

RICHTUNGSWEISENDE ECKPFEILER SETZEN

Philosophie, Vision und Leitsätze einer Golfanlage

Der Beitrag „(Marken-)Positionierung einer Golfanlage“ im *golfmanager* 1/2015 endete mit dem Appell, dass Widersprüche zwischen der Markenpositionierung und der Unternehmensphilosophie vermieden werden sollten. Erfolgreiche Marken achten dabei auf die genaue Abstimmung der Philosophie und Vision mit der Markenidentität und Positionierung.

In der Markenliteratur werden diesbezüglich zwei strategische Ausrichtungen für die Markenführung diskutiert:

Fall 1: Brand Strategy is the Face of the Business Strategy

Dies mag einleuchten, bedeutet aber im Extremfall, dass immer dann, wenn sich die Unternehmensstrategie eines Unternehmens ändert, sich auch die Markenstrategie und deren Umsetzung ändern muss. Ein Beispiel hierfür war lange Jahre die Deutsche Bank, bei der mit jedem Strategiewechsel innerhalb der letzten zehn Jahre insgesamt sechsmal der Slogan gewechselt wurde. Ein solches Vorgehen muss zwangsläufig zur Verwirrung der Kunden- und Anspruchsgruppen führen. Deshalb ist es zweckmäßiger, die Markenidentität als Leitplanken für die Unternehmensstrategien zu sehen, die den Handlungsraum abgrenzen.

Fall 2: Brand Strategy drives Business Strategy

Hier spielt die Marke und demzufolge auch die Markenidentität eine tragende Rolle. Vorgaben für die Unternehmensstrategie werden demnach auf Basis der Markenidentität vorgenommen. Beispiel hierfür ist Beiersdorf mit erfolgreichen Marken

wie Nivea oder Tesa. Hier werden die Wachstumsstrategien klar an der Identität der Marken ausgerichtet.

Golfanlagen sollten diesen zweiten Weg bestreiten und zuerst ihre Unternehmensmarke entwickeln. Die Markenidentität ist dann entsprechend in die Unternehmensphilosophie und die Vision des Unternehmens einzubinden. Unabhängig von der jeweiligen Bedeutung der Marke ist nämlich die Entwicklung einer Markenidentität ganz entscheidend für jeden Markenerfolg. Bei einer Golfanlage steigt die Komplexität eines solchen Prozesses, weil viele verschiedene Interessensgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen sind.

Außerordentlich erfolgreich auf diesem Gebiet ist z.B. der FC Bayern München.

FC Bayern München aus Markensicht

Zum zweiten Mal in Folge ist der FC Bayern München 2014 als die wertvollste Fußballmarke der Welt ermittelt worden. Das Londoner Markenbewertungsunternehmen Deloitte errechnete für den FC Bayern einen Markenwert von 659 Millionen Euro. Aber was macht die Marke FCB u.a. aus?

1. Eine klare Identität: Mia san mia!

„Wir sind wir“ ist das Credo. Es reflektiert das Selbstverständnis des Vereins, aber auch des Sich-selbst-Bewusstseins. Es ist der Glaube an die eigene Kraft und an die eigenen Stärken. Es ist aber auch die konsequente Verfolgung des eigenen Weges, ohne sich durch äußere Einflüsse davon abbringen zu lassen. Der Club hat in dieser Hinsicht vielen Unternehmen etwas voraus, denen es an einem solchen Selbstverständnis mangelt. Marken brauchen eine klare Position.



Abb. 1: Selbstbewusstes Auftreten – beim FC Bayern München kokettiert man mit dem Slogan „Mia san mia!“

2. Klare Unternehmenswerte zur Orientierung

Insgesamt betont der Verein elf Werte, die ein Gerüst darstellen und das Handeln bestimmen sollen. Hinter Verantwortung und Respekt verbirgt sich das Handeln des ehrbaren Kaufmanns: Es geht um seriöses Wirtschaften, die Verantwortung gegenüber anderen sowie die Art des Umgangs miteinander, der geprägt ist von Toleranz, Integration und Fair Play. Der Wert der Familie kennzeichnet den Zusammenhalt des Clubs. Kein Club hat so viele ehemalige Spieler in verantwortlichen Positionen.

3. Konsequentes Leben der Werte

4. Vorbilder zur Orientierung

5. Konsequente Führung

6. Marktführerschaft leben

7. Zeichen setzen und öffentlich inszenieren

Auch Golfanlagen sollten ihre Marken- und Unternehmensstrategie schärfen und gegebenenfalls entwickeln. Dabei ist es wichtig, die Zusammenhänge zu verstehen.

Beziehung zwischen Markenidentität, Unternehmensphilosophie, Vision und Leitsätzen

Die Markenidentität einer Golfanlage kann nicht losgelöst von den

grundlegenden Manifesten, Auffassungen und Zielvorstellungen eines Unternehmens entwickelt werden. Oft ergeben sich aber künftige Geschäftsstrategien aus der Stärke der Marke. Vereinfacht kann man sich die Beziehungen zwischen Markenidentität, Unternehmensphilosophie, Unternehmensvision und Unternehmensleitsätzen wie in Abbildung 2 dargestellt vorstellen.

Aus Abbildung 2 wird ersichtlich, dass der linke Teil, bei dem es um die Unternehmensphilosophie (Unternehmenszweck und -grundsätze) geht, nach innen fokussiert ist, während im rechten Teil, der die Vision und die Leitsätze zum Inhalt hat, neben dem Unternehmen auch die Unternehmensumwelt berücksichtigt wird. Die Markenidentität nimmt eine Mittelposition ein: Einerseits baut sie auf den inneren Stärken auf, andererseits muss sie natürlich auch Umweltentwicklungen, Marktveränderungen, Veränderungen der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sowie veränderte Wettbewerber und Wettbewerbsverhalten in Betracht ziehen.

Unternehmensphilosophie (Unternehmenszweck und -grundsätze)

Die Unternehmensphilosophie soll führen und inspirieren. Sie ist der dauerhafte Charakter eines Unternehmens, muss nicht notwendigerweise differenzieren und setzt sich zusammen aus den Unternehmenswerten und -grundsätzen sowie dem Unternehmenszweck.

Die Unternehmensphilosophie darf nicht mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verwechselt werden. Die Kernkompetenzen beschreiben, in welchen Bereichen ein Unternehmen gut ist, die Unternehmensphilosophie beschreibt dagegen, wofür ein Unternehmen steht und warum es existiert.

Der Unternehmenszweck, auch als Mission bezeichnet, beschreibt die „Daseinsberechtigung“ eines Unternehmens. Hier sollte man die Frage beantworten „Warum gibt es uns?“. Er spiegelt die idealistische Motivation der Mitarbeiter wieder, weswegen sie für das Unternehmen arbeiten und



Susanne von Zydowitz
Diplom-Wirtschaftsingenieurin und Senior-Golfmanagerin, blickt auf eine über 20jährige Industrieerfahrung mit den Schwerpunkten Markenmanagement und Kommunikation zurück. Seit 6 Jahren ist sie im Golfbusiness tätig und berät u.a. Golfanlagen, Hotels und Destinationen auf dem Weg zur Marke.
E-Mail: susanne@vonzydowitz.de
www.vonzydowitz.de

nehmens und definieren, wofür das Unternehmen steht. Wenn diese das Innere des Unternehmens verkörpern sollen, müssen sie auch entsprechend klar formuliert sein. Jedes Unternehmen sollte drei bis maximal fünf Unternehmenswerte und -grundsätze haben.

Unternehmensgrundsätze für Sony (Collins/Porras, 1996, S.68):

- Elevation of the Japanese culture and national status.
- Being a pioneer – not following others, doing the impossible.
- Encouraging individual ability and creativity

Die Authentizität, die Disziplin und die Dauerhaftigkeit, mit der die Unternehmensphilosophie gelebt wird, differenzieren visionäre Unternehmen vom Rest. Wichtig ist es, die Unternehmenswerte und -grundsätze zu verstehen.

Vision

Die Darstellung der Unternehmenszukunft erfolgt über die Vision und deren lebhaft Beschreibung (vivid description), (Collins/Porras, 1996, S. 73). Aufgabe der Vision ist es, in der gesamten Organisation zur Motiva-

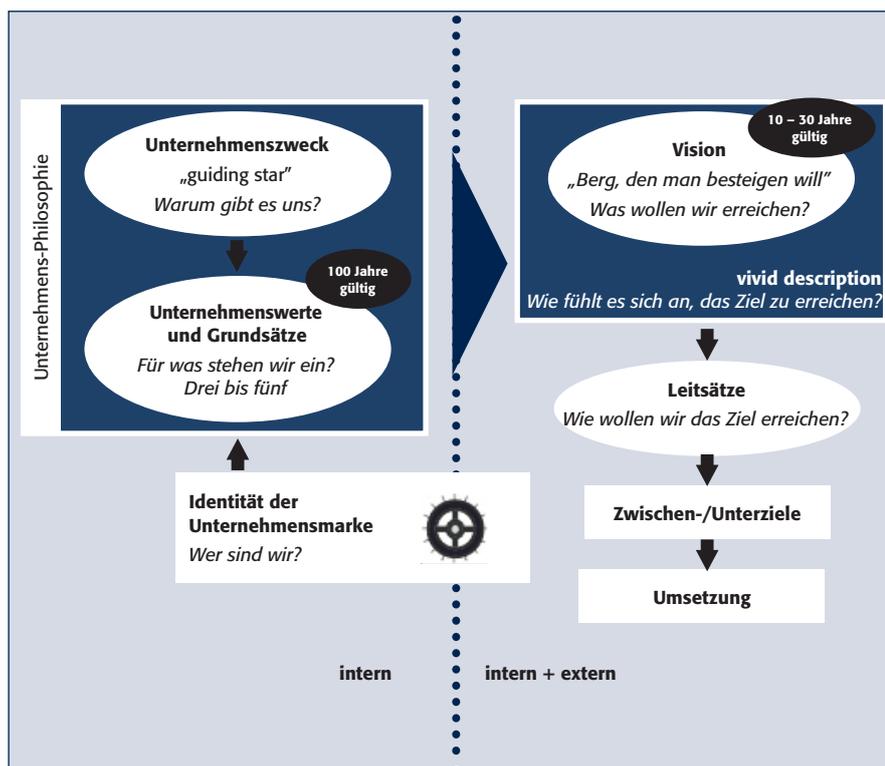


Abb. 2: Beziehung zwischen Markenidentität, Unternehmensphilosophie, Vision und Leitsätzen (Quelle: Esch, 2010)

tionssteigerung beizutragen. Jeder einzelne Mitarbeiter soll sich von ihr inspiriert fühlen. Bildlich gesprochen geht es darum, welchen Berg man in den nächsten zehn bis 30 Jahren ersteigen möchte. Sie sollte klar und eindeutig formuliert sein. Sie gibt ein eindeutig formuliertes Ziel vor, so dass den Mitarbeitern klar ist, wann dieses erreicht ist. Die Vision muss aber kein Ziel sein, dass zwingend erreicht werden muss, die Mitarbeiter müssen aber zumindest glauben, dass es erreicht werden kann.

Wichtige Fragen, die man sich dabei stellen sollte, sind:

- Finden wir die Unternehmenszukunft stimulierend?
- Berührt sie die Menschen?
- Spornt sie die Mitarbeiter an?

Beispiele für Visionen:

- Democratize the automobile (Ford Motor Company, Anfang 1990)
- Crush Adidas (Nike, 1960er)
- Become the Havard of the West (Stanford University, 1940er)
- Ein Computer auf jedem Schreibtisch und zu Hause (Microsoft, 1975)

Die vivid description ist eine lebhaftere Beschreibung des Gefühls, das sich bei der Erreichung des Ziels einstellen wird. Sie sollte nicht nur aus Worten bestehen, sondern auch aus Bildern, denn Bilder sagen mehr als 1.000 Worte. Leidenschaft, Emotionen und Überzeugung sind wesentliche Bestandteile einer vivid description.

Vivid description für Ford (1903), (Collins/Porras, 1996, S.73):

„I will build a motor car for the great multitude (...). It will be so low in price that no man making a good salary will be unable to own one and enjoy with his family the blessing of hours of pleasure in God's great open space. When I'm through, everybody will be able to afford one, and everybody will have one. The horses will disappeared from our highways, the automobile will be taken for granted ... (and we will) give a large number of men employment at good wages“ (Henry Ford, 1903).

Unternehmensphilosophie und Unternehmensvision dürfen nicht verwechselt werden. Der Unternehmenszweck ist der Grund für die Existenz des Unternehmens, die Vision hingegen ein klar vorgegebenes Ziel. Der Unternehmenszweck kann niemals vollständig, die Vision jedoch in zehn bis 30 Jahren erreicht werden. Demnach ist der Unternehmenszweck der lenkende Stern am Himmel, die Vision hingegen der Berg, der erklommen werden soll. Ist ein Berg bezwungen, folgt entsprechend der nächste.

Leitsätze

Aus der Vision werden anschließend die Unternehmensleitsätze und die Unternehmensstrategien abgeleitet. Hierbei spielt wiederum die Markenidentität, die für das Unternehmen festgelegt wird, eine große Rolle. Die Leitsätze definieren, wie ein Unter-

nehmen seine Vision verwirklichen will. Sie bestimmen die Art und Weise des Agierens und Interagierens innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Leitsätze google (2013):

- Create a climate of innovation
- Focus on the user
- Powered by Partnership
- Be global, but be truly local
- All the devices, all the time

Harmonie von Markenstrategie und Unternehmensstrategie

Unabhängig davon, ob die Marke die Unternehmensstrategie treibt oder vice versa, ist es von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg, beide Komponenten miteinander zu verzahnen. Je kohärenter, desto besser. Entwickeln Sie zuerst die Markenidentität Ihrer Golfanlage und passen Sie Ihre Unternehmensphilosophie, ihre Vision und Leitsätze daran an.

Susanne von Zydowitz

Für die obigen Ausführungen wurden z.T. wissenschaftliche Beiträge von Prof. Dr. Rudolf-Esch, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, herangezogen.