enge Verbindung von Strategie und Markenführung scheint diesen Erfolg zum grossen Teil für sich verbuchen zu können.

Die Strategie-Branding-Matrix

Das Zusammenspiel beider Faktoren ist bislang nur wenig untersucht. Häufig werden die strategische Planung und Markenführung als

isolierte Teildisziplinen betrachtet, die sich ohne systematische Abstimmung entwickeln. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass gerade ihre Verknüpfung wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Bewertet man grosse Schweizer Unternehmen hinsichtlich dieser beiden Faktoren, so lässt sich die Entwicklung der letzten Jahre in einer Matrix darstellen. Vier Grundtypen des Zusammenspiels beider Themen lassen sich unterscheiden:

- der Traditionalist
- der Ingenieur
- der Künstler
- der Leistungssportler

Die Begriffe sind keine Wertung, sondern dienen der illustrativen Beschreibung; sie basieren auf dem in der Studie abgefragten Selbstbild der Unternehmen.

Der Traditionalist

Viele Unternehmen haben sich trotz eines turbulenten Wettbewerbsumfelds weder strategisch noch in der Markenführung stark verändert. Sie verfolgen etablierte strategische Grundsätze und haben ihr Erscheinungsbild in den letzten Jahren kaum verändert. Primäres Ziel ist, die operationale Effizienz zu verbessern und wirtschaftlich fit zu werden. In dieser Absicht wird umfangreich reorganisiert, und Kosten werden gesenkt; zukunftsorientierte Investitionen werden weitgehend zurückgestellt. Nicht zuletzt betrifft dies die Markenführung und damit Investitionen, deren Auswirkungen erst langfristig spürbar sind. Unter den "Traditionalisten" finden sich Unternehmen aus fast allen Branchen, gehäuft aber Finanzdienstleister, Konsumgüterproduzenten und der Handel. Branchen, denen eine schwierige Ertragssituation und ein besonders herausforderndes Wettbewerbsumfeld gemeinsam sind. Auch unter den "Traditionalisten" gibt es durchaus erfolgreiche Unternehmen. So kann zum Beispiel der Nahrungsmittelgigant Nestlé (siehe Box) diesem Typ zugeordnet werden.

Der Ingenieur

Unternehmen, die sich ohne sichtbare Konsequenzen für die Marke strategisch neu ausrichten, bezeichnen wir als "Ingenieure". Die Position "neue Strategie mit bestehendem Brand" kennzeichnet vor allem Unternehmen, deren Branche sich in einem Strukturwandel befindet, sehr oft mit einem technischen Hintergrund und einer wenig emotionalen Unternehmenskultur. Einschneidende Änderungen im Produkt-Markt-Portfolio wurden oder werden vorgenommen. So werden zum Beispiel ehemals zentrale Geschäftsbereiche ausgelagert, ohne dass eine Anpassung der Unternehmensmarke erfolgt.

Der Künstler

Der Position "neue Marke bei konstanter Strategie" sind nur wenige Unternehmen zuzuordnen. Bei einer unveränderten strategischen Ausrichtung sehen sich nur wenige veranlasst, ihr Erscheinungsbild zu überdenken. Insbesondere die rezessive Wirtschaftsentwicklung und die damit verbundene Kostenorientierung haben dazu beigetragen, dass im Beobachtungszeitraum nur wenige Unternehmen ihre Marke neu gestalteten. Offensichtlich sehen viele Firmen die Modernisierung des Erscheinungsbildes mehr als Kür- denn als Pflichtaufgabe und setzen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten andere Prioritäten.

Der Leistungssportler

"Neue Strategien sind im Markenauftritt erkennbar." Diese Position ist kennzeichnend

für Unternehmen mit einer dynamischen Entwicklung. Die Strategie wird hier in einem iterativen und breit abgestützten Prozess mit der Markenführung abgestimmt. Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen gehen nach diesem Grundsatz vor. Häufig verfügen sie über eine starke Marktposition, die sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern in den letzten Jahren weiter ausbauen konnten. Durch die Verbindung von fokussierter strategischer Ausrichtung und prägnantem Markenbild gelingt es dem Leistungssportler

immer wieder, sich dem Margendruck teilweise zu entziehen, auch in ausgesprochen preissensitiven Märkten. Beispiele sind Swisscom (siehe Box), Novartis, UBS (siehe Box) und Coop.

Spezifische Anforderungen

Die Strategie-Branding-Matrix legt die vergleichende Analyse verschiedener Branchen nahe, zumal die einzelnen Industrien



Nestlé – eine weltweit lokale Marke

Unternehmensstrategie seit 2000

Die strategische Planung wird von der Konzernleitung in einem laufenden Prozess wahrgenommen und im "Bi-Annual-Strategy-Review" zusammengefasst. Die Strategie basiert auf den vier Pfeilern operative Leistungsfähigkeit, Produkt-Innovation und -Renovation, Produkt-Verfügbarkeit und Konsumentenkommunikation.

Das organische Wachstum wird durch Akquisition von Unternehmen, deren Marken im jeweiligen Segment führend sind, ergänzt. Die bedeutendsten Akquisitionen seit 2000 sind Ralston Purina (Tierfutter), Dreyer's (Ice-Cream), Chef America (Tiefkühlprodukte) und Mövenpick Ice-Cream.

Branding-Arbeit seit 2000

CEO Brabeck-Letmathe sieht die zentrale Herausforderung der Markenstrategie in der Herstellung der Balance zwischen globalen, regionalen und lokalen Marken. Auf Konzernebene wurden die sechs strategischen Marken Nestlé, Nescafé, Nestea, Buitoni, Maggi und Friskies definiert. Daneben werden lokale und regionale autonome Marken geführt. Die

Konzernmarke Nestlé funktioniert als verbindende Klammer und Gütesiegel. Das "Nestlé Seal of Guarantee" kommuniziert die Zugehörigkeit zur Gruppe und steht auch für unternehmerische Verantwortung sowie für die Qualität und Sicherheit der Produkte. In Zukunft soll die Erlebnisdimension der einzelnen Marken reichhaltiger und vielfältiger werden ("Enrichment") und die enge Beziehung einer Marke zu ihren Kunden auch für andere Marken genutzt werden (Consumer Relationship Marketing).

Erfolgsfaktoren des Zusammenspiels von Strategie- und Branding-Arbeit

Die Markenführung wird als zentrale Disziplin der strategischen Führung verstanden und von der Konzernspitze und vom CEO vorgelebt. Damit ist eine natürliche Verbindung der beiden Disziplinen gegeben. Im Vergleich zu den amerikanischen Wettbewerbern Kraft und Unilever geht in den Ländern ein hoher Grad an strategischer Verantwortung mit der Souveränität in der Führung regionaler und lokaler Marken einher.

unterschiedliche Herausforderungen an beide Themen stellen. Dies bestätigt die empirische Untersuchung. So zeigt sich beispielsweise, dass sich alle untersuchten Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie als "Traditionalisten" positionieren – also ohne wesentliche Veränderungen bei Strategie oder Markenführung. Anders präsentiert sich das Bild für die Pharmaindustrie. Hier sind den untersuchten Firmen signifikante strategische Veränderungen gemeinsam mit sehr unterschiedlichem Einfluss auf die Markenführung: Die Konsequenzen hinsichtlich der Marke sind in den untersuchten Firmen ganz verschieden. Letzteres kann als Indiz gewertet werden, dass der Erfolgsbeitrag der Marke bei den einzelnen Pharmaunternehmen differenziert bewertet wird. Eine vergleichsweise hohe Bedeutung hat die Markenführung bei Novartis (siehe Box): Mit der Neu-Lancierung der "alten" Marke Sandoz wird dort das weltweite Generika-Geschäft unter einem gemeinsamen Dach positioniert.

Erfolg trotz widriger Umstände durch den Mobilisierungseffekt

Turbulente, wettbewerbsintensive Märkte verlangen von den Unternehmen ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit. Die isolierte Betrachtung von Strategieentwicklung und Markenführung kann diese Anforderungen nicht erfüllen. Weder alter Wein in neuen Schläuchen noch neue Ideen in alter Verpackung gewährleisten die Akzeptanz des Marktes. Idealerweise ist die Marke unmittelbar mit der Strategie verknüpft und beeinflusst sie – quasi als visuelles Spiegelbild – proaktiv. Dabei kann das Zusammenwirken der beiden Spannungsfelder eine neue, dritte Kraft auslösen. Wir bezeichnen dieses Phänomen als "Mobilisierungseffekt". Gemeint ist die Innen- und Aussenwirkung, die direkt von der Strategie-Marken-Interaktion abhängt und in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld entscheidende Impulse auslöst. Kunden, Mitarbeitern, Finanzmarkt und anderen Anspruchsgruppen wird dabei glaubhaft dokumentiert, dass ein Ruck durch das Unternehmen geht. Ein eindrückliches Beispiel liefert dazu die Cablecom, welcher nach der strategischen Neuausrichtung mit einem neuen Logo und neuen Markenwerten ein neuer Geist gegeben wurde. Voraussetzung für den "Mobilisierungseffekt" ist die Etablierung eines gemeinsamen Prozesses für die Strategieentwicklung und Markenführung im Unternehmen. Dabei muss es sich um ein iteratives Vorgehen handeln, das auch die Erkenntnisse aus der Markenführung in die Strategiearbeit einbezieht und für alle Teilschritte klare Ergebnisse vorsieht. Ein Lehrbuchbeispiel gibt dabei die UBS (siehe Box), welche seit der Fusion von Bankgesellschaft und Bankverein die Strategie jeweils auch in enger Abstimmung mit der Marken-

Novartis – Spagat zwischen Innovation und Effizienz

Unternehmensstrategie seit 2000

Gleichzeitig mit der Fusion zu Novartis 1996 wurde das Life-Science-Konzept eingeführt. Nach der Abspaltung des Agro-Bereiches (Syngenta) wurde "Health Care mit Fokus Pharma" als neue Positionierung definiert. Die Akquisition des Generika-Herstellers LEK war das Signal einer zweigleisigen Strategie.

Im Frühjahr 2003 entschloss man sich, unter der alten Marke Sandoz das weltweite Generika-Geschäft zusammenzufassen. Beim Blick in die Zukunft bleibt die Konsolidierung im Pharmamarkt eine grosse Herausforderung, und die Annäherung an Roche scheint eine Frage der Zeit.

Branding-Arbeit seit 2000

Bei der Fusion 1996 wurde der Name Novartis eingeführt. Nach der Abspaltung des Agro-Geschäftes und der Einführung von Syngenta bedingte die Abkehr vom Life-Science-Konzept einen grossen kommunikativen Effort. Als gut genutzter Glücksfall führte die mediale Begleitung der Erfolgssstory Glivec (Buch "Magic Cancer Bullet") in den USA zu

einem Personenkult um Daniel Vasella. Beschwerlicher war es nach dem Engagement im Generika-Geschäft hingegen, eine Balance zwischen der Innovationsführerschaft im Pharmabereich und der effizienzgetriebenen Generika-Sparte zu finden. Damit wurde sowohl von der Strategie als auch von der Markenführung ein Spagat verlangt. Im Frühjahr 2003 wurde mit dem Relaunch der Marke Sandoz zumindest für die Marke eine Lösung gefunden.

Erfolgsfaktoren des Zusammenspiels von Strategie- und Branding-Arbeit

Bei der Definition der Marke Novartis war die klare strategische Stossrichtung zentral. Dem Namen Novartis kam dagegen kein sehr grosses Gewicht zu. Die Umsetzung der definierten Markenwerte hingegen verlangte ein Vielfaches an Kommunikationsaufwand. Die kommunikative Nutzung von CEO und Sonderereignissen hat zur Beschleunigung der Strategie und Erhöhung der Bekanntheit geführt. Die Definition der Marken hat dabei jeweils positiv zur Klärung der Unternehmensstrategie beigetragen.

Copyright © 2003 The Zurich Consulting Company AG, Meta Design Suisse AG, IMH Universität St.Gallen

Swisscom – Stabilität und Pragmatismus

Unternehmensstrategie seit 2000

Nach der Teilprivatisierung 1998 und den folgenden Boomjahren wurden mittlerweile alle Engagements im Ausland ausser debitel und Cesky aufgegeben. Aus Blue Window entstand Bluewin, Conextrade und Plenax wurden reintegriert. Die aktuelle Strategie auf den Heimmarkt ergänzt durch opportunitätsgetriebene Auslandsengagements. Die strategische Drei-Jahres-Planung involviert die Gruppenleitung und das Management der Gruppengesellschaften und stellt durch die Second Opinion des Gruppenmanagements ein gleichgerichtetes Voranschreiten sicher. Eine besondere Situation stellt die Mehrheitsbeteiligung des Bundes dar, vertritt er doch Anliegen wie zum Beispiel eine sozialverantwortliche Personalpolitik.

Meilensteine Branding-Arbeit seit 2000

Die am 1.10.1997 zum ersten Mal kommunizierte Marke Swisscom wurde als starke Dachmarke definiert. Beim Wandel des Konzerns in eine Gruppe wurde die Markenstrategie angepasst. Die Dachmarke wurde mit einer Lines-of-Business-Strategie ergänzt. Für Aktivitäten ausserhalb des Kerne-

geschäftes werden nach wie vor Freebrands geführt. Die Dachmarke basiert auf den Werten Respekt, Zuverlässigkeit, Weltgewandtheit und Heimat. Übermässiger Zentrifugalkraft der Gruppengesellschaften soll mit den gemeinsamen Markenwerten "Swisscommons" entgegengewirkt werden. Dem CEO kommt als Bindeglied zum Kapitalmarkt eine wichtige Bedeutung der Unternehmensmarke zu.

Erfolgsfaktoren des Zusammenspiels von Strategie- und Branding-Arbeit

Für eine flexible und gleichzeitig möglichst stabile Strategie sind eine hohe Strukturierung mit Freiräumen für Diskussion und Meinungsbildung unabdingbar. Die Anlehnung der Markenführung an den Strategieentwicklungsprozess nach der Idee "Branding follows Strategy" ist ein wichtiger Aspekt der Führung im komplexen Umfeld. Die Markenführung funktioniert wertebasiert und hält sich nicht mit dem Mikro-Management der Marken auf. Zudem muss die Markenführung im Minimum ein solides Grundverständnis der Produkte und Märkte haben.

Copyright © 2003 The Zurich Consulting Company AG, Meta Design Suisse AG, IMH Universität St.Gallen

führung definiert hat. Eine wichtige Erkenntnis aus der Untersuchung ist die Bedeutung kontinuierlicher Visualisierung in der Strategiediskussion. Sie trägt wesentlich zu einer Präzisierung und einem ergebnisorientierten Vorgehen bei.

Strategie- und Markenentwicklung als Erfolgsfaktor

Betrachtet man erfolgreiche Beispiele wie die UBS, Swisscom oder auch Coop, so erkennt man, dass alle den Prozess der Markenführung sehr eng an den Prozess der Strategieentwicklung angelehnt und dabei die Schnittstellen klar definiert haben. Entscheidend für den Erfolg scheint also, dass die beiden Prozesse im Unternehmen nicht künstlich getrennt werden. Vielmehr sind beide Aufgaben als Teil eines integrierten Prozesses zu begreifen. ■

* Benjamin Gilgen, Partner, The Zurich Consulting Company AG, Leiter Strategie und Innovation.

* Alexander Haldemann, Geschäftsführer, MetaDesign Suisse AG Zürich, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen.

* Joachim Kernstock, Leiter Kompetenzzentrum Brand Management am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen.

UBS – "Single Brand" folgt der Strategie

Unternehmensstrategie seit 2000

Nach der Akquisition von PaineWebber im Jahr 2000 folgte eine Phase der Konsolidierung und des organischen Wachstums. In den Vordergrund rückte die Integration der Geschäftsbereiche. Wesentlichen Einfluss auf die Neugestaltung der Konzernstrukturen hatte dabei der Trend zur Konzentration der globalen Vermögenswerte. Heute wird ein integriertes Geschäftsmodell verfolgt, wobei die neu formulierten Markenwerte Konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen, Mehr Zeit für eine verstärkte Kundenbetreuung und Proaktive Marktbearbeitung die Eckpfeiler der überarbeiteten Strategie bilden. Die Positionierung der UBS als globales Finanzdienstleistungs-Powerhouse steht dabei im Vordergrund.

Branding-Arbeit seit 2000

Zur Integration Geschäftsbereiche etablierte die UBS nach der Akquisition von PaineWebber eine Dachmarkenarchitektur, welche die Marke UBS auf allen Ebenen der Gruppe kommunizierte. Ab 2001 firmierte dieser Unternehmensteil unter "UBS Paine

Webber". Ab Juni 2003 wurde das Konzept der UBS-Dachmarke durch die Single-Brand-Strategie abgelöst. Damit werden etablierte Marken wie "Warburg" und "PaineWebber" durch "UBS", ergänzt durch Deskriptoren (zum Beispiel Investment Bank oder Wealth Management), ersetzt. Die bei der Akquisition bilanzierte PaineWebber-Marke wurde mit einem Betrag von rund CHF 1 Milliarde abgeschrieben.

Erfolgsfaktoren des Zusammenspiels von Strategie- und Branding-Arbeit

Die Entwicklung der neuen Markenstrategie dauerte bei der UBS rund 18 Monate und erfolgte unter kontinuierlicher Einbindung des Managements. Die Transparenz und Durchgängigkeit des Prozesses sowie die strukturierte Abfolge der einzelnen Phasen werden dabei als zentrale Erfolgsfaktoren bewertet. Im Vordergrund stand jeweils die übergeordnete Zielsetzung, dass Synergien in der Markenführung dort identifiziert und ausgeschöpft werden, wo sich Kundenbedürfnisse einander annähern.