

„Nicht so schnell ins Detail gehen“

Länderübergreifende Markenführung erfordert viel Fingerspitzengefühl

Von Eva-Maria Schmidt

Die Personen

● **Bastian Schneider**
Bastian Schneider ist Strategiechef des Brand Leadership Circle und Strategy Director bei Hotz Brand Consultants in Zug/Schweiz. Er berät seit vielen Jahren Unternehmen aus über 40 Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Bereich der strategischen und operativen Markenführung.

● **Tobias Baumann**
Als Director Consulting ist Tobias Baumann verantwortlich für das Beratungsteam von Hotz Brand Consultants in Zug/Schweiz. Er ist seit mehr als zwölf Jahren im Umfeld von Marke, Marketingkommunikation und Geschäftsentwicklung tätig. Zunächst auf Auftraggeberseite, später dann beratend im Dienst führender Agenturen wie Jung von Matt und Scholz & Friends.

Die Beratung

Hotz Brand Consultants arbeitet mit rund 20 Beschäftigten in den Dienstleistungsgebieten Brand Strategy und Design, Internal Engagement, Brand-driven Change und Emplo Branding. Das in Zug ansässige Schweizer Beratungsunternehmen ist Teil des Brand Leadership Circle, eines Verbunds für markenorientierte Unternehmensentwicklung, dem 150 Experten des Arbeitsgebiets angehören.

Starke deutsche Marken dürfen beim Markteintritt in Österreich und der Schweiz nicht arrogant sein – wer aus den kleineren Ländern in Deutschland verkaufen will, muss mit der Grösse des Marktes ringen. Welche Fehler Unternehmen beim länderübergreifenden Marketing machen können und wie es richtig geht, erklären die Berater Tobias Baumann und Bastian Schneider von Hotz Brand Consultants.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine etablierte Marke aus Deutschland plant den Markteintritt in Österreich und der Schweiz. Das Unternehmen bittet Sie als Brand Consultants um Unterstützung. Was ist Ihr wichtigster Ratschlag?
Bastian Schneider: In dem Fall gilt, was für Markenführung grundlegend immer gilt und gerade auch über Ländergrenzen hinweg: Erst mal klären, ob die Grundlagen für erfolgreichen Markenaufbau bereits gegeben sind. Und das geht im Unternehmen selber los. Besteht bereits ein klarer und einzigartiger Purpose? Also ein inspirierender Gedanke, der in die Zukunft weist und die eigene Perspektive auf den geschäftlichen Zusammenhang deutlich macht. Sind zudem klare Principles für die Marke definiert, also einfache Spielregeln, die das Denken und Handeln leiten? Gerade heute, wo sich durch die digitale Transformation alles ändert, bieten sie unerlässliche Orientierung. Und drittens ist zu schauen, ob nach aussen auch ein greifbares und differenzierendes Versprechen – Promise – formuliert werden kann. Purpose, Principles und Promise – erst wenn dieser Dreiklang gegeben ist, steht das Fundament für erfolgreiche Markenführung – ob national oder länderübergreifend. Wichtig dabei ist, dass alles wirklich aus einem Guss ist.

Und wenn nicht?

Schneider: Wenn das nicht stimmt, driften Unternehmen schnell in zwei unterschiedliche Welten. Zum einen die externe, in der man irgendetwas verspricht, das attraktiv und schön ist. Und zum anderen die intern gelebte Realität, die aber nur wenig mit den ganzen Versprechungen gemein hat. Fehlende Authentizität und Glaubwürdigkeit sind dann die langfristige Folge. Ein solcher Vertrauensverlust ist verheerend für jede Marke.

Welche Rolle spielt bei der Entwicklung

dieses Dreiklangs, ob Produkte über Ländergrenzen hinweg in verschiedenen Märkten vertrieben werden sollen?

Tobias Baumann: Das ist selbstverständlich sehr entscheidend. Wenn Sie mit Ihrer Marke unterschiedliche Märkte bedienen wollen, müssen Sie sich extrem genau anschauen, inwiefern sich die Zielgruppen unterscheiden und wo es Überschneidungen gibt. Gleiches gilt für das Konkurrenzumfeld und Ihre Position im jeweiligen Markt. Je ähnlicher sich die Situation in den verschiedenen Märkten präsentiert, desto einfacher fällt es, übergreifend präzise Purpose, Principles und Promise zu definieren.

Schneider: In dem Prozess gerät man schnell in ein Spannungsfeld zwischen gelebter Vielfalt und der Eindeutigkeit, nach der eine Marke streben muss. Diese Paradoxie muss Markenführung über Ländergrenzen aber zwingend lösen.

Das mit der Eindeutigkeit funktioniert bei länderübergreifenden Marken aber häufig nicht. Stattdessen gibt es viele sehr generische Auftritte.

Schneider: Das ist leider so. Vor allem wenn Marken versuchen, sich ausschliesslich über das zu definieren, was sie tun oder wie sie etwas tun. Das greift meist zu kurz. Der Grund: Die Lösung für mehr Einzigartigkeit liegt oft im „Warum“ der Marke. Also: Warum tut ein Unternehmen etwas, wofür kämpft es, was will es verändern in der Welt? Die Kunst ist, dies herauszuarbeiten und in Form eines inspirierenden Gedankens auf den Punkt zu bringen, aus dem sich dann eine modulare und lebendige Markenkommunikation entwickeln lässt.

Damit sind wir wieder beim Purpose ...

Schneider: Richtig. Der ist die Grundlage für alles und deshalb so wichtig. Und häufig finden Unternehmen den inspirierenden Kern ihres Selbstverständnisses, wenn sie sich ihre Historie vornehmen. Oder in den Handlungen, Motiven und Ambitionen von Gründern und Führungspersonlichkeiten, die die Firma geprägt haben. In Geschichten wird man sehr oft fündig. Das ist wie eine Trüffel-

schweinjagd. Der Purpose ist irgendwo in einer Organisation versteckt und muss herausgearbeitet werden.

Das hört sich gar nicht so schwierig an. Aber dennoch gibt es viele Beispiele für nichtssagende Kommunikation: Warum geht das so häufig schief?

Schneider: Der grösste Fehler bei Markenführungsprojekten ist, dass man sich für diesen Prozess nicht genügend Zeit nimmt. Dass man zu schnell in die Märkte geht, sich zu schnell überlegt, was unterscheidet uns von den Wettbewerbern, zu schnell nur über die Bedürfnisse der Kunden redet und zu schnell in Kommunikation denkt.

Baumann: Es ist ein grosser Unterschied, ob sie ihre Marke anhand eines übergeordneten Gedankens führen, der jedem Thema, das die Marke bespielt, eine Haltung mitgibt. Oder ob sie – was man bei internationalen Markenauftritten oft sieht – einfach versuchen, sich als Unternehmen mit drei Adjektiven zu definieren. Im zweiten Fall geben sie den Aktivitäten der Marke höchstens noch eine bestimmte Tonalität mit, und diese droht dann ganz schnell generisch zu werden.

Wenn das so klar ist – warum ist es offensichtlich ein so grosses Problem für viele Marken?

Baumann: Es ist schlicht wesentlich aufwendiger, den eigenen Purpose zu finden, als sich auf drei bis vier Adjektive zu einigen oder einfach eine Agentur mit der nächsten Kommunikationskampagne zu beauftragen. Daher braucht es zunächst bis weit oben im Unternehmen das Bewusstsein dafür, dass es sich lohnt, diesen Aufwand zu betreiben.

Schneider: Gute Markenarbeit ist erstmal Arbeit an den Wurzeln einer Organisation; an ihrer unternehmerischen Identität. Und das geht nur, wenn alle Verantwortungsträger – angefangen beim CEO – mitmachen. Oft erhält das Thema Marke in einer Organisation allerdings nicht den dazu erforderlichen Stellenwert. Das Risiko ist dann gross, dass es ein Kulissenauftritt wird, der nur begrenzt Wirkung erzeugen kann.

Wie können Marken korrigieren, wenn es doch ein Kulissenauftritt geworden ist und sie im schlimmsten Fall das Vertrauen der Kunden verloren haben?

Baumann: In dem Fall hilft nur eines. Sie sollten neu ansetzen und damit anfangen, sich mit der eigenen Identität des Hauses ernsthaft auseinanderzusetzen. Sie sollten eine klare Haltung formulieren, wofür sie in der Welt stehen wollen, und dann Leistung folgen lassen. Wenn sie dies konsequent tun, können sie den Respekt ihrer Kunden Schritt für Schritt zurückgewinnen.

Wie muss eine Marketingorganisation aufgebaut sein, damit Markenführung beispielsweise in DACH länderübergreifend funktioniert?

Schneider: Ziel ist ja, dass die Marke und die Kommunikation in den einzelnen Ländern funktionieren. Es ist keine neue Erfindung: Business is local. Das wird auch weiter so sein. Deshalb brauchen die Marketingorganisationen auch in Zukunft lokale Kompetenzen, um die einzelnen Länder zu verstehen. Kommunikation, die wirken soll, muss authentisch sein. Sie sollte aber immer auch sichtbar machen, dass die Marke beziehungsweise das Unternehmen, das sie vertritt, ihre Kunden versteht. In neuen Ländern sollte sie Respekt zeigen gegenüber den kulturellen Besonderheiten und schauen, wie man sich damit verknüpfen kann – ohne sich anzubiedern oder die eigene Identität aufzugeben.

Hilft digitales Marketing bei länderübergreifender Kommunikation oder bringt es beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Messsysteme neue Stolpersteine mit sich?

Schneider: Beides. Digital bietet sensationelle Möglichkeiten, an Daten zu gelangen, um den Kunden besser verstehen und die Customer Experience verbessern zu können. Aber auch, um die Botschaften und die einzelnen Marketingaktivitäten viel relevanter und wirkungsvoller aussteuern zu können. Dank digitalem Marketing ist es heute aber auch möglich, durch Marketingsysteme die Effizienz einer internationalen Marketingorganisation auf ein völlig neues Level zu heben.

Baumann: Viele Unternehmen sind heute aber erst bedingt in der Lage, aus den Daten die richtigen Schlüsse zu ziehen. Der Aufbau von Datenkompetenz sollte in Zukunft entsprechend auch weiterhin mit Priorität vorangetrieben werden.



Bastian Schneider,
Hotz Brand Consultants



Tobias Baumann,
Hotz Brand Consultants