

DAVID A. AAKER

Bestsellerautor: Welche Brands werden die aktuelle Krise überleben? Der amerikanische Brand-Guru und Bestsellerautor David A. Aaker äussert sich gegenüber “persönlich” über die Auswirkungen der Wirtschafts-Tsunamis auf die Finanzmärkte, aber auch über das Scheuklappendenken in global tätigen Unternehmen und die kurze Verweildauer ihrer Marketingchefs. Soeben hat Aaker sein neuestes Buch mit dem Titel “Spanning Silos: The New CMO Imperative” (Harvard Business School Press, Boston) veröffentlicht.

Interview: **Andreas Bantel** Bilder: **Marc Wetli**

Die Schweiz hat mehrere eindrückliche Markennamen wie ABB, Rolex, Swatch, Nestlé, Zurich Financial Services, UBS oder Credit Suisse. Welche ist Ihrer Ansicht nach die stärkste Marke?

“Ganz besonders fasziniert bin ich von Nestlé. Nestlé ist zweifellos einer der Leader in Bezug auf Markenstrategie. Sie denken ganz einfach anders als die meisten ihrer Konkurrenten. So haben sie beispielsweise neue, spezielle Kompetenzzentren in Bezug auf ihr Marketing entwickelt, die in den USA Zielgruppen wie Kinder, Mütter oder die Spanisch sprechende Bevölkerung ansprechen. Mit diesen Instrumenten haben sie es geschafft, im Unternehmen das übliche Silodenken zu überwinden, wie ich es auch in meinem neuesten Buch ‘Spanning Silos: The New CMO Imperative’ beschrieben habe.”

Hat Nestlé also andere globale Marken wie Procter & Gamble überflügelt?

“Ich kenne Procter & Gamble sehr gut und bin von ihnen ebenfalls beeindruckt. Und dennoch finde ich, Nestlé macht einige Dinge besser, smarter.”

Woran denken Sie konkret?

“Neben diesen Kompetenzzentren haben sie das Konzept der ‘Brand Champions’ entwickelt. Damit priorisieren sie ihre Marken und bringen sie in verschiedene Klassen ein. Sie sind auch führend in der Frage, welche Rollen man den einzelnen Marken zuweist. Jeder Brand steht für einen klar definierten Wert: Es gibt nationale, regionale und globale Marken – auch ziehen sie klare Grenzlinien zwischen strategischen und nicht strategischen Marken.”

Vor zwei Jahren hätten Sie möglicherweise die UBS als führende Schweizer Marke erwähnt.

“Die UBS ist eine starke Marke, gar keine Frage. Es ist einfach so, dass derzeit das Geschäftsmodell der UBS unter Stress ist. Die Leute sind jetzt herausgefordert, dieses Thema zu lösen. Wenn sie das erreicht haben, wird die Marke wieder wie eh und je leuchten, sie ist dafür stark genug.”

So einfach?

“Nochmals: Es hängt klar am Geschäftsmodell. Nehmen Sie beispielsweise Apple Computer. Vor einigen Jahren litt das Unternehmen unter den Folgen einer falschen Geschäftsstrategie. Als dann Steve Jobs zurückkam, korrigierte er diese Strategie, und heute steht die Marke in altem Glanz da, vielleicht sogar besser denn je. Das kann auch bei der UBS passieren.”

Braucht es dazu eine starke, charismatische Führungspersönlichkeit wie Steve Jobs?

“Eine starke Führung hilft, ist aber nicht zwingend notwendig. Was Sie aber in jedem Fall brauchen, ist eine lebensfähige Geschäftsstrategie, die finanziellen Erfolg mit sich bringt und für die Kunden Wert generiert.”

Ist die gegenwärtige Führung der UBS in der Lage, dies zu bewerkstelligen?

“Dazu kenne ich die heutigen Führungsleute zu wenig. Es ist aber zweifellos nicht bloss ein Problem der UBS, sondern der Schweizer Finanzindustrie schlechthin. Die Frage ist also: Wie wird die gesamte Branche diese Krise überstehen – und erst danach stellt sich die Frage, welche Rolle eine neue UBS in ihr wahrnehmen wird.”

Braucht es für diesen Gesundungsprozess nicht gerade starke Brands?

“Zweifelloso hilft eine starke Marke. Das hat sich auch gezeigt, als die UBS innert weniger Tage 13 Milliarden Franken neues Kapital aufnahm, später kam eine zweite Kapitalerhöhung dazu. Hier hat die starke Marke zweifelloso einen substanziellen Beitrag geleistet. Ohne starke Marke wären diese Schritte nicht möglich gewesen.”

Haben Sie ähnliche Fälle erlebt, in denen eine starke Marke für den Wiederaufbau einer Strategie von grosser Hilfe war?

“Mehrere: Apple habe ich schon erwähnt. Johnson & Johnson musste die Tylenol-Gift-krise überwinden. Harley-Davidson hatte eine gewisse Zeit Produktionsprobleme und stellte schlechte Motorräder her. Das konnten man später lösen, und heute steht der Brand wieder da wie eine Eins.”

Alle mussten also zuerst ihr Geschäft reparieren, danach erstarkte die Marke eigentlich fast von selbst wieder.

“Absolut. Eine Marke ist gelähmt, wenn das Geschäft harzt.”

Dies gilt zweifelloso nur für starke Marken. Schwache Marken verfügen wohl erst gar nicht über die Kraft, um solche Krisen zu überstehen.

“Je stärker die Marke, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sie wieder gesundet. Das ist auch der Grund, weshalb wir uns für starke Brands einsetzen – sie sind eine Art Versicherung für schwierige Zeiten. Starke Marken verschaffen einem Unternehmen Zeit, die notwendigen Korrekturen vorzunehmen. Wenn Sie aber mit einem schwachen Brand in eine Krise geraten, kann dies sehr gefährlich werden.”

Wie messen Sie die Stärke einer Marke?

“Da gibt es mehrere Dimensionen. Grundsätzlich wichtig sind die Wahrnehmung, das Image, die Beziehung zum Kunden und die Loyalität. Dazu kommen die Markenpersönlichkeit und die -energie.”

Prophet hat vor einigen Jahren die UBS bei der Entwicklung der Single-Brand-Strategie beraten. Was waren Ihre Hauptbotschaften an das damalige UBS-Management?

“Es war damals eine heikle Entscheidung. Grundsätzlich musste sehr wohl bedacht werden, ob man die vielen Neben- und Untermarken einfach so aufgeben will. Hier war es einfach so, dass die Synergien einer einzigen Marke sowohl intern wie extern als eindeutiger Vorteil erachtet wurden.”

Weitere Finanzmarken wie Credit Suisse oder Swiss Re sind ebenfalls von der Finanzkrise betroffen, wenn auch nicht so stark wie die UBS. Schätzen Sie diese beiden als stark genug

ein, um rasch wieder zu alter Stärke zurückzukehren?

“Jeder Finanztitel muss sich in dieser Krise neu orientieren, auch was die Kundenbeziehungen und das Image betrifft. Im Kern geht es darum, das Vertrauen der Kunden zu bewahren. In der Umsetzung fällt dieser Grundsatz freilich bei jedem Unternehmen unterschiedlich aus.”

In Ihrem jüngsten Buch beschreiben Sie die Schädlichkeit des Silodenkens in Unternehmen. Was verstehen Sie genau unter einem Silo?

“Es gibt drei Typen von Silos: Länder-Silos, Produkte-Silos und funktionale Silos. Besonders die Länder- und Produkte-Silos sind in der Regel ausgesprochen autonome, abgeschlossene Einheiten, oft auch mit eigenen Marketing-Abteilungen ausgestattet. Meist haben sie wenig Antrieb, mit anderen Einheiten zusammenzuarbeiten – sie sind eine Art ‘Stand-alone’-Einheit. So haben diese Organisationen lange funktioniert, sicher schon 100 Jahre lang, und das durchaus erfolgreich: Die zuständigen Manager waren nahe am Markt, an den Produkten und Technologien, zudem waren sie klar verantwortlich für die Resultate. Grundsätzlich ist dies also eine leistungsfähige Struktur. Das Problem ist bloss: Sie funktioniert in der heutigen vernetzten Welt nicht mehr.”

Wieso? – Grundsätzlich ist es doch ein menschliches Anliegen, überschaubaren, familiären Einheiten anzugehören.

“Sie haben recht: Es gibt sowohl psychologische wie auch funktionale Gründe, die für Silos sprechen. Menschen fühlen sich nun mal hingezogen zu einem Konzept, in welchem sie ihr eigenes Budget haben und tun können, was sie gerne möchten. Das hat seinen Reiz! – Wenn man dies nun wegnimmt, ist das grundsätzlich beängstigend. Deshalb ist es auch so schwierig, aus diesen Silos auszubrechen. Doch wir brauchen diese Barrieren nicht gänzlich niederzureissen. Das Einzige, was wir tun sollten: Wir müssen dafür sorgen, dass die Silos für uns arbeiten und nicht gegen uns. Ich plädiere für eine siloübergreifende Kommunikation und Kooperation. Das bedeutet nicht, dass man diese Silos grundsätzlich zerstören sollte.”

Wann ist denn ein Silo einfach zu eng und hinderlich für den geschäftlichen Erfolg?

“So stellt sich für mich die Frage nicht. Grundsätzlich produziert das Silodenken eine Reihe von Problemen – wir müssen einzig diese Probleme überwinden, nicht die Silos selbst. Das hat zuerst einmal gar nichts mit Zentralisierung oder Standardisierung des Geschäfts zu tun. Vielmehr gibt es unzählige Möglichkeiten, welche die Silos zum Kommunizieren untereinander bringen. Ein zentrales Problem ist beispielsweise, dass Kunden meist Lö-

sungen wollen, also ganze Systeme und keine Einzelteile davon. Vor allem weltweit tätige Unternehmen wollen keine auf einzelne Länder bezogene Lösungen, sondern globale Dienstleistungen. Gerade in Marketingprojekten wie dem Sponsoring oder bei Kundenloyalitätsprogrammen funktionieren Silolösungen – beispielsweise auf einzelne Länder ausgerichtete Programme – nicht. Sie würden sämtliche Budgets überfordern, weil sie die kritische Masse nicht erreichen.”

Das gilt auch für die Marken ...

“Absolut: Gerade auch die Marken müssen diese Silos überwinden. Toshiba beispielsweise hat 100 Produkte-Silos in 110 verschiedenen Ländern! Wenn nun jeder Silo-Manager sein eigenes Gärtchen pflegt, führt dies zu Inkonsistenz und Verwirrung.”

Nun haben wir gerade in Europa hohe nationale Hürden: Ein Franzose will als Franzose angesprochen werden und nicht als Europäer, Gleiches gilt für die Italiener und erst recht für die Schweizer.

Wie halten Sie es mit diesen nationalen Silos?

“Gerade aus diesem Grund sage ich: Standardisieren Sie Ihre Marken und Produkte nicht. Ford hat in Grossbritannien ein starkes Image, das es für sein Marketing gezielt einsetzen kann. Die sollen nicht nach Deutschland schielen, wo das Image eher schwach ist. Sie sollten sich niemals vornehmen, allen Ländern das gleiche Marketingprogramm überzustülpen. Und dennoch können Ford UK und Ford Deutschland Erfahrungswerte austauschen, beispielsweise bezüglich Customer Insights oder Kundensegmentierung. Wenn wir die beiden dazu bringen, zusammenzuarbeiten und miteinander zu kooperieren, können wir daraus grosse Synergien schöpfen. Da brauchen wir gar nicht darauf zu bestehen, dass jedes Land die gleichen Botschaften hat.”

Ging Ford Ihrer Ansicht nach also zu weit, als sie vor einigen Jahren den “Global Car” lancierte, von dem sich das Unternehmen zwischenzeitlich wieder verabschiedet hat?

“Es zeigt jedenfalls, dass Standardisierung nicht der Weg sein kann. Für mein Buch habe ich 40 Chief Marketing Officers von grossen Unternehmen befragt. Dabei bin ich auf einen ganzen Wust an Möglichkeiten gestossen, wie Silos miteinander arbeiten können und sollten.”

Welches waren die Schlüsselerkenntnisse?

“Zentral war die Erkenntnis, dass die Chief Marketing Officers – oder CMOs, wie wir sie nennen – gerade mal 23 Monate in ihrem Amt bleiben. Nach dieser Zeit sind die meisten von ihnen bereits ausgebrannt. Wenn Sie einem CMO möglichst viele Kompetenzen geben wollen, damit er etwas bewirken kann, müssen drei Bedingungen erfüllt sein: Sie benötigen erstens eine ernsthafte Krise in Ihrem

Unternehmen, Sie brauchen zweitens einen starken CEO, der die Notwendigkeit einer Veränderung erkennt, und Sie benötigen drittens Marketingtalent. Ist eine dieser drei Bedingungen nicht erfüllt, tut ein CMO gut daran, auf grössere Gestaltungsambitionen im Unternehmen zu verzichten. Dann sollte er sich auf seine Rolle des Dienstleisters und Umsetzers beschränken.”

Empfehlen Sie also jedem CMO, eine mittlere Unternehmenskrise anzusteuern, damit er sich dann durchsetzen kann?

“Nun, es ist einfach die Realität in heutigen kapitalistisch organisierten Unternehmen. Die Abwesenheit einer Krise macht Veränderungen so gut wie unmöglich. Was auch immer sie verändern möchten: Eine Krise hilft!”

Was sind die Gründe, weshalb CMOs bereits nach so kurzer Zeit wieder gehen: Wechseln sie zu einem anderen Unternehmen, oder wechseln sie gar den Beruf?

“Zumeist versuchen sie, zu viel zu erreichen, ohne Unterstützung der unternehmensinternen Silos. Deshalb schlagen diese dann zurück – und diese sind immer stärker als der CMO. Ich betreute ein grosses japanisches Unternehmen, dessen CEO ein globales Markenteam aufbaute, um damit die betriebsinternen Silos zu überwinden. Er stellte einen erfolgreichen europäischen CMO ein, den er betriebsintern zur Nummer vier ernannte, also ganz oben in der Hierarchie ansiedelte. Dieser Mann stellte dann ein Team von sieben wirklich guten Markenfachleuten ein. Doch bereits nach drei Jahren ging er wieder, was für japanische Verhältnisse ein Schock war. Die Unternehmensgruppe verschwand später ganz von der Bildfläche – sie hatte den Kampf gegen die Silos verloren.”

Es ist also essenziell, dass ein CMO die volle Rückendeckung des CEOs hat.

“Das ist unabdingbar. Wenn dies nicht schon von Beginn weg der Fall ist, dann muss ein CMO dieses Ziel Schritt für Schritt erreichen, indem er sich das hundertprozentige Vertrauen des CEO – und des ganzen Unternehmens! – erarbeitet. Ein weiterer Weg ist, schwache Teammitglieder durch starke zu ersetzen. Gewisse CEOs sehen im CMO vor allem eine Person, die jährlich die Ausgaben erhöht – und dies ohne messerscharf definierten Nutzen für das Unternehmen.”

Gibt es ein Unternehmen, welches Ihre in Ihrem Buch gemachten Empfehlungen bereits erfolgreich umgesetzt hat?

“Eines ist Pixar, ein Unternehmen, das Zeichentrickfilme herstellt. Pixar hat eine Kultur, die besagt, dass grundsätzlich jedermann mit jedermann sprechen kann. Ideen müssen unabhängig von der Frage berücksichtigt werden, woher sie stammen. Dialogbarrieren brechen sie ein, indem sie grundsätzlich in Teams arbeiten. Es

geht ja eigentlich immer um die gleiche Frage: Wie gelingt es Ihnen, von Beginn weg eine solche Kultur zu schaffen?”

unseres Gesprächs: Ein gutes Geschäftsmodell bildet die Basis jedes guten Brandings.”

Liegt dies daran, dass Pixar auch ein Unternehmen von Steve Jobs ist?

“Nun, Steve Jobs ist zwar Aktionär, doch nicht in die operative Führung involviert.”

Swisscom hat vor einigen Jahren Subbrands wie Swisscom Mobile oder Swisscom Fixnet eingeführt – und diesen Schritt just vor Kurzem wieder rückgängig gemacht. Sind Subbrands auch eine Art von Silos, die es zu meiden gilt?

“Das ist eine Frage der Markenarchitektur, nicht der Silos an sich. Sie hängt direkt mit der Geschäftsstrategie zusammen. Es gibt durchaus sinnvolle Formen von Subbrands, auch von Dachmarken oder breiteren Brandportfolios, wie sie beispielsweise Nestlé sehr erfolgreich umsetzt. Die zentrale Frage ist dabei, ob Sie mit einer Kernmarke alle Zielgruppen effizient genug erreichen oder ob Sie die Markenarchitektur in verschiedenen Ebenen teilen sollen, um so mehr Werte für das Unternehmen generieren zu können.”

Welches ist Ihre persönliche Lieblingsstory in Bezug auf gutes Branding?

“Die wohl beeindruckendste Markenstory der letzten fünfzehn Jahre ist für mich Nintendo. Ich bin der festen Überzeugung, dass das wichtigste Element des erfolgreichen Brandings die Frage der Energie ist. Wir beobachten seit acht Jahren mit einem Team rund 1100 japanische Marken. Vor vier Jahren war Nintendo auf Platz 165, vor drei Jahren auf Platz 65, vor zwei Jahren auf dem fünften und im letzten Jahr mit grossem Vorsprung auf Platz eins. Üblicherweise ändert sich auf den ersten 25 Plätzen wenig bis nichts. Ganz anders hier: Auf Platz fünf liegt Nintendo DS, auf Nummer 50 Wii, beides Subbrands von Nintendo!”

Wie haben sie dies erreicht?

“Nintendo hat es geschafft, energiegeladene Marken zu kreieren, die – bildlich gesprochen – schlicht durch die Decke gingen. Was taten sie? Sony versuchte die beste Technologiefirma mit den realitätsnahesten Animationen zu sein. Nintendo sagte: Wir nehmen uns die 95 Prozent der Leute vor, die sich um solche Fragen nicht kümmern. Sie wollen etwas, das einfach zu bedienen ist, das einem in wenigen Schritten den Ärmel reinzieht. Mit diesen Wii-Spielen können Sie Baseball auf ganz einfache Art und Weise spielen. Das ist eine der eindrücklichsten Brandingstories, die ich erlebt habe.”

Es ist wohl vielmehr eine unternehmerische Erfolgsstory als bloss eine Brandingstory.

“Selbstverständlich. Damit sind wir wieder am Anfang