

ARTIKEL

io new management von 29.06.2006, HOLGER J. SCHMIDT

Marken mit Struktur statt Bauchgefühl führen

Damit eine Marke Erfolg hat, braucht sie eine Identität. Eine solche aufzubauen, verlangt viel Arbeit, aber vor allem auch Zeit und Geduld.

Viele Firmen bekunden immer mehr Mühe, ihre Marke von der grossen Masse abzuheben. Die bestehenden Ansätze von Markenführung greifen zu kurz, vor allem für Dienstleistungs- und Industrieunternehmen. Studien zeigen, dass eine Systematik existiert, die die Erfolgswahrscheinlichkeit des «Corporate Brand Management» (CBM) deutlich erhöht. In vier Phasen werden dabei die Marke sowie das dazugehörige Umfeld analysiert, wird eine Markenidentität definiert und gestaltet sowie der Erfolg der Marke gemessen um bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen. Für ein erfolgreiches «Corporate Brand Management» braucht es nicht identische Instrumente, wie viele annehmen, sondern vergleichbare Grundüberzeugungen, die durchgängig zur Anwendung kommen. Anhand erfolgreicher Markenprojekte hat der Autor sieben Thesen entwickelt, die ein besseres Verständnis für erfolgreiches CBM schaffen sollen.

Das Thema Marke hat Hochkonjunktur. Kaum ein Sujet übt derzeit eine stärkere Faszination auf europäische Topmanager aus als die Markenführung. Und zugegeben: Der Gedanke, dass sich eine Firma durch einige wenige, dafür aber umso wirkungsvollere «Tricks» aus der Masse gleichwertiger Produkte abheben kann, hat etwas Faszinierendes, erinnert er doch an die Fähigkeiten eines Magiers. Gern zitierte Beispiele sind Harley Davidson, Red Bull, Nivea oder auch Marlboro.

Die Mehrzahl der propagierten Empfehlungen für gute und richtige Markenführung greifen unseres Erachtens jedoch zu kurz. Mit ihrer Marketing-orientierten Ausrichtung bieten sie allenfalls Lösungsansätze für schnell drehende Konsumgüter, doch für die Mehrheit der Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind sie weitgehend wertlos. Denn für Corporate Brands wie BASF, Degussa, Heidelberg, Linde oder SAP, deren Geschäftsmodell eine engere Einbeziehung der Kunden erfordert, als dies bei den meisten Konsumgütern die Regel ist, kann das Marketing nur einen Teil der Markenwahrnehmung beeinflussen. Vielmehr steht für Corporate Brands die Frage im Mittelpunkt, wie sie ihre Identität an allen Stellen, an denen Markenwahrnehmung entsteht so genannte «Brand Touch Points» gegenüber ihren Zielgruppen erlebbar machen können. Und diese Kontakte, die die Markenwahrnehmung beeinflussen, können in ganz unterschiedlichen Bereichen der Firma liegen, wie beispielsweise dem Vertrieb, dem Customer Service oder auch der Forschung und Entwicklung.

Den Prozess in mehrere Stufen gliedern

Um die besondere Komplexität zu beherrschen, die im Kontext von Corporate Brands aus der Vielzahl der potenziellen Stellschrauben der Markenführung resultiert, hat sich in der Praxis ein mehrstufiger Prozess bewährt, den wir «Wertorientierte Markenführung» nennen. TNT Express beispielsweise ist führender Anbieter von Expresslösungen in Europa und wurde jüngst in einem von der Universität St. Gallen, dem Handelsblatt und der Firma Steria Mummert Consulting ausgeschriebenem Wettbewerb zum kundenorientiertesten Dienstleister Deutschlands gewählt. Die Firma TNT Express konnte durch diesen ganzheitlichen Ansatz des «Corporate Brand Management» ihren Markenwert im deutschen Markt in den Jahren 2003 bis 2005 um fast 10 Prozent steigern.

Und auch Erfolgsprojekte anderer Corporate Brands, wie zum Beispiel der deutschen Krankenversicherung KKH, des liechtensteinischen Konzerns für Befestigungstechnik Hilti oder auch der deutschen DekaBank, die in der jüngsten Zeit veröffentlicht wurden, zeigen, dass eine Systematik existiert, die die Erfolgswahrscheinlichkeit des «Corporate Brand Management» deutlich erhöht (Günther 2006; Wichert 2004; Hüther 2003). Denn trotz aller Unterschiede im Detail lassen sich die zitierten Projekte in die folgenden vier Phasen unterteilen, die durch vergleichbare Vorgehensweisen gekennzeichnet sind:

Phase 1: Die Analyse der Marke und der Umfeldfaktoren.

Phase 2: Die Definition der Markenidentität.

Phase 3: Die Gestaltung der Markenidentität nach innen und nach aussen.

Phase 4: Die Erfolgsmessung.

Phase 1: Die Analyse der Marke und der Umfeldfaktoren

Ziel der «Auftaktphase» des «Corporate Brand Management» ist es, die aktuelle Markenwahrnehmung aus der Sicht der unterschiedlichen Stakeholder zu erheben, um diese mit den relevanten Kontextfaktoren

(aktuelle und künftige Kundenerwartungen, Positionierung des Wettbewerbs etc.) abzugleichen. Bestehen signifikante Unterschiede zwischen aktueller Wahrnehmung und den aus der Umfeldanalyse abgeleiteten Erfordernissen, so ist über eine Neuausrichtung bzw. eine Aktualisierung der Markenidentität nachzudenken. Bewährte Instrumente dieser Phase sind standardisierte Markenstatusanalysen, wie beispielsweise der Brand Navigator von der Beratungsfirma icon branded value oder der Management Consult (MAC)/Brand-Ansatz von den deutschen Marktforschern und Unternehmensberatern Dr. Eisele und Dr. Noll, Marktanalysen und Zukunftsszenarien.

Phase 2: Die Definition der Markenidentität

In der zweiten Phase geht es darum, die Markenidentität in einem Soll-Bild festzuschreiben. Bei der Bestimmung des Soll-Bildes werden diejenigen Werte und Attribute definiert, die sich in der Markenwahrnehmung mittel- bis langfristig wieder finden sollen. Zu beachten ist dabei jedoch, dass diese Soll-Identität keine utopischen Wünsche des Managements enthält, sondern auf den zuvor identifizierten Stärken beruht. Attraktiv für die Zielgruppen, aber dennoch authentisch zu sein, ist hier das Gebot der Stunde. Als Instrumente dieser Phase dienen unter anderem Markenworkshops mit dem Führungskreis und mit Mitarbeitern. Eine Beteiligung ausgewählter Multiplikatoren aus der Mitarbeiterschaft ist deshalb bereits in dieser Phase anzuraten, da sich dadurch einerseits der Bezug zum Tagesgeschäft sicherstellen und andererseits der Markengedanke tief in das Unternehmen hineinragen lässt. Das Resultat ist häufig ein Markenhandbuch, in dem Eigenschaften und Werte der Marke detailliert beschrieben werden und das als Regelwerk markenkonformen Verhaltens dient.

Phase 3: Die Gestaltung der Markenidentität nach innen und nach aussen

In der Phase 3, dem eigentlichen Herzstück des «Corporate Brand Management», ist das Unternehmen im Hinblick auf mögliche Lücken zwischen Soll-Identität und aktueller Situation zu durchleuchten. Aufbauend auf den festgestellten Defiziten sind Projekte und Sofortmassnahmen zu definieren, die in der Folge konsequent umzusetzen sind. Nach aussen wird der Handlungsbedarf vor allem in der Abstimmung aller Kommunikationsmassnahmen auf die Soll-Identität der Marke liegen. Nach innen gilt es, die Stellschrauben für das interne «Brand Commitment» (siehe auch Artikel auf Seite 15) zu justieren, die nach Burmann in der markenorientierten Führung, dem markenorientierten Personalmanagement sowie der (innengerichteten) markenorientierten Kommunikation liegen (Burmann, Zeplin 2005). Möglich ist auch, dass Firmen markenkonforme Strukturen und Prozesse aufbauen müssen. Besonders wichtig für einen erfolgreichen Projektverlauf ist es in dieser Phase, durch funktionsübergreifende Workshops sowie durch eine zielgruppen- und dialogorientierte Kommunikation viele Mitarbeiter einzubeziehen und damit die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Auch die Art und Weise, wie die Führungskräfte die Markenwerte vorleben und somit ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, trägt entscheidend zu einer erfolgreichen Implementierung der Markenidentität im Betrieb bei.

Phase 4: Die Erfolgsmessung

Frei nach dem Motto «Nur was messbar ist, ist zu managen», ist der Erfolg des «Corporate Brand Management» systematisch zu überprüfen. Haben die eingeleiteten Massnahmen dazu beigetragen, das Soll-Bild der Markenidentität zu implementieren? Wie sehen die Stakeholder heute die Marke? Ist der Wert der Marke nachhaltig gestiegen? Solche und ähnliche Fragen sollten die Marktforscher beantworten. Je nach Ergebnis kann dies unter Umständen wiederum in eine neue Analysephase münden.

Die erwähnten Erfolgsbeispiele TNT, Hilti oder KKH zeigen, dass das «Corporate Brand Management» eine strukturierte Vorgehensweise benötigt und nicht wie so oft angenommen aus dem Bauch heraus erfolgt. Doch betrachtet man die Vorgehensweise in diesen und anderen Referenzprojekten im Detail, so lässt sich feststellen, dass es nicht identische Instrumente waren, die im Sinne von Best Practices als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden können. Vielmehr machten vergleichbare Grundüberzeugungen, die konsequent und für alle Projektphasen durchgängig zur Anwendung kamen, die genannten Projekte erfolgreich. Um das Verständnis dafür zu wecken, welche Grundsätze für ein erfolgreiches «Corporate Brand Management» (CBM) zu beachten sind, haben wir aufbauend auf der Analyse erfolgreicher Markenprojekte sieben Thesen entwickelt, die wir erläutern und diskutieren:

1. CBM ist eine Managementphilosophie.
2. Der CEO predigt CBM.
3. CBM ist ein integrativer Prozess.
4. CBM baut auf die eigenen Stärken.
5. CBM zielt vornehmlich nach innen.
6. CBM muss messbar werden.
7. CBM benötigt Zeit.

1. CBM ist eine Managementphilosophie

Neuere Erkenntnisse belegen, dass die konsequente Anwendung der Erkenntnisse der Markenführung den Erfolg einer Firma nachhaltig steigern können (Booz Allen, Wolff Olins 2004). Doch trotz aller Hinweise auf die Relevanz der Markenführung im Hinblick auf die klassischen Erfolgsparameter der Betriebswirtschaftslehre - muss man sich im Klaren sein, dass die Führung einer Unternehmensmarke in erster Linie eine Philosophie darstellt und sich weniger durch den gekonnten Einsatz operativer Instrumente charakterisieren lässt. Die Führungskräfte einer markenorientierten Firma handeln nicht nur nach spezifischen Regeln, die sich aus der Marke ableiten - sie denken von Grund auf markenorientiert. Dazu ein Beispiel: Der CEO eines markenorientierten Unternehmens wollte kürzlich vom Autor dieses Beitrags wissen, ob die Schreibblöcke des Hauses besser zur Marke passten, wenn sie statt kariertem Papier nur weisse Seiten enthielten. Er meinte, sie würden dann besser zum Markenwert «Offen für Neues» passen.

2. Der CEO predigt CBM

In wirklich markenorientierten Unternehmen ist es der ranghöchste Mitarbeiter, der den Markengedanken in die gesamte Firma hineinträgt. Der CEO muss mit Wort und Tat deutlich machen, dass er der Corporate Brand höchste Priorität einräumt und keine Verstösse gegen ihre Regeln duldet. Nur der CEO kann bewirken, dass auch marktferne Abteilungen sich als wichtiges Element des Markensystems verstehen und die Mitarbeiter Denkhaltungen wie «Was geht mich die Marke an?» oder «Marke macht bei uns das Marketing» überwinden.

Charismatische Führungskräfte wie beispielsweise Wolfgang Reitzle (Linde), Donald Pilz (TNT Express) oder auch Helmut Panke (BMW) werden nicht müde, die Bedeutung ihrer Corporate Brands für den Erfolg des Unternehmens zu betonen. Sowohl bei öffentlichen als auch bei internen Auftritten sprechen sie jedoch nicht nur von der allgemeinen Kraft, die von einer starken Marke ausgeht, sondern vor allem von messbaren Erfolgen, die wann immer möglich mit finanziellen Kennzahlen untermauert werden. So wird die Steigerung des Markenwertes zu einem verbindlichen Unternehmensziel, das alle angeht.

3. CBM ist ein integrativer Prozess

Wurden Marken noch vor wenigen Jahren als das Resultat kluger Werbestrategien und sauberer handwerklicher Arbeit der Designagenturen betrachtet, so prägen sie heute in den markenorientierten Unternehmen die Art und Weise, wie diese das eigene Geschäft betreiben. In einer 2005 durchgeführten Studie gaben immerhin 40 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass ihr Unternehmen die Marke als Instrument für die Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette nutze, angefangen von Forschung & Entwicklung über Produktion, Marketing bis hin zum Vertrieb (Henrion et. al. 2005). Die Erkenntnis, dass eine Marke mehr ist als ein «Phänomen in Form und Farbe», ist nun also wirklich keine Neuigkeit mehr.

Markenorientierte Firmen nutzen die Potenziale ihrer Marken für das gesamte Unternehmen, indem sie den Zusammenhang zwischen angestrebter Wahrnehmung und tatsächlichem Verhalten bis zum kleinsten Rädchen des Gesamtsystems herunterbrechen. Bei TNT Express beispielsweise ist selbst dem Mitarbeiter im Lager bewusst, wie er durch sein Verhalten den Markenwert «Dynamik» in der Kundenwahrnehmung manifestiert. BMW koppelt die Zielvereinbarungen aller Führungskräfte auch derer aus der Produktion und anderen «marktfernen» Abteilungen und folglich auch die individuelle Entlohnung an die Entwicklung der Markenstärke. Und die Firma BASF hat jüngst ein fachübergreifendes «Brand Board» installiert, das über die Einhaltung der Markenwerte wachen soll.

4. CBM baut auf die eigenen Stärken

Zahlreiche unter dem Credo des CBM gestarteten Projekte zäumen das Pferd aber von hinten auf: Die Verantwortlichen setzen sich in Diskussionsrunden und Workshops mit der Frage auseinander, wie sie ihre Marke idealerweise sehen. Doch viele dieser Idealbilder haben den Nachteil, nur wenig mit der gelebten Realität in den Unternehmen gemeinsam zu haben. Der fehlende Realitätsbezug führt in den meisten Fällen zu überzogenen Ansprüchen des Managements, zum Ausbleiben früher Erfolge, zur Demotivation der Mitarbeiter und schliesslich zu Zynismus gegenüber der eigenen Marke.

Eine Markenidentität, die auf den in der Ist-Analyse festgestellten Stärken der Firma beruht und diese behutsam auf künftige Anforderungen anpasst, ist von Beginn an relevant für interne und externe Zielgruppen, da sie tatsächlich erlebbar ist und die positiven Erfahrungen mit der Marke widerspiegelt. Dies lässt sich am Beispiel der Deutschen Bank illustrieren. Auch wenn das Unternehmen über besonders gute oder leidenschaftliche Mitarbeiter verfügen sollte, so bietet das kommunizierte Markenversprechen «Leistung aus Leidenschaft» intern sowie extern eine breite Angriffsfläche. Dabei liegen die Stärken des ältesten deutschen Bankhauses doch auf der Hand: Eine lange Tradition, eine hohe Seriosität, zahlreiche Topkunden sowie die Internationalität des Hauses sollten genügend authentische Differenzierungspotenziale bieten.

Die Firma BASF hingegen beschritt mit «The Chemical Company» einen anderen, ungleich erfolgreicheren Weg: Die Fokussierung auf die traditionellen Stärken Chemikalien, Kunststoffe, Veredelungsprodukte, Pflanzenschutz sowie Öl und Gas sorgte unter anderem für eine nachhaltige Steigerung des Markenwerts um 8

Prozent im Zeitraum von 2001 bis 2005 (Semion 2005).

5. CBM zielt vornehmlich nach innen

Markenorientierte Firmen wissen, dass zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eine enge Korrelation besteht. Die nach innen gerichteten Hebel des «Corporate Brand Management» nehmen deshalb für sie eine ganz besondere Relevanz ein. Denn gelingt es, intern hohes «Brand Commitment» zu erzeugen, so stellt sich in der Folge die externe Markenbegeisterung ein – sofern alle Rädchen ineinander greifen.

Zudem lässt sich somit die Gefahr bannen, in der externen Kommunikation Erwartungen zu wecken, die intern nicht bewältigt werden können und somit zu gebrochenen Markenversprechen führen könnten. Dazu ein Beispiel: «Our people come first, even before our customers», sagt Fred Smith, CEO der Firma Federal Express (Michlitsch 2000). Cisco Systems fordert Mitarbeiter, die nicht zur Marke passen, regelmässig auf, das Unternehmen zu verlassen (Esch 2005). Die Firma BP vergibt den «Helios-Award» für bemerkenswertes Mitarbeiterverhalten im Sinne der Markenwerte. Und bei TNT Express durchläuft jede Führungskraft ein mehrtägiges Markenseminar, und jeder neue Mitarbeiter wird in einer Schulung mit den Werten der Marke TNT vertraut gemacht.

6. CBM muss messbar werden

«Ich habe nie Marketing gemacht, ich habe nur meine Kunden geliebt», soll der legendäre Zino Davidoff, Begründer des Zigarrenherstellers Davidoff einmal gesagt haben. Doch alleine die Liebe zur eigenen Marke und das Verlassen auf das eigene Baugesühl reichen heute nicht mehr aus, um professionelles «Corporate Brand Management» zu betreiben. Markenorientierte Unternehmen können ohne aussagekräftige Daten ihre Marke nicht zielorientiert steuern.

Darüber hinaus gewinnen Markenprojekte häufig erst dann an Dynamik, wenn der Betrieb erste Erfolgsmeldungen verbreiten kann. Denn die Quantifizierung der Markenstärke liefert nicht nur verlässliche Hinweise auf den Erfolg eingeleiteter Massnahmen, sondern sorgt im positiven Falle auch für eine gesteigerte Akzeptanz bei internen Kritikern. So nutzen zum Beispiel Unternehmen wie Lufthansa, Heidelberg oder TNT die bekannten Modelle der Markenanalyse und -bewertung im Abstand von zwei bis drei Jahren.

7. CBM benötigt Zeit

Markenstärke entsteht nicht über Nacht. Viele der heutigen Top Brands blicken auf eine lange Tradition zurück. Markenorientierte Firmen erwarten auch bei exzellent geplanten und durchgeführten Projekten des «Corporate Brand Management» keine kurzfristig spürbaren Veränderungen. Sie geben ihrer Marke mindestens zwei bis fünf Jahre Zeit, um der Organisation im Sinne eines Ozeanriesen zu ermöglichen, die Richtung zu ändern. Ganzheitliche CBM-Projekte dauern häufig zwei bis drei Jahre, die Arbeit an der Marke endet nie. Firmen wie Linde, RWE, Altana, MAN oder auch Bayer, die zuletzt deutlich an Markenwert zulegen konnten, ernten heute die Früchte, die sie vor Jahren gesät haben.

Literatur

Booz Allen; Wolff Olins (Hrsg.) (2004): European Survey. 8/2004.

Burmans, C.; Zeplin, S. (2005): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Meffert, H. u. a. (Hrsg.): Markenmanagement. Gabler. Wiesbaden.

Esch, F. R. (2005): Corporate Brand im Unternehmen verankern – werden Corporate Brands wirklich geliebt? Thexis, 1/2005.

Günther, U. (2006): Wie man eine Marke erdet. Absatzwirtschaft, 4/2006.

Henrion Ludlow Schmidt (Hrsg.) (2005): Markenmanagement 2005. Ergebnisse einer Befragung unter den Top 100 Unternehmen Deutschlands. Ohne Verlagsangabe. Hamburg.

Hüther, M. (2003): Aus dem Verborgenen ins Rampenlicht: DekaBank. In: Schmidt, K. (Hrsg.): Inclusive Branding. Luchterhand, München.

Mischlitsch, J. F. (2000): High Performing, Loyal Employees. The Real Way to Implement Strategy. In: Strategy and Leadership, 6/2000.

PricewaterhouseCoopers; GfK Marktforschung; Prof. Dr. Henrik Sattler; Markenverband e.V. (Hrsg.) (2006): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen. Neue Befragung 2005, Frankfurt.

Semion Brand Broker GmbH (2005): Berühmte deutsche Marken. Internetquelle (www.semion.de).

Wichert, C. (2004): Wie ein Unternehmen Markenstärke von Innen heraus generiert. Absatzwirtschaft,

4/2004.

DR. HOLGER J. SCHMIDT ist Gründer und Inhaber der Markenberatung Monteverdi Marken & Werte in Birkenau (D). Zudem ist er Lehrbeauftragter für Markenmanagement im Fachbereich Dienstleistungsmarketing der Berufsakademie Mannheim (D). holger.schmidt@monteverdi.de

» Fenster schliessen
