

Machen und managen Unternehmensberater Marken besser als Kommunikationsprofis?

Eine kritisch-grundsätzliche Auseinandersetzung mit der McKinsey MarkenMatik.



GoYa! Die Markenagentur GmbH
Die Markenagentur GmbH Heidelberg | Madrid | Zürich
Tel.: +49 (0) 62 21 . 8 93 62- 17, roland.albrecht@goya.eu, www.goya.eu

Lieber Leser, liebe Leserin, vorab ein Zitat aus dem Antwortschreiben des Autors, Hajo Riesenbeck (Director, McKinsey & Company, Düsseldorf), auf den folgenden Essay. Viel Spaß beim Lesen!

„Ich freue mich, dass Sie sich für die Beschäftigung mit unserem Buch so viel Zeit genommen haben. Auseinandersetzungen in der Sache sind unser ‚täglich Brot‘, daher bin ich gerne bereit, mitzudiskutieren. In der Tat haben Sie unsere Intention richtig wiedergegeben, nämlich mehr Faktenorientierung in die so häufig ‚bauchgesteuerten‘ Marketingdiskussionen zu bringen. Allerdings missverstehen Sie unseren Ansatz, wenn Sie interpretieren, dass es uns nur um Science gehe. Auch wir sehen im Ideal ein Gleichgewicht zwischen Art, Science und Kraft, nicht eine Beherrschung des Marketing durch Science. Dies habe ich mehrfach ausgedrückt und möchte es hiermit bekräftigen.“

McKinsey hat mit der Veröffentlichung des Konzeptes „MarkenMatik“ seinen Willen zum Ausdruck gebracht, sich ein größeres Stück vom Kuchen der Markenführung abzuschneiden. Die Unternehmensberatung positioniert sich mit diesem Ansatz als kompetenter Ansprechpartner in Sachen Markenanalyse und Markenbewertung, indem es eine durchgreifende Planbarkeit, Transparenz, Steuerbarkeit und Kontrolle des Markenmanagements verspricht. Bei der Konzeption selbst handelt es sich um eine Art Baukasten, zusammengesetzt aus verschiedenen Analysetools. Es dient zur systematischen Bewertung und Gestaltung von Marken und wird in dem McKinsey-Buch¹ anhand diverser Fallbeispiele und vieler empirischer Untersuchungen dargestellt.

Neben der Planung, Führung und Steuerung von Marken ist Ziel und Zweck, mittels gewisser Leistungskennziffern den In- und Output des Marketings einem stärkeren Controlling zu unterziehen. Etwas, das bisher nur bedingt möglich ist, weil die Leistungen vor allem qualitativ und nicht in einzelnen Kennziffern bzw. in quantitativen Maßstäben erfasst werden.

In der Form einer „Streitschrift“ setzte ich mich in kritisch-grundsätzlicher, aber auch in mitunter subjektiv-polemischer Weise mit der McKinsey MarkenMatik sowie mit der hinter diesem Ansatz stehenden „rationalistischen Ideologie“ auseinander.

Eine wichtige Motivation für die Konzept-Entwicklung stellten mit Sicherheit einige der ungelösten Kernprobleme wie Planungs- und Entscheidungssicherheit, Investitionstransparenz, Messbarkeit, Werbeerfolgskontrolle etc. dar. Die eigentliche Intention von McKinsey - wie auch der Aktivitäten von anderen strategischen Unternehmensberatungen - ist aber meines Erachtens eine andere: Das bestehende Regelwerk für das Spiel Werbung/Markenkommunikation, das sich neben Analytik und Strategie wesentlich auf Psychologie, Emotion, Intuition und Kreativität stützt, soll durch „analytische Spielregeln“ ersetzt werden. Ziel der Regeländerung ist eine Verlagerung des Marken- und Kommunikationsspiels auf „ihr“ Spielfeld, so daß in Zukunft die Perspektive und Vorgehensweise einer MarkenMatik das Maß der Dinge ist.

Aber: Ist Consulting Territorium überhaupt die markenadäquate Spielfläche? Eignen sich die von McKinsey aufgestellten Regeln tatsächlich zur Markenführung? Ist die Spielweise von McKinsey für das Markenmanagement in praxi zu gebrauchen?

¹ Hajo Riesenbeck; Jesko Perrey: Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen, Frankfurt/Wien 2004

Das Konzept mit seiner Methode und seinen Tools wird zuerst dargestellt und einer kritischen Bewertung unterzogen. Im Hauptteil setze ich mich in grundsätzlicher und kritischer Weise mit der MarkenMatik sowie mit dem postulierten Vorrang von Analytik und Marktforschung gegenüber der Psychologie, der Emotion, der Intuition und der Kreativität auseinander.

Kurz zur Begriffsklärung der Termini Markenführung und Markenmanagement.

Erstens. Beide Fachbegriffe werden als Synonyme verwendet.

Zweitens. Der Terminus „Markenführung“ wird wie folgt definiert:

Aufbau und Stärkung von Marken; Entwicklung eines tragfähigen Markenleitbildes und einer Markenpersönlichkeit, einer Markenidentität und eines Markenkerns sowie einer Markenpositionierung; Kommunikation von Markenwerten und Markenimage nach innen und außen; Kapitalisierung von Marken durch Markendehnungen und Bildung von Markenallianzen; Führung von Markenportfolios; Management von Markenarchitekturen sowie Kontrolle der Markenmaßnahmen. Die Bereiche Product, Price und Place sind nicht Bestandteil der Begriffsdefinition.

Eine wertende Darstellung der MarkenMatik.

Im folgenden die Darstellung von Konzept und methodischer Umsetzung.²

Die Annahme: Der Wert von Marken ist prinzipiell systematisch gestaltbar.

Das Versprechen:

- Vollständige Analyse des Images der eigenen Marken in seinen Stärken/Schwächen,
- Bestimmung des Kaufpotentials der Marke,
- Identifikation der für die Ausschöpfung dieses Potentials entscheidenden Markeneigenschaften und
- daraus Ableitung konkreter Vorgaben für die Umsetzung in den operativen Einheiten des Unternehmens.

Der Anspruch: Ein ganzheitlicher Ansatz, der Analytik mit kreativen Impulsen und operativer Umsetzbarkeit verbindet.

Als die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Gesamtprozess der Markenführung werden Art, Science und Craft und ihr Zusammenspiel im Sinne eines Dreiklangs definiert.

„Art“ steht hierbei für die kreative Form der Markenführung. „Science“ für das tiefgreifende Markt- und Zielgruppenverständnis mittels analytischer Instrumente und „Craft“ steht für den Bereich der exzellenten Umsetzung.

Problematisch ist der Begriff „Science“, der für eine wissenschaftliche Exaktheit steht, die mit dem vorgelegten Konzept nicht erreicht wird.

Außerdem baut der Ansatz ein unnötiges Konkurrenzverhältnis zwischen „Art“ und „Science“ auf, ein entweder oder. Dieser unterstellte angebliche Konflikt ist aber nicht mehr als eine mächtige rhetorische Suggestion, die außer Kraft gesetzt werden muss, damit Marken ihr volles Potential abrufen können.

Die Darstellung der einzelnen Tools.

Als analytisches Rüstzeug werden die acht Instrumente Markenrelevanz-Tachometer, Markendiamant, Markenkauf-

² Siehe hierzu auch die Ausführungen von Hajo Riesenbeck: Die McKinsey MarkenMatik: Ein Ansatz zur systematischen Bewertung und Gestaltung von Marken, in: Alexander Schimansky (Hrsg.): Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, München 2004, S. 500 – 517, an denen sich die folgende Darstellung der MarkenMatik - teilweise eng - orientiert.

trichter, Markentreiberanalyse, Pfadanalyse, Brand Personality Gameboard, Marketing Spend Effectiveness und Markencockpit eingeführt.³

Das methodische Vorgehen ist wie folgt:

1. Marktsegmentierung und Erfassung des Markenimages,
2. Kauftrichteranalyse und Potentialermittlung,
3. Analyse der Markentreiber,
4. Stärken-/Schwächen-Analyse,
5. Ableitung von Handlungsoptionen und
6. Definition und Anpassung an Markenstrategie.⁴

Die Ausgangsbasis der MarkenMatik bilden zwei aufeinander aufbauende methodische Schritte, um sowohl „weiche“ Markenfaktoren als auch „harte“ Konsumfakten zu erheben und in Beziehung zueinander zu setzen: der McKinsey-Markendiamant und der Marken-Kauftrichter.

Der Markendiamant oder was sind die maßgeblichen Markenmerkmale aus Konsumentensicht?

Der „Markendiamant“ steht innerhalb der MarkenMatik für die weichen qualitativen Markeneigenschaften. Mit ihm soll das Markenimage in Form von Markennutzen und Markenassoziationen analysiert und strukturiert werden. Konkret: Alle mit einer Marke verbundenen positiven wie negativen Assoziationen werden vier verschiedenen Image-Dimensionen zugeordnet: intangible/tangible Attribute und emotionaler/rationale Nutzen. Diesem Tool mit seinen vier Kategorien fehlt die emotionale und assoziative Tiefendimension sowie eine klare begriffliche und konzeptionelle Trennschärfe zwischen den Bereichen Ratio (= rationaler Nutzen als notwendige Erfolgsbedingung) und Emotion (= emotionaler Nutzen als hinreichende Bedingung). De facto ist der Markendiamant nichts anderes als eine vereinfachte Variante bereits existierender Markenimage-Modelle.

Der Markenkauftrichter oder was sind die greifbaren Bedeutungen der Marke für den Kaufprozess?

Ein zentrales Analyse- und Arbeitstool ist der Markenkauftrichter. Ein Messinstrument, welches die (Verhaltens-) Wirkung von Marken auf den kaufrelevanten Größen entlang eines idealtypischen Kaufprozesses darstellt und analysiert.

Die fünf Kaufprozess-Dimensionen sind:

1. gestützte Bekanntheit, sprich: Wie viel Prozent kennen die Marke?
2. Vertrautheit, sprich: Wie viel Prozent sind im Vorfeld der Kaufentscheidung mit der Marke vertraut?
3. engere Auswahl⁵, sprich: Wie viel Prozent haben die Marke in die engere Kaufauswahl einbezogen?
4. Kauf, sprich: Wie viel Prozent haben die Marke tatsächlich schon einmal gekauft?
5. Loyalität, sprich: Wie viel Prozent würden die Marke wieder kaufen?

Mit dem Tool soll herausgefunden werden, wie erfolgreich eine Marke es schafft, ihre Zielgruppe von der Bekanntheit bis zum (Wiederholungs-) Kauf zu transferieren. Dazu werden aus den ermittelten Werten zu den fünf Kaufprozess-Stufen vier Transferraten abgeleitet, die anzeigen, welcher Anteil der Zielgruppe bei einer Marke erfolgreich

³ Zur gewählten Begrifflichkeit folgende Anmerkung. Die meisten Begriffe und vor allem der Konzeptname MarkenMatik selbst klingen etwas holprig und technokratisch, wenn auch zuweilen einprägsam. Ein gewisser Wortklang und leichter von der Zunge gehende Begriffe sind hier die Stichwörter für eine Optimierung.

⁴ Siehe auch Riesenbeck (2004), S. 505

⁵ Damit ist der sogenannte Relevant Set gemeint.

von einer Prozess-Stufe auf die nächste überführt wird. Dadurch wird mit dem Kauftrichter transparent, an welchen Stellen im Kaufprozess ein Unternehmen potentielle Kunden verliert und damit die Marke besondere Schwachpunkte aufweist.

Ziel der Kauftrichtermanalyse ist es, das Potential einer Marke zu ermitteln und somit die Höhe der Markeninvestitionen auf ein genaueres Maß zu bringen. Derartige Kauftrichtermanalysen sind nichts Neues und werden bereits von vielen Agenturen und Unternehmensberatungen als ein nützliches Standardtool angeboten; auch wir bei GoYa! arbeiten mit diesem Modell.

Problematisch an dieser Tool-Variante ist zum einen, dass es auf das aus dem 19. Jahrhundert stammende Werbewirkungsmodell AIDA basiert. Ein Stufenmodell, welches als veraltet bzw. als überholt bezeichnet werden kann.⁶ Auf der grundsätzlichen Ebene ist anzumerken, dass sich der Markenkauftrichter nur für den Fall eignet, wenn der Rezipient/Kunde involviert und die Kaufalternativen klar unterscheidbar sind. In den Fällen einer geringen Unterscheidbarkeit der Angebote oder einer geringen Involvierung des Konsumenten erweist sich die Anwendung des Modells AIDA als suboptimal; z.B. bei Commodities, wo von einem Low Involvement der Verbraucher und/oder von einer Me-too-Situation beim Angebot auszugehen ist.

Anmerkung: Die fünf Stufen des Kaufprozesses entsprechen nur teilweise der Realität; z.B. ist bei FMCGs die ungestützte Bekanntheit das wesentlichere Kriterium.

Entscheidend ist jedoch ein anderer Punkt. Der McK-Markenkauftrichter lässt die wichtigen emotional-bewussten wie emotional-unbewussten Treiber eines jeden Kaufprozesses - sei es B2C oder B2B - völlig außer Acht; als ein Beispiel für die Kraft und Relevanz des Unbewussten sei das Phänomen des Mere-Exposure-Effekts genannt.⁷

Exkurs zum Stand der Gehirnforschung.

Den freien Willen halten Hirnforscher – wie der renommierte Neurobiologe Gerhard Roth⁸ – zunehmend für eine Illusion. Je genauer Wissenschaftler die Denkprozesse im Gehirn beobachten, desto mehr kommen sie zu dem Schluß: Der Mensch wird beherrscht von seinem Unterbewußtsein, seinen Trieben und seinen Genen. Dem bewussten Formulieren eines (Kauf-) Wunsches, eines (Kauf-) Willens geht immer ein unbewusster Prozeß voraus. Im Gehirn lassen sich Erregungszustände nachweisen, die eine Handlung ankündigen – und das, bevor der Mensch sich dessen bewusst ist, dass er handeln will.

Unser Denken, Fühlen und Wollen unterliegt keinem einseitigen rationalen Prozeß. Wir haben es hier in beträchtlichem Maße mit unbewussten Vorgängen sowie mit der menschlichen Gefühlswelt zu tun. Die menschliche Gefühlswelt wird von dem limbischen System⁹ gesteuert, welches bei der Handlungssteuerung das erste und letzte Wort hat. Zwischendurch kommt der große Auftritt von Verstand und Vernunft. Doch das sind nur Berater. Ausschlaggebend für (Kauf-) Entscheidungen sind Erfahrungen, Gefühle, Hoffnungen und Ängste, die den jeweiligen Käufer im Laufe seines Lebens geprägt haben und die sein (Kauf-) Verhalten bestimmen.

Für das limbische System ist die Aussagekraft des Bereiches „Science“ bis dato jedoch beschränkt. Diese stark rational-informative Unterlegung des Kaufprozesses spiegelt daher nicht die Realität der viel komplexeren Kaufvor-

⁶ Das AIDA-Modell unterscheidet vier Werbewirkungen: Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Drang) und Action (Aktion). Dieses Modell ist nicht nur das älteste, sondern auch das einfachste und handlichste Werbewirkungsmodell. Aus diesem Grund genießt es in der Werbepaxis noch immer eine große Popularität. Allerdings liegt genau in der Einfachheit des angenommenen Werbewirkungsprozesses die große Schwäche des AIDA-Modells. Zudem ist die Annahme problematisch, dass jede vorherige Stufe eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung für die nachfolgende Stufe ist.

⁷ Der Mere-Exposure-Effekt beschreibt den Effekt der bloßen Darbietung bzw. das „Phänomen der Bekanntheit“, das heißt: alleine durch das häufige Sehen, Hören etc. und des damit einhergehenden impliziten Erinnerns einer Marke wird diese als sympathischer und vertrauensvoller angesehen. Siehe auch Georg Felser: Werbung auch im Vorbeigehen. Verarbeitung von Werbebotschaften ohne Aufmerksamkeit, in: Axel Mattenklott; Alexander Schimansky (Hrsg.): Werbung. Strategien und Konzepte für die Zukunft, München 2002, S. 506 – 525

⁸ Siehe Gerhard Roth: „Der ganze kapitalistische Markt baut darauf auf, dass der Mensch unbewusst zu bestimmten Handlungen zu verführen ist und sich dabei noch frei fühlt.“, in: Spiegel Online, 20.12.2004

⁹ Das limbische System ist eine zusammenfassende Bezeichnung für Cingulum (gürtelförmiger Faserzug im Gehirn) und Hippocampus (starker, halbmondförmiger Längswulst im Gehirn), die sich wie ein Gürtel um den Hirnstamm legen und besondere Bedeutung für die Regulation des Hypothalamus (Teil des Zwischenhirns und Sitz mehrerer vegetativer Regulationszentren) haben.

gänge und der Kaufentscheidung wider.

Die Markentreiberanalyse oder welche Markentreiber besitzen eine hohe Kaufrelevanz?

Bei der nützlichen Markentreiberanalyse werden die für die entscheidenden Kaufprozess-Stufen relevanten Markentreiber – bzw. wettbewerbsrelevanten Markenblocker - identifiziert. Hierbei handelt es sich um Image-Attribute und Nutzelemente, die das Kaufverhalten der Verbraucher am stärksten beeinflussen.

Solch ein Markentreiber ist zum Beispiel beim Kauf eines Autos der emotionale Nutzen „Spaß am Fahren“. Markenblocker sind in diesem Fall die Merkmale Männlichkeit, Jugendlichkeit und Lebhaftigkeit.¹⁰

Der Markenrelevanz-Tachometer.

Das ebenfalls empfehlenswerte Instrument Markenrelevanz-Tachometer stellt die Relevanz von Marken für einzelne Märkte fest. Ein wichtiger Erkenntnisgewinn!

Bei seinem Einsatz ist jedoch zu beachten: Eine zu starke Orientierung an den Status von heute kann Wachstumspotential von morgen kosten.

Die Pfadanalyse.

Bei der Pfadanalyse wird mit Pfadkoeffizienten die Stärke der Wirkungsbeziehungen zwischen den Markentreibern sowie der Einfluß von Marketingmaßnahmen auf relevante Treiber gemessen. Von Seiten der Autoren wird dabei eine Validität und Exaktheit unterstellt, die de facto nicht existiert. Zum einen geben solche statistischen Kausalanalysen nur bedingt die komplexe Wirklichkeit wider – sie tendieren per se zur Vereinfachung des Untersuchungsgegenstandes. Zum anderen verführen sie zu absoluten Aussagen.¹¹

Das Brand Personality Gameboard oder was die MarkenMatik zum Thema Emotion sagt bzw. nicht sagt.

Welchen Stellenwert besitzt der Schlüsselfaktor Emotion in der MarkenMatik?

Es wird festgestellt, dass „die sinnlich wahrgenommene Persönlichkeit zum eigentlichen Nutzen der Marke wird“ und eben die Markenpersönlichkeit „den langfristigen Markterfolg sichert“.¹² Aufschlußreich ist, daß dieser zentrale Gesichtspunkt erst auf den Seiten 185 bis 197 behandelt wird; das sind 13 (!) von insgesamt 354 Seiten.

Ein Lesebeispiel: Die Anwendung des Mess- und Steuerungsinstruments für die Markenpersönlichkeit, Brand Personality Gameboard (BPG) genannt, führt zu folgenden fragwürdigen Ergebnissen:

Beck's entspricht als Kernpersönlichkeit besonders gut Bruce Willis (der mit dem griechischen Gott Ares gleichgesetzt wird), L'Oréal = Julia Roberts = Aphrodite, Renault = Lance Armstrong = Herkules, Warsteiner = Thomas Gottschalk = Hermes. Radeberger findet sich bei dieser Einordnung von Marken im BPG zwischen Goethe (= Apollo) sowie Alfred Biolk; und Camel, Nivea und Volksbanken weisen eine große Ähnlichkeit mit Alice Schwarzer (= Artemis) auf.¹³

Die Reduzierung von Markenpersönlichkeiten auf bekannte Personen bzw. griechische Götter und den mit ihnen verbundenen Werten/Assoziationen wird einem wichtigen Aspekt der Markenführung in keiner Weise gerecht: der kreativen Umsetzung der Markenbotschaft(en). Markenpersönlichkeiten sind etwas sehr Lebendiges. Sie sind – wie reale Menschen – aus einer stets im Fluss sich befindenden Substanz geformt. Mit trockenem Science-Denken und

¹⁰ Siehe Riesenbeck (2004), S. 511

¹¹ Siehe auch: „Beim Übergang von der analytischen Ableitung zur kreativen Umsetzung der Strategie dienen die kausalanalytisch identifizierten operativen Markentreiber als Orientierungspunkte. In der Regel können diese direkt in den 'Creative Brief' für die Kommunikationsgestaltung überführt werden.“; zitiert aus: Riesenbeck (2004), S. 515

¹² Siehe Mega-Macht Marke (2004), S. 187

¹³ Ebda., S. 189 - 192

statisch-mechanischem Science-Vorgehen lässt sich das weder begreifen noch steuern. Für ein so diffiziles und sensibles Thema wie dem Aufbau und der Pflege von Markenpersönlichkeiten eignet sich ein so simpel angelegtes Tool wie das Brand Personality Gameboard in keiner Weise. Und zur emotionalen Positionierung einer Marke schreiben die Autoren: „Die Emotionalisierung geschieht natürlich am schnellsten, indem man auf bereits bestehende und bekannte Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben zurückgreift“.¹⁴

Sowohl Studien als auch die praktische Erfahrung zeigen: Promi-Werbung ist kein Selbstläufer.¹⁵ Ein Einsatz stellt immer ein gewisses Risiko dar. Sei es die Beschädigung des Markenimages durch ein negatives Verhalten oder einen Skandal des VIPs (siehe Jan Ulrich, Dieter Bohlen etc.). Sei es, daß Beckenbauer & Co. oft zu beliebig, zu austauschbar, zu häufig, zu wenig glaubwürdig eingesetzt werden oder eine zu geringe Identifikation der Prominenten mit dem beworbenen Produkt existiert.

Auch erinnert sich der Verbraucher nach der Schaltung oft nur an den jeweiligen Sportler, Schauspieler etc. und nicht an die Marke. Ergebnis: Die Markenbotschaften gelangen nicht in die Köpfe und Herzen der Menschen, setzen sich dort nicht fest und lösen somit keine Kaufimpulse aus.

Der nicht oder kaum hinterfragte Einsatz berühmter Testimonials als „unwiderstehliche“ Sympathieträger und Sympathiespender wird daher viel zu selten von den jeweiligen Entscheidungsträgern einer differenzierten und kritischen Beurteilung unterzogen.¹⁶

Richtig ist aber auch: tritt ein Prominenter als ein glaubwürdiger Markenbotschafter auf, symbolisiert das Testimonial also eine überzeugende Klammer zwischen der Markenwelt und der Welt der Konsumenten (siehe z.B. Thomas Gottschalk/Haribo oder Lothar Matthäus & Co./American Express), dann müssen sich die Verantwortlichen in der Regel über den Return on Investment keine all zu großen Gedanken machen – denn es klingelt dann meistens in der Kasse!

Die Marketing Spend Effectiveness.

Das als revolutionär vorgestellte Toolkit „Marketing Spend Effectiveness“ ist nicht sehr ausgereift. Es taugt in seiner bisherigen Konzeption kaum dafür, das chronische Problem der fehlenden Transparenz und Effektivität der Marketingausgaben zu lösen.

Die Beschäftigung mit dem Problem der Investitionstransparenz durch McKinsey zeigt aber sehr anschaulich, wie wichtig und dringlich es ist, dass die Marketing Community hierzu eine Lösung findet. Damit die so wünschenswerte und notwendige Transparenz endlich Realität wird und nicht ein ewiges Desiderat bleibt.

Das Markencockpit oder das Instrumentarium zum kontinuierlichen Markencontrolling.

Das „Markencockpit“ ist als ein systematisches und regelmäßig aktualisiertes Abbild der Markenkommunikation bzw. Marketingaktivitäten nach Aufwand und Erfolg gedacht, welches die Transparenz erhöht und Controlling und Management in die Lage versetzen soll, eine effektive und effiziente Steuerung vorzunehmen. Es wird von McKinsey als „nächste Ausbaustufe und als universales Instrument zur systematischen Kontrolle und nachhaltigen Steuerung von Marken“ verstanden und als „höchste Form des quantitativen Brand Management“ vorgestellt.¹⁷

¹⁴ Ebda., S. 192 f

¹⁵ Siehe den Artikel: Abschied von den alten Regeln, in: Horizont 51-52/2004, 16. Dezember 2004, S. 17

¹⁶ Siehe den Artikel: Promi-Alarm auf allen Werbekanälen, in: Horizont 3/2005, 20. Januar 2005, S.20

¹⁷ Siehe Mega-Macht Marke (2004), S. 233 f

Zu dem als Schlüsseltool bezeichneten Cockpit läßt sich aus meiner Sicht feststellen:

Es ist ein technokratisches Analyse-Instrument, das sehr viel Energie, Zeit, Geld und Kreativität verbrennt und dessen Erkenntnis- und Steuerungsgewinn in keinem Verhältnis zu dem sehr hohen Aufwand für die Datenerhebung steht. Zudem ist fraglich, ob angesichts des existierenden Komplexitätsgrades anstatt eines akkuraten Abbildes der Realität im Endeffekt nur eine Scheintransparenz als Ergebnis herauskommt.

Seine Anwendung führt zu einer gigantischen Verzettelung und Fehlallokation von Ressourcen und hält das Marketing von seiner eigentlichen Arbeit ab: Durch antizipierendes Denken und Handeln die Marke(n) nach vorne bringen.

Richtig ist die Erkenntnis, dass viele Marken-Manager oft nicht wissen, wo ist vorne, wohin sollen bzw. müssen sie. Manche wünschen sich deshalb ein Konzept, das ihnen den richtigen, den erfolgreichen Weg weist.

Die Frage, die sich stellt, lautet: Kann und soll es eine Konzeption für die Markenführung geben, die quasi ein den Wegweisendes Patentrezept bzw. Schema F darstellt?

Ich neige zur Skepsis. In der Praxis werden derartige Konzepte und Tools oftmals viel zu strikt angewendet. Folge: Das so wichtige eigenständige Denken wird eingestellt respektive das (kritische) Hinterfragen wird verhindert: da Störfaktoren.

Abschließende Bewertung der Tools.

Zusammenfassend lässt sich zu den Tools der MarkenMatik feststellen: Erstens. Die Analyse- und Erkenntniskraft der meisten Instrumente ist oft nicht sehr hoch und im Fall des Markendiamanten und des Brand Personality Gameboard ist die Qualität sogar gering.

Zweitens. Die Anwendung der einzelnen Instrumente erfordert oftmals einen hohen bis sehr hohen Aufwand an Ressourcen, der in keinem Verhältnis zu dem wirklichen und konkreten Nutzen des generierten quantitativen und qualitativen Wissens steht.

Eine kritisch-grundsätzliche Analyse.

Das bisher Gesagte dient als Hintergrundfolie für den folgenden Hauptteil. Dort wird erörtert, warum die MarkenMatik nicht der proklamierte ganzheitliche Ansatz ist und sich als konkretes Handlungskonzept nicht eignet.

Eine Konzeption, die zu mehr Transparenz, Kalkulierbarkeit und Steuerbarkeit führt, macht die Markenführung zweifellos effizienter und wirksamer. Die Herausforderung ist, die vielfältige Komplexität des Marketings und die weichen Markenführungsfaktoren wie Emotion, Intuition und Kreativität auf einen Nenner zu bringen.

Ein großer Schwachpunkt der MarkenMatik liegt darin, dass die Implikationen nicht erfasst werden, die sich aus der „Essenz der Marke“ ergeben.

Diese Essenz heißt: In der Wahrnehmung des Endverbrauchers definiert sich eine Marke in letzter Konsequenz über ihr Image und über ihre emotionale Kraft.

Mit entsprechender Einschränkung läßt sich deshalb sagen: Marke ist gleich Emotion plus abstrakte Werte.

Die Autoren räumen bei ihrem Versuch Marken zu machen und zu managen der Ratio aber nahezu bedingungslos den Vorrang gegenüber der Emotion ein. Vorgehensweise und die angewandten Tools stützen sich auf Systematik, Analytik und Empirie.

Um das Phänomen der manchmal fast schon intimen Beziehung Marke – Mensch für sich als Unternehmen Profit maximierend zu nutzen, sind psychologische, intuitive und kreative Erkenntnisse bzw. Kenntnisse unverzichtbar. Diese notwendigen Quellen für ein ganzheitliches Verständnis von Marke und Käufer/Nutzer werden nahezu unbeachtet gelassen.

Betrachtet man das Markenmanagement wie McKinsey in erster Linie als „Science“, so wird man sich auf das kausal-logische Schließen als einziges Vorgehen festlegen.

Sieht man in der Markenführung ebenfalls ein Denken und Tun in der Nähe der Kreativität und des psychologisch-intuitiven Einfühlens in die Marke und ihre Käufer/Verwender, wird man auch eine intuitiv-kreative Vorgehensweise als quasi internen Rhythmus der Markenführung als wichtig und notwendig betrachten.

Wird „Art“ vom gleichberechtigten Partner zum Erfüllungsgehilfen von „Science“ degradiert, löst sich das Spannungsverhältnis von Ratio und Emotion aber nicht auf. Im Gegenteil: Es verschärft sich.

Der kreativ-intuitive Akt ist und bleibt wichtig für die erfolgreiche Markenführung im engeren Sinn – also nicht bezogen auf Produktpolitik, Pricing, Vertrieb; obwohl auch dort Intuition und Kreativität zum Erfolgsfaktor werden können.

Das Ansehen der Marke (das oftmals sich auf eben diese kreativ-intuitive Akte zurückführen lässt) ist es, welches erst die Umsätze und schließlich nachgewiesenermaßen den Börsenkurs hebt.¹⁸

Es kann festgestellt werden: Das Wesen einer Marke und ihre Verortung lassen sich in dem Spannungsfeld von kreativem Schaffen und logischem Denken ansiedeln.

Mal ist die einzelne Marke dabei näher am emotionalen Pol (meist bei B2C-Marken), mal näher am rationalen Pol dran (meist bei B2B-Marken). Aber auch B2C-Marken werden eher rational geführt, wie z.B. Nivea – die u. a. wegen ihrer strategischen Marktforschung so erfolgreich ist.

Es handelt sich demnach immer um eine Interaktion von Emotion und Ratio.

Ein Kernsatz lautet: Die Marke ist ihrem Wesen und ihre Natur nach emotional und wird primär „innerlich“ erfahren. Die Marke entsteht zwar als rational-körperliches Produkt bzw. Dienstleistung im Kopf von klugen Menschen, findet ihr finales Ziel aber nicht im Kopf, sondern im Herzen, im Bauch der Verbraucher.

Gegen das „Herz“ und für den „Kopf“ als Endziel spricht zwar folgendes Argument: Die freieren Märkte, die besseren Informationen, die zahllosen Angebote rücken mehr und mehr den Preis in den Vordergrund. Dell, Ikea, MediaMarkt/Saturn, Fielmann, Aldi, Germanwings, Ibis, H&M etc. sind erfolgreiche internationale Modelle für die „Preis-Rationalisierung“ der Kundenbeziehung.

Mögliche Schlußfolgerung: Der Preis wird in Zukunft alles sein.

Andererseits: Bietet mir das Produkt nur „low interest“, will ich sicherlich sparen und einen möglichst niedrigen

¹⁸ Siehe Franz-Rudolf Esch: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, München 2004, S. 15: „Die Wertsteigerung börsennotierter Markenartikler lag in den vergangenen drei Jahren um fast 60% über der von Nichtmarkenartikel-Unternehmen.“ und „Mercer konnte belegen, daß die Wertentwicklung starker Marken über 5 Jahre deutlich über dem Standard & Poor's-Index lag, die schwachen Marken darunter.“

Und laut einer Befragung von Gruner + Jahr korrelieren „Bereitschaft zum Aktienkauf“ und „Klarheit des Markenimages“, so daß das Markenbild von Unternehmen die Aktienkaufbereitschaft für diese Unternehmen positiv bzw. negativ beeinflusst; siehe Gruner + Jahr AG & Co. (Hrsg.): Imagery 2. Innere Markenbilder in gehobenen Zielgruppen, Hamburg GEO Anzeigenabteilung 1998

Preis bezahlen. Aber - neben dem Sparen will ich mir auch etwas Außergewöhnliches leisten. Bietet mir das Produkt also einen besonderen, für mich persönlich relevanten Mehrwert, dann bin ich bereit, einen nach oben flexiblen Preis zu akzeptieren. Wichtig! Das Produkt muss mich emotional und als Individuum ansprechen.

Es darf nicht nur funktional sein, es muss Teil meiner eigenen Marken-Persönlichkeit werden und meinen Stil verkörpern. Das ist der Erfolg von iPod oder Hugo Boss oder Porsche.

Das Produkt, das ich kaufe, drückt also viel mehr aus als nur eine Marke auf meinem Körper. Es ist Ausdruck des „Gesamtkunstwerks Mensch“. Marken werden immer mehr zu Chiffren der Selbstdarstellung. Es kommuniziert mir selbst, wie ich mich mag (oder eben nicht) und wie ich mich in einer Welt, in der Aufmerksamkeit immer knapper wird, darstellen möchte.

Ein weiterer Kernsatz heißt daher: Marke und Markenverwender verhalten sich wie zwei einander gegenüberliegende Spiegel, die sich gegenseitig reflektieren.¹⁹

Fazit. Erstens. Alles, was um das Thema Marke herum wirklich zählt, ist am Ende immateriell. Zweitens. Der Mensch ist kein rationales Wesen. Kein homo oeconomicus. Seine Beziehungen zu anderen Menschen und Dingen wie Autos, Zigaretten oder Bier basieren in starkem Maße auf emotionalen, irrationalen Entscheidungen respektive Beweggründen.

Markenentscheidungen und damit Kaufentscheidungen lassen sich daher sehr oft auf die von einigen Marken-Managern so gefürchtete Black Box „Emotion“ zurückführen.

Denken wir uns jemanden, der ein Bild in seine einzelne Bestandteile zerlegt, diese Einzelteile analysiert und später wieder zusammensetzt, um herauszufinden, was es darstellt, verkörpert etc.

Diese Person würde in der materiellen Zusammensetzung eines Gemäldes vergebens nach Darstellung, Schönheit usw. oder nach dem Wesen, nach der Natur dieses Kunstgegenstandes suchen. Im selben Sinne sucht eine rein analytische Betrachtung der Marke vergeblich nach den emotionalen Erfolgsfaktoren, die meistens den so wichtigen Unterschied ausmachen.

Denn: Das Gehirn als Erkenntniswerkzeug respektive als Ort des Verstehens ist für Emotionen die falsche Plattform. Diesen Kategorien- und Perspektivenfehler macht McKinsey. Es versucht, die Marke analytisch zu zergliedern, um sie dann besser verstehen und steuern zu können. Das funktioniert aber nicht. Emotionen, Gefühle, Sinnesempfindungen etc. lassen sich nur begreifen und erfassen, wenn der Wirkungskreis „Herz-Bauch“ in den Erkenntnisprozeß mit einbezogen wird.

Sowohl diese Kategorien-Vermischung als auch die Einseitigkeit der Perspektive auf den Bereich „Science“, was einem „simplen Reduktionismus“ gleichkommt, wird der vielschichtigen Markenführung nicht gerecht. Die Richtschnur des Denkens und Handelns darf nicht eindimensional „Science“, sie muß zweidimensional auf „Art“ UND „Science“ ausgerichtet sein. Erst dann werden alle markenrelevanten Zusammenhänge erfasst. Neben dem Fehlen einer Balance zwischen „Art“ und „Science“ existiert eine methodische Schwäche: Die prinzipielle Missachtung der Fehlerquote von Marktforschungsdaten und die oft unzureichende Zuverlässigkeit der generierten quantitativen und

¹⁹ Zwischen einer Marke und deren Konsumenten existieren vergleichbare Beziehungen wie zwischen Menschen. Bei der Analyse des Verhältnisses von Marke-Nutzer ist es daher notwendig, sich einer dualen Betrachtungsweise zu bedienen, bei der zwei Fragen zu stellen sind: 1. Wie sieht der Konsument die Marke? und 2. Wie sieht die Marke den Konsumenten?

Siehe hierzu auch Domizlaff: „Die Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch.“, in: Hans Domizlaff, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg: Marketing Journal 1992, S. 97

qualitativen Ergebnisse. Viele Konklusionen der Autoren basieren auf den „Beweisen“ aus empirischen Untersuchungen, weshalb die sogenannte Primärforschung (Befragungen, Beobachtungen, Experimente) auch das Fundament, das Rückgrad der MarkenMatik darstellt.

Das ist die zweite Achillesferse der MarkenMatik: die Unschärfe der Marktforschung. Gemeint ist die oftmals mangelnde Validität und Reliabilität der generierten Informationen sowie die allgemeinen Grenzen der Messbarkeit, weil die Resultate der Probanden-Befragungen oft die vielfältigen Wechselwirkungen und die komplexe Wirklichkeit nicht wiedergeben.²⁰

Generell sollte man vorsichtig mit den ewig gestrigen Marktforschungsergebnissen umgehen und versuchen, die zukünftige Marktsituation zu antizipieren. Das alleinige oder starke Bauen auf Marktforschungsergebnisse hingegen täuscht meist lediglich Sicherheit vor.

Das letztlich große Manko des McKinsey-Ansatzes ist das fehlende Problembewusstsein der Autoren für den Insight, dass Analytik und Strategie zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Aufbau und die Stärkung einer Marke darstellt.

Mit dem kühlen Kopf eines Unternehmensberaters lassen sich strategisches Denken und Handeln erzielen, nicht aber die unverzichtbare Dauermobilisierung von Emotionen.

Das Interessante an dem McKinsey-Buch ist daher weniger die an Schatten reiche MarkenMatik, trotz des Aufzeigens wichtiger quantitativer und qualitativer Verbesserungspotentiale. Instruktiv ist vor allem das im empirischen Prozess erarbeitete und für die Markenarbeit nützliche Datenmaterial – anschaulich in diversen Schaubildern dargestellt.

Auch die vielen und interessanten kleineren und größeren Fallbeispiele und Einzelstudien sind es, die Lesenutzen versprechen. Lesenswert sind auch die beiden abgedruckten Interviews mit Reinhard Springer²¹ und Wolfgang Reitzle.²²

Ausgerechnet Herr Reitzle, der als Vertreter für unerbittliche Faktenorientierung und außerordentliche Systematik in der Markenführung vorgestellt wird, spricht dort von der klaren Idee, welche Markenführung ausmacht, von Leidenschaft, von hoher persönlicher Identifikation mit der Marke, von der Entwicklung des richtigen Nervensystems zur Markensteuerung, von der Nicht-Unterschätzung der Emotionalität und davon, dass man letztlich den richtigen Riecher für gute Markenführung braucht.²³

Ein Schlußfazit.

Die Autoren beherrschen zwar das objektive Schließen, das „Auf-den-Begriff-bringen durch kausales und widerspruchsfreies Denken und Schlussfolgern.

Auf dem emotionalen Auge aber sind sie blind. Die dargelegte Markenführung à la McKinsey erscheint wie die berühmte Suppe ohne Salz.

Ergebnis: Markenerosion, Absatzprobleme etc. etc.

²⁰ Siehe Versuchsleiter-Effekt bzw. Rosenthal-Effekt; Akzeptanztests wie Werbe-Pretests, Konzepttests; bedingte Messbarkeit von Emotionen, des Unbewussten

²¹ Gründer der Werbeagentur Springer & Jacoby

²² Vorstandsvorsitzender der Linde AG und langjähriges Vorstandsmitglied der BMW Group

²³ Siehe Mega-Macht Marke (2004), S. 335 – 346. Interessanterweise schreibt der Autor Hajo Riesenbeck selbst an anderer Stelle über die MarkenMatik: „Zwei Dinge kann allerdings auch dieses Konzept nicht ersetzen. Kreativität und unternehmerisches Gespür des Managements bleiben auch künftig für ein erfolgreiches Markenmanagement unverzichtbar.“, zitiert aus: Hajo Riesenbeck (2004), S. 51

Was wir brauchen ist vielmehr ein Markenmanagement, in dem sich der Bereich „Art“ und systematisch-analytisch-strategisches Denken und Tun „die Waage halten“.

Was wir nicht brauchen ist ein Konzept, das vom „eindimensionalen Rationalismus“ geprägt ist. Das sich allein in der kausalen Verknüpfung erschöpft und die Psychologie, die Emotion, die Intuition und die Kreativität zu zweit- und dritrangigen Faktoren degradiert. Derartige Konzeptionen sind „rationalistische Luftschifferei“. Sie verbrennen am Ende nur viel Energie, Zeit, Geld und Chancen. Bringen Me-too-Marken hervor, welche die Verbraucher eben nicht faszinieren, verführen, begeistern. Ich glaube auch nicht, dass das Marken machen und managen, so, als ob es ein Rezept wäre, unterrichtet werden kann. Markenerfolg lässt sich meines Erachtens nicht nach den oft in Business Schools gelehrteten Methoden und Analyseverfahren definieren und dann wie Parfum in eine Flasche einfüllen. So einfach geht's dann doch nicht!

Es gibt keine absoluten Wahrheiten. Keinen Königsweg. Nicht DEN Standard in der Markenführung. In der Führung von Marken ist kein Mainstream-Denken angesagt. Sondern klare Kante gefragt.

Wir bewegen uns nicht auf Consulting Territorium. Auch nicht auf Controlling Territorium. Es ist Brand Territorium!

Dem Markenmanagement schaden nur solche blutleeren Konzepte und einseitigen Analyse-Instrumente die beanspruchen, den Erfolg einer Marke per se zu garantieren. Die das selbstständige und kritische Denken sowie das auf Erfahrungen sich stützende Gespür für Marken, Märkte und Menschen ersetzen wollen.

Um erfolgreich zu sein, braucht es einer Markenvision, einer klaren Strategie, vieler guter Ideen sowie Kreativität, intellektuelle/kreative Neugierde und Durchsetzungsvermögen - und am besten noch eine gehörige Portion Spaß und Lust an der Markenarbeit. Die von McKinsey ausgegebene Parole „Mehr Science und Craft – weniger Art“²⁴ ist daher falsch. Man muß die Kreativität und die Intuition nicht „abschaffen“, um für „Science“ mehr Platz zu bekommen. Mehr systematisches und analytisches Denken und Tun ja. Aber: Denken ohne Kreativität und Intuition ist markenblind. Ebenso, wie Kreativität ohne das Denken markenleer bleibt.

Die Losung heißt daher: **MEHR Science, MEHR Craft, MEHR Art.**

Problematisch an der MarkenMatik ist auch die hinter dem Konzept stehende finanzwirtschaftliche Intention, genauer: das Shareholder-Value-Konzept.

Ein wesentlicher Grundgedanke der McKinsey-Konzeption ist, Maßnahmen der Markenführung danach zu analysieren und letztlich zu beurteilen, ob sie den monetären Unternehmenswert kurzfristig steigern oder nicht.

Die für den Markenaufbau relevanten verhaltenswissenschaftlichen Größen wie beispielsweise das Markenimage erfordern jedoch ein langfristiges, qualitatives Denken.²⁵ Kein kurzfristiges, zahlenorientiertes Denken, das sich an Benchmarks und Best Practices orientiert. Mit derartigen Denkkategorien gerät man bei der Führung von Marken leicht in die Me-too-Falle und schafft austauschbare Marken.

Das Problem ist, daß dieses Kurzzeitdenken innerhalb des Systems Sinn macht. Shareholder-Value-Denken orientiert sich an kurzfristigen und finanziell meßbaren Erfolgen, an monatlich oder dreimonatlich vorgelegten Controllingzahlen (KPIs) zum Deckungsbeitrag etc.²⁶ Es handelt sich um quartalsweises Erfolgsdenken.

²⁴ Siehe Mega-Macht Marke (2004), S. 352

²⁵ Siehe das Zitat: „Eine falsch verstandene Shareholder-Value-Orientierung steht einer langfristig orientierten Markenführung entgegen.“, in: Esch (2004), S. 58

²⁶ KPI heißt Key Performance Indicator und damit sind controllinggerechte Erfolgskennzahlen gemeint

Um zur Titelfrage zurückzukommen: „Machen und managen Unternehmensberater Marken besser als Kommunikationsprofis?“. Schlägt analytisches Consultant-Wissen praktisches Werber-Wissen? Wem seine Marken anvertrauen? Den systematischen Strategen, die letztlich nach der zu einem Konzept gewordenen Verallgemeinerung streben. Oder den intuitiven Kommunikationsexperten, die ihren Gegenstand Marke aus der täglichen Praxis kennen und sich im Kern ihres Inneren auf die Sache Markenführung verstehen. Die Wahrheit liegt, wie so oft, in der sogenannten goldenen Mitte.

Das heißt: in der bruchlosen Zusammenfügung beider Denkart und Denkwege. Was gebraucht wird, ist eine Kombination aus guten Analytikern/Strategen und guten Kreativen.²⁷

Diese Konstellation bieten bis dato, wenn überhaupt, nur wenige Dienstleister.

Abschließende kritische Bewertung der McKinseyMarkenMatik:

- Erstens. Das Buch ist in seinen empirischen Teilen interessant und lesenswert.

Ja zu einer systematischeren, analytischeren und quantitativeren Vorgehens- und Betrachtungsweise.

Ja zum harten Kern an Überzeugungen der Autoren:

- Zum rationalen Grundverständnis hinsichtlich dem Markenmanagement.

- Zur Notwendigkeit einer stärker faktenorientierten Steuerung der Marke angesichts eines oft fakten- und qualitätsarmen Brand Management.

- Zweitens. Die MarkenMatik lokalisiert mit ihrem Verfahren die Schwachstellen im Markenmanagement-Prozeß und leistet gute Arbeit in Sachen Marken-Controlling. Erkenntnisgewinn schaffen auch das systematisch-strukturierte Vorgehen und einzelne Analyse-Tools. Der Ansatz erklärt auch, warum etwas in der Markenführung funktioniert respektive nicht funktioniert. Auf die spannende Frage: „Warum hat eine Marke respektive eine Markenkampagne Erfolg bzw. keinen Erfolg?“ gibt das Konzept jedoch keine abschließende Antwort.

- Drittens. Die Erstellung einer Systematik sowie von Analysen, die Zusammentragung von Fakten und die Interpretation von Markforschungszahlen reichen nicht. Psychologie, Intuition und Kreativität sind und bleiben maßgebliche und entscheidende Produktions- und Erfolgsfaktoren der Markenführung.

- Viertens. Es fehlt das rechte Gespür für Marken und das sehr wichtige Einfühlungsvermögen (Empathie) in die Zielgruppen.

- Fünftens. Die Konzeption besitzt eine eingeschränkte Markenanalyse- und Markenführungskompetenz. Sie leistet keine umfassende Markenführung. Es fehlt der ganzheitliche Ansatz. Es fehlt das umfassende Markenkonzept. Es fehlt das praktische Markenwissen.

- Sechstens. Nein zu der auf das Shareholder-Value-Konzept zurückgehende, zu einseitige Orientierung an quantitativen Resultaten. Diese ist einer wirksamen Markenführung nicht förderlich und führt eher zu kontraproduktiven Ergebnissen.

- Siebtens. Nein zum Primat des Bereichs „Science“ über den Wirkungskreis „Art“ oder vice versa. Gleichberechtigtes

²⁷ Siehe hierzu auch die Äußerungen von Karen Heumann, Vorstand für Strategie, Neugeschäft und Presse bei Jung von Matt: „Ja, die [die McKinseys und Bergers dieser Welt; Anm. des Verf.] sind natürlich oft Parasiten der Unsicherheit und werden auch dort befragt, wo sie extrem wackelig sind: in Kommunikationsdingen. Dabei gehen auch wir methodisch, systematisch, strategisch vor. Nur unsere strategische Kultur ist anders: Sie wirkt auf ein Resultat hin, das nicht nur richtig ist, sondern auch einzigartig, spannend, faszinierend. Ich habe so viele Cases gesehen, die weder wirtschaftlich noch wirksam waren – aber von Consultants betreut.“, in: Horizont 51-52/2004, 16. Dezember 2004, „Mein Hirn braucht permanent Futter“, S. 32

Verhältnis auf Augenhöhe zwischen beiden – und nicht die „Diktatur“ der einen Sphäre über die andere.

- Und achtens. Die McKinsey MarkenMatik mit ihrem starren Regelwerk bremst die Marke aus anstatt ihr zusätzlichen Schwung zu geben. Nur eine Konzeption, welche an Stelle des Antagonismus von McKinsey eine Synthese zwischen Psychologie, Emotion, Intuition, Kreativität einerseits und analytisch-strategischen Vorgehen andererseits leistet, liefert Orientierung, Durchblick und am Ende den Erfolg.

Es gibt eben nicht das Handbuch für den erfolgreichen Unternehmer. Es bedarf dafür eben immer auch einer Geschäftsidee, einem Gespür für Märkte/Zielgruppen und, ganz wichtig, der praktischen Erfahrung. Der große Wurf in Sachen Markenführung ist McKinsey mit der MarkenMatik nicht gelungen. Die McKinsey-Konzeption ist nicht richtungs- bzw. zukunftsweisend.

März 2005. Roland Albrecht, albrecht@goya-diemarkenagentur.de