

## Corporate Branding

### Markenautorität am Beispiel «Madonna» und «Cirque du Soleil»

#### Dr. Oliver Börsch und Klaus Lintemeier

Markenführung steht heute an einer Weggabe-  
lung: Insbesondere die Disziplin des Corporate  
Branding verzeichnet in den letzten 20 Jahren  
trotz intensiver Diskussion keine nennenswer-  
ten Fortschritte. Dutzende von Markenmodel-  
len und die Transformation von Know-how aus  
dem Product Branding haben nicht zu durch-  
greifenden Erkenntnissen geführt. Die Prozesse  
zum Corporate Branding konnten trotz aller  
Anstrengungen ihre Wurzeln in und ihre Par-  
allelität zu Corporate-Identity-Prozessen nicht  
leugnen. Der Begriff «Corporate Brand»  
wird immer noch synonym für Corporate Iden-  
tity, Corporate Image, Corporate Reputation  
oder ähnliche Umschreibungen des Meinungs-  
bildes über Unternehmen verwendet.

Unternehmensmarken – Corporate Brands –  
werden heute überwiegend in einem eher tech-  
nisch rationalen Sinne definiert und eingesetzt:  
Mal konstituieren sie sich aus einem Kanon  
hehrer Unternehmenswerte. Mal werden sie an  
die Stelle von Unternehmenszielen genannt.  
Mal sollen sie die Unternehmensstrategie in  
emotionale Bilder übersetzen. Mal stehen sie  
synonym für die Unternehmensidentität und  
mal sind sie nicht mehr als ein Name und ein  
Erscheinungsbild zur Abgrenzung des Unter-  
nehmens von seiner Umwelt.

Die Tatsache, dass nur 29 Prozent der Top  
100 Unternehmen in Deutschland behaupten,  
ihre Marke übe einen erkennbaren Einfluss auf  
die Einlösung der Leistungsversprechen des  
Unternehmens aus, hat hier ihre Ursache. Die  
Unternehmensmarken der meisten Unterneh-  
men sind strategisch und damit ökonomisch  
irrelevant. Ihre Inhalte sind fern ab der Markt-  
realität entwickelt worden und haben wenig  
Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Durch  
diesen oberflächlichen Umgang mit dem The-  
ma «Marke», insbesondere auf Unternehmense-  
bene, wird ein gewaltiges Wertschöpfungspo-  
tential nicht genutzt. Wer die Inhalte und damit  
die Wirkungsziele einer Unternehmensmarke  
strategisch definieren will, muss zunächst ihre  
Funktion richtig bestimmen.

Was aber ist die Funktion einer Marke? Die  
Funktion einer Marke kann nicht ohne ihren  
Kontext – die Gesellschaft als Sammelbecken  
aller relevanten Stakeholder – definiert werden.  
In diesem Kontext lässt sich am treffendsten  
damit beschreiben, was der Philosoph und So-  
ziologe Arnold Gehlen in Anlehnung an Claude  
Bernard eine «Idée directrice» – Führungsidee  
– genannt hat.

Ähnlich wie eine Ideologie oder eine Religion zeichnet sich diese «Führungsidee» durch fünf elementare Charakteristika aus:

### **1. Sie ist symbolisch gegenwärtig.**

Das heißt, sie wirkt durch Versinnbildlichung ihrer Inhalte.

### **2. Sie ist in Handlungen erfahrbar.**

Das heißt, sie wirkt durch anschauliche rituelle Inszenierungen.

### **3. Sie ist zeitlos.**

Das heißt, sie wirkt auch unabhängig von aktuellen Maßnahmen oder Produkten.

### **4. Sie ist sozial evident.**

Das heißt, sie wirkt durch kollektive Bedeutung auf eine gesellschaftliche Gruppe.

### **5. Sie ist stabilisierend.**

Das heißt, sie wirkt für die betroffenen Menschen orientierend.

Eine Führungsidee wirkt nach Gehlen wie ein «seltsamer Attraktor», der – zumindest im Raum des Marktes – ein «stabilisierendes Ordnungsmuster» produziert. Einfacher gesagt: Marken sind die Autoritäten der modernen Zivilisation. Doch kann das sein? Können wir im Zusammenhang mit unserer modernen Gesellschaft von Autoritäten sprechen? Wäre das nicht paradox? Unsere westliche Zivilisation gründet sich ja gerade auf die antiautoritären Kräfte der Demokratie, der Gleichheit und des Individualismus. Es ist doch der Stolz unserer Zivilisation, die autoritäre Welt von Diktatur, Führungseliten und Volksmassen bewältigt zu haben. Man kann an dieser Stelle zunächst nur den vorläufigen Schluss ziehen: In Form der Marke kehrt

die autoritäre Führung in die moderne Gesellschaft zurück und stiftet Sinn und Orientierung.

Doch was macht die Autorität einer Marke aus? Worin liegt ihre unwiderstehliche Anziehungskraft – ihre Faszination – begründet? Markenautorität ist schließlich eine Machtposition. Eine ökonomisch höchst relevante Form der Macht: Die Macht nämlich, Kunden und Stakeholder an ein Unternehmen zu binden. Anders gesagt: Marken geben ihren Stakeholdern das Gefühl, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Aber warum lassen mündige Menschen zu, dass diese Macht auf sie ausgeübt wird? Um diesem Geheimnis, dem Kern der Markenautorität und damit ihren konstituierenden Inhalten auf die Spur zu kommen, sollen die anschaulichen Beispiele zweier prominenter Marken analysiert werden, die ihre Anziehungskraft unter Beweis stellten: Madonna und der Cirque du Soleil.

Madonna gilt als die erfolgreichste Entertainerin der vergangenen 100 Jahre. Seit 35 Jahren zählt sie zu den Top-Stars im Showgeschäft und gilt als eine der reichsten Frauen der Welt. Sie ist zweifellos eine der höchst bezahlten Künstlerinnen und genießt weltweit höchste Bekanntheitsgrade. Ihre Einzigartigkeit und Gegenwärtigkeit wird mit jedem neuen Album und jeder neuen Show vertieft. Sie hat vielfältige Produkte international distribuiert und vermarktet sich als Multitalent: Sängerin, Texterin, Tänzerin, Schauspielerin, Mode-Designerin, Choreografin und Produzentin. Damit gilt sie als Vorbild für Millionen Menschen, insbesondere Frauen. Kurz: Madonna ist eine perfekte Marke.

Worin liegt die Autorität der Marke «Madon-

na»? Was versinnbildlicht Madonna, wenn sie auf der Bühne oder in ihren Songs und Videos agiert? Ein Produktmanager würde sagen, sie sei eine gute Sängerin. Ein Eventmanager würde meinen, sie sei eine außergewöhnliche Tänzerin. Ein Agent würde hinzufügen, sie sei eine sensible Schauspielerin. Andere würden ergänzen, sie sei eine kreative Komponistin, originelle Choreografin, tüchtige Geschäftsfrau und so weiter. Das Ergebnis wäre ein heterogenes Meinungsbild, eine Ansammlung zusammenhangloser «Produktleistungen». Zöge man eine Corporate-Identity-Agentur hinzu, würde die Marke «Madonna» mit Werten definiert wie: innovativ, impulsgebend, wandlungsfähig, sexy, provokativ. Sie alle hätten die wahre Bedeutung Madonnas und damit die integrierte und integrierende Wirkung ihrer Leistungen nicht annähernd erkannt. Madonna ist das zeitgenössische Sinnbild einer bisher unerreichten Entwicklung weiblichen Potenzials. Die Inszenierung einer Göttin an der Schwelle des 21. Jahrhunderts:

London im August 2006: Die Wembley-Arena ist mit 10.000 Zuschauern restlos gefüllt. Unermüdlich stimmt sich eine homogene Menschenmenge, in der jegliche Unterschiede in Alter, Geschlecht, Rang und Position verschwimmen, mit Laola-Wellen auf das bevorstehende Ereignis ein. Das rhythmische Wiegen wird durch vereinzelte Chorgesänge begleitet, der die Songs vorwegnehmen, auf deren Darbietung das Publikum seit mehr als einer Stunde wartet und für die der oder die Einzelne zwischen 120 und 280 Euro geopfert hat.

Dann geht das Licht für einen Moment aus und ein Spot lenkt die Blicke der Sehnsüchtigen nach oben. Auf einer überdimensionalen Disco-

kugel steigt das Objekt der Verehrung langsam vom Himmel hernieder in die Menge. Die Erscheinung der Angebeteten löst ohrenbetäubendes Geschrei aus. Ihr Intro-Song «Come with me» ist trotz aller technischen Lautverstärker kaum noch zu hören. Die Show beginnt und ihr Titel «Confessions» wird augenblicklich zum Programm. Mit jedem Song leistet Madonna ein persönliches Bekenntnis, bietet einen Lebensstil an.

Nicht erst seit 9/11, als Madonna während eines Konzertes das Publikum zum Gebet aufforderte, sind ihre Bekenntnisse gesellschaftlich relevant. Immer schon waren ihre Songs mit Lebensberatung verbunden. Madonna singt über das Leben, von Liebe, von Schmerz, von Sex. Madonna definiert neue Rollen in unserer heutigen Gesellschaft. Neue weibliche Rollen: Mutter und Kriegerin, Heilige und Hure, Vamp und Weibchen – einmal frech, einmal fromm.

Für jeden Lebensentwurf, jede Perspektive hat sie ein passendes Kleid, eine authentische Maske. Madonna nutzt die Mode, die durch die Geschichte hindurch zahllosen Weltentwürfen zur optischen Erscheinung verholfen hat, zur Demonstration dauernder Verwandlung. Verwandlungsfähigkeit ist ihr Credo. Verwandlungsfähigkeit ist letztlich das Symbol für Götter. Wie viele Gesichter hat Athene!

Durch ihre wechselnden Rollen ist Madonna allgegenwärtig und bleibt doch unerkannt, undurchschaubar – «numinos», wie das Wort für das göttlich Geheimnisvolle lautet. Das Rätsel, was hinter den ständigen Verwandlungen Madonnas letztlich steckt, kann kein anderes sein als das Wirkungsziel einer Göttin. Und diese Markenstrategie geht auf: Die Kommunikation

einer göttlichen Autoritätsdimension. Madonna redet nicht über Autorität, Madonna erklärt sie nicht zum Ziel, nein – Madonna inszeniert Autorität – symbolisch, subtil, suggestiv. Madonna kommuniziert, was sie ist und nicht, was sie sein möchte. Dazu nutzt sie die Wirkungskraft, die durch zahlreiche bedeutungsvolle Zeichen – Symbole – gebildet wird. Das Symbolsystem «Madonna» entspricht dem Muster jener Autorität, die es kommuniziert.

Was ist der Nutzen einer Göttin? Was hat das Publikum davon? Eine Göttin ist ein höheres Ideal. Als solches fungiert Madonna wie ein orientierendes und sicherheitsspendendes Handlungsvorbild – ein Leitbild – für alle ihre Geschlechtsgenossinnen. Sie eröffnet für ihre Zielgruppen neue Lebenswelten und zeigt auf, was möglich ist, was ein Mädchen darf und was es erreichen kann. Auf jeder Ebene, in jedem Lebensbereich sprengt sie traditionelle Normen und Werte, überschreitet Grenzen und reißt die Mauern des Patriarchats ein. Madonna befreit. Madonna nimmt die Last gesellschaftlicher Moralvorstellungen von den Schultern zahlloser Frauen und ermutigt sie, sich individuell zu verwirklichen. Das ist ihre eigentliche USP.

Dabei geht sie mit ihren männlichen «Widersachern» nicht gerade zimperlich um. Madonnas Mission der weiblichen Befreiung wird in keiner anderen Szene ihrer Show unmittelbarer deutlich als jene, in der sie eine muslimische Frau aus einem Käfig lockt und von ihren Schleiern befreit. Doch selbst eine Göttin darf bekanntlich nicht alles. Nach so viel Versündigung lässt sich Madonna ans Kreuz schlagen, um mit einem Blumenkranz im Haar einen symbolischen Tod für alle Frauen zu sterben. Die Menge ist nun von aller Schuld erlöst und der

zweite Teil der Performance zelebriert Madonnas Auferstehung mit pausenlosen Tanzeinlagen, die auch das Publikum endgültig von den Sitzen reißt. Die gewonnene Dominanz gegenüber dem männlichen Element in der Welt äußert sich nun darin, dass Madonna vor allem tanzen lässt, nämlich junge muskulöse Männer. Deren Körper, eigentlich Symbole für Kraft und Überlegenheit, fungieren fortan als willenslose Projektionsflächen weiblicher Fantasien.

Madonna ist ein lebendes Identifikationsangebot. Sie ist Vorbild für eine sich aus den klassischen Geschlechterrollen befreiende Generation von Frauen in unserer westlichen Gesellschaft. Die geschlechterpolitischen Ziele, die seit mehr als 25 Jahren die Geschlechterrollen-Diskussion unter dem Titel «Gender Mainstreaming» bis hinauf auf EU-Ebene bestimmt, hat Madonna auf ihre Weise verwirklicht. Die Verwirklichung kommuniziert sie durch ihre Shows, ihre Songs, ihre Bühnenbilder, ihren Tanz bis hin in ihr privates Leben. So wurde sie zur Autorität für ihr Publikum.

Die über das rational Nachvollziehbare hinausgehende Verehrung Madonnas durch ihr Publikum spiegelt sich interessanterweise auch in den Reihen ihrer Kritiker wider. Die Kritik beurteilt Madonna stets wie eine unvergleichliche Künstlerin («she's outstanding») und unterscheidet sie gern von anderen Pop-Stars. Man spricht mit einem elaborierten Vokabular über Madonna wie über Maria Callas oder Marcia Haydée. Längst haben ihre Kritiker aufgegeben, dass Ende ihrer Karriere einzuläuten oder das nächste Album mal wieder als das letzte zu apostrophieren. Nach 35 Jahren Göttin vom Dienst hat Madonna Markenstatus erreicht. Sie hat Fakten geschaffen, die so normativ wirken,

dass selbst erklärte Gegner ihren Erfolg vorbehaltlos anerkennen müssen, auch wenn sie die Marke «Madonna» nicht in ihrem persönlichen «relevant set» führen.

Das zweite Beispiel einer erfolgreichen Markenbildung führt uns von der Personenmarke «Madonna» zur Unternehmensmarke «Cirque du Soleil». Im Zuge der Medialisierung unserer Lebenswelt durch Kino, TV und Computer drohte einer traditionellen Gattung der Unterhaltungsbranche das Aus: Dem Zirkus. Statt Clowns und Akrobaten zu bestaunen, verehrten die Kinder zunehmend computeranimierte Playstation-Helden, während die Erwachsenen ihrer DVD-Sammlung frönten. Sinkende Zuschauerzahlen, schwindende Gewinne und wachsende Probleme mit dem Nachwuchs an Darstellern in der Manege führten zu einem wahren Zirkussterben. Eine Markenbildung war äußerst schwierig geworden. Kein Zirkus konnte eine ausreichende Alleinstellung für sich beanspruchen. Die wesentlichen Unterschiede lagen lediglich in der Größe des Zirkus und damit in der Breite des Angebots. So versuchten die Großen durch technische Innovationen die Kleinen zu verdrängen: Noch größere Manegen, noch mehr Sensationen gleichzeitig, noch mehr Raubtiere, noch höhere Sprünge der Akrobaten, noch spektakulärere Stunts der Clowns, usw. Begleitet von Preisverfall und steigenden Betriebskosten blieb das Ergebnis jedoch unbefriedigend. Es gelang keinem konventionellen Zirkus, seinen ursprünglichen Rang im Herzen des Publikums zurückzuerobern und über eine starke Markenbindung eine stabile Kundenbeziehung zu erreichen. Die Zirkusstars verblassten zusehends neben den Stars aus Film und Computerspiel.

Vor dem Hintergrund dieser Marktentwicklung traten in dem idyllischen Dorf Baie-Saint-Paul nördlich von Québec in Kanada 1984 einige Straßenkünstler an, um den Zirkus neu zu definieren. Ihr Ziel war es, dem unzeitgemäß gewordenen Unterhaltungsmedium wieder eine aktuelle Bedeutung für sein Publikum zu verleihen. Einer der Mitbegründer des neuen Zirkus, Serge Roy, formulierte das Ergebnis als eine «kulturellen Entdeckung»: Der Cirque du Soleil war geboren. Das Innovative am Cirque du Soleil beruhte zunächst nicht auf technischen Neuerungen. Das Konzept basierte auf den traditionellen Zirkuselementen Zelt, Clowns und Akrobatik. Diese aber wurden völlig neu inszeniert. Der Cirque du Soleil ist das Ergebnis einer kulturellen Innovation – die Definition der Zirkusinhalt auf einer höheren Kulturstufe. Auf dieser Stufe richtete sich das Programm des Zirkus nicht mehr primär an Kinder, sondern an Erwachsene. Dies forderte eine anspruchsvolle, intellektuelle wie künstlerische Komposition der Aufführungen, die einen weltweit unvergleichbaren Stil besitzen. Mit diesem Stil entführt der Zirkus den Besucher von der ersten bis zur letzten Minute in eine mythische Zauberwelt. Um ihn dort gefangen zu halten, setzt der Cirque du Soleil eine avantgardistische Ästhetik zur Inszenierung der jeweiligen Aufführungen ein. Das Bühnenbild erreicht dabei eine berauschte Symboldichte. Für das in Europa aufgeführte Spektakel «Dralion» wurden zum Beispiel mehr als 1.500 aufwendige und symbolträchtige Kostüme und Accessoires entwickelt und von Hand gefertigt worden. Sie werden von einer raffinierten Choreografie und Lichttechnik in Szene gesetzt. Allein das Kostüm des Dralion – ein Mischwesen aus Drache und Löwe – wog 50 Kilogramm. Die Kostüme wurden durch außergewöhnliche Darsteller

zum Leben erweckt. Ihre künstlerischen wie akrobatischen Höchstleistungen wurden weltberühmt.

Die kulturelle Innovation fiel auf fruchtbaren Boden: Die Entführung in eine surreale Zauberwelt, in der der Mensch in seinem sinnlich-spirituellen Dasein auf ästhetisch anmutigste Weise interpretiert wird, ist ein Angebot, das zu einer Zeit auf dem Markt erschien, als mehr und mehr Stimmen die Abkehr vom Descartes'schen Weltbild und die Rückbesinnung auf die Ideale der Romantik forderten. Zur gleichen Zeit erschien der Bestseller des Historikers Morris Berman mit dem Titel «Die Wiederverzauberung der Welt». Das Buch wurde zum Manifest für eine ganze Generation und zum Schlüsselbegriff für die Wende von der Moderne zur Postmoderne. Die Literatur- und Filmerfolge eines «Harry Potter» oder «Herr der Ringe» segeln unter dem gleichen Wind.

Letztlich spiegelt dies das Ideal einer Markenbildung wider: Stärke, die für andere eingesetzt wird, wird zur Autorität. Autorität, die sinnbildlich kommuniziert wird, wird zur Marke. Die gesellschaftliche Bedeutung des Cirque du Soleil liegt in seinem Beitrag zur Wiederverzauberung der Welt. Die kulturelle Innovation, die den Cirque du Soleil von allen Wettbewerbern unterscheidet, liegt in der surrealen Komposition der Erfolgselemente aus Zirkus, Theater, Musik und Tanz. Die Autorität dieser Innovation liegt darin begründet, dass der Cirque du Soleil als einziger Anbieter seiner Art die wachsende Sehnsucht der Menschheit befriedigt, in eine Zauberwelt entführt zu werden. Das ist seine «Idée directrice», seine Führungsidee. Darin liegt der Purpose des Unternehmens. Die Stärke des Cirque du Soleil liegt in der Erschaffung

dieser Zauberwelten. Die Marke «Cirque du Soleil» ist das Bild dieser Stärke, das durch den einzigartigen Stil der Aufführungen konsistent kommuniziert wird und so ein Markenbild in den Köpfen der Besucher aufbaut.

Was kann das Management der Unternehmensmarke aus diesen Beispielen lernen? Zunächst einmal kann es lernen, dass eine Marke kein technisches Konstrukt aus Werten, Versprechen und Persönlichkeitsmerkmalen ist, und dass alle Modelle dieser Art eher irreführend sind. Es kann weiter lernen, dass am Anfang jeder Markenbildung eine Leistung steht, die die Inhalte der Markenkommunikation bestimmt. Drittens kann es lernen, dass die Kommunikation dieser Leistung primär auf einer symbolisch affektiven Ebene stattfindet und erst sekundär auf einer sprachlich kognitiven Ebene. Viertens kann es lernen, dass die Adressaten dieser Markenkommunikation nicht als Individuen mit persönlichen Bedürfnissen, sondern als gesellschaftliche Stakeholdergruppen betrachtet werden müssen. Und fünftens schließt sich daran, dass eine Marke, insbesondere eine Unternehmensmarke nicht wie ein Produkt kommuniziert werden kann. Ein Produkt befriedigt Bedürfnisse, eine Marke stiftet Sinn.

Die strategische Herausforderung jedes Unternehmens ist es, die Basis seiner Markenautorität zu identifizieren. Das heißt, seine wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung zu erkennen. Die Herausforderung ist komplex. Je komplexer das Unternehmen, umso schwieriger wird es, seine Bedeutung zu fassen und zu vermitteln. Erst danach schließen sich die vielfältigen operativen Aufgaben wie die Entwicklung von Kommunikationszielen, Kommunikationsmitteln und Kommunikations-

maßnahmen nach innen und außen an. Die Unternehmensmarke muss die Bedeutung des Unternehmens kommunizieren. Dazu integriert sie sein Repertoire an Leistungsversprechen in Form von Produkten, Services, Legenden, Bildern und Symbolen. Aus dieser Funktion lässt sich das zentrale Entwicklungsziel einer Unternehmensmarke ableiten: Wer eine starke Unternehmensmarke bilden will, muss die Autorität des Unternehmens versinnbildlichen. Wer die Autorität eines Unternehmens versinnbildlichen will, muss seine kulturellen – wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen – Leistungen symbolisch kommunizieren.

Vor diesem Hintergrund betrachtet sind die meisten Unternehmensmarken heute eher als schwach zu beurteilen. Sie vermitteln wenig Sinn und verfügen über fast gar keine Faszinationskraft. Dadurch binden sie ihre Stakeholder nur schwach über ihre Produkt- und Serviceleistungen, deren Austauschbarkeit bekanntlich immer mehr zunimmt. Warum ist das so? Hier wird offensichtlich ein gewaltiges Potential nicht ausgeschöpft: Jahrhunderte lang definierte die Religion die Wertesphäre der Gesellschaft. Mit der Aufklärung und der amerikanischen und französischen Revolution ging die Definitionshoheit vom Religiösen auf die Politik über. Die Politik eröffnete gewaltige Erwartungshorizonte wie Befreiung, Gleichheit, Brüderlichkeit, aber auch Individualismus, Selbstbestimmung, und sozialer Status, die nie eingeholt werden konnten. Wenn der Bürger zu wenig «Return on Investment» wahrnimmt, sinkt sein Interesse an allen Formen der Repräsentation der Politik, seinen es Parteien, Institutionen oder Personen. Die Definitionshoheit der gesellschaftlichen Sinn- und Wertesphäre ist dadurch auf die Ökonomie übergegangen.

So erfüllen viele Unternehmen im Rahmen ihrer «Social Responsibility» schon längst Funktionen, die früher dem Staat zukamen. Ein Beispiel ist der Gewinner des Marken Awards im Jahr 2006. Mit ihrer Kampagne «Initiative für wahre Schönheit» stellt sich die Marke «Dove» gegen das Diktat absoluter Schönheitsideale. Sie appelliert damit an gesellschaftliche Werte wie Individualität, Vielfalt, Toleranz und Selbstwert und verurteilt die entsprechenden soziale Zwänge. Dass die «Initiative für wahre Schönheit» durch eine Produktmarke transportiert wird, ist einzig die Folge der Markenstrategie von Unilever. Sie fordert, dass die Produkte als Marken in Erscheinung treten, nicht das Unternehmen. Der Botschafter könnte aber genau so gut eine Corporate Brand sein.

Warum verfügen also heute so wenige Unternehmensmarken über echte Faszinationskraft, wenn die Chancen zu deren Ausbildung größer sind als je zuvor? Die Antwort kann nur dort zu finden sein, wo die Unternehmensmarke definiert wird. In den meisten Organisationen ist die Corporate Brand nicht ein Gegenstand strategischer, sondern kommunikativer Konzeption. Und nirgendwo im Unternehmen werden mehr Leistungen von externer Seite eingekauft, als in der Kommunikation. Dort obliegt sie dann der Gestaltung durch PR-, Werbe- und Corporate-Identity-Agenturen. Die meisten Unternehmensmarken sind schwach, weil sie ohne strategische Inhalte zu einer ästhetischen Hülle degeneriert sind. Die Bedeutung des Unternehmens für die Zielgruppen – seine Autorität – ist aber ein strategisches Thema par excellence. Nur in den Inhalten der Marke kann die dauerhafte Anziehungs- und Differenzierungskraft im Markt wurzeln, nicht in ihrer Form. Daher liegt der erste Schritt zu einer

starken Marke in der Analyse und Definition strategischer Positionsinhalte. Die Aufgabe der Kommunikation ist dann, die strategischen Inhalte zu versinnbildlichen und zu vermitteln. Wird der zweite Schritt vor dem ersten gemacht, gerät das Unternehmen ins Stolpern. Das ist die aktuelle Situation zahlreicher Unternehmensmarken: Sie stolpern von Kampagne zu Kampagne.