

Bild muß ich noch wg. Freigabe anfragen



## Der transportierte Markenwert

Der Wettbewerb unter den Post- und Transportdienstleistern in Deutschland hat sich verschärft. Für eine verbesserte Marktpositionierung setzte die TNT Express GmbH besonders authentische Werbeträger für die eigene Marke ein: die eigenen Mitarbeiter.

Das Unternehmen TNT mit Sitz in Amsterdam ist weltweit eines der führenden Post- und Transportunternehmen. Im Bereich zeitsensibler Transporte zwischen Unternehmen (B-to-B-Expresssendungen) war und ist man europaweit sogar in einer Spitzenposition. Doch mit Beginn des neuen Jahrtausends sah sich die TNT Express GmbH insbesondere auf dem deutschen Markt einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der sich in aggressiven Marketingkampagnen, hohen Werbebudgets und einem angeheizten Preiskampf ausdrückte. Das Management musste um die Positionierung von TNT als Marktführer im B-to-B-Segment fürchten. Im September 2003 sahen sich die Verantwortlichen ihrer Einschätzung bestätigt: Nach einer internationalen Marktforschungsstudie bewerteten die Kunden die Leistungsfähigkeit von TNT und den drei größten Wettbewerber als nahezu austauschbar.

Für das Management war dieses Ergeb-

nis ein Schock. War man bis dahin davon ausgegangen, dass sich TNT durch die überlegene Qualität seiner Dienstleistung differenzieren und damit auch preisliche Gestaltungsspielräume freihalten konnte, bestand auf der Grundlage dieser Studienergebnisse offenbar akuter Handlungsbedarf. So gehörte beispielsweise eine nochmals optimierte Kundenorientierung der Geschäftsprozesse zu den ersten Maßnahmen.

Verbesserungspotenzial sah man aber auch in der Wirksamkeit der Marke „TNT“: Ihre Potenziale sollten besser als bisher genutzt werden. Wäre es möglich, so die Überlegungen, der Marke mehr Emotionalität zu verleihen und eine unverwechselbare und positive Position in der Wahrnehmung der Zielgruppen einzunehmen, dann müsste sich darüber mittelfristig die Loyalität der Kunden erhöhen und Neukunden gewinnen lassen. Zudem würde ein erhöhter Markenwert Selbstbewusstsein und Stolz der Mitarbeiter stär-

ken. Auch wirtschaftlich hätte eine hohe und stabile Markenankennung ihre Auswirkungen: Über eine geringere Preissensibilität ließe sich eine Rentabilitätssteigerung erreichen.

### Werbeträger für das eigene Unternehmen

Schwierig war es die Ansätze für eine entsprechende Markenbildung zu finden. Für ein Dienstleistungsunternehmen funktioniert die Markenführung schließlich anders als für einen Hersteller von Konsumgütern. Die Produkte eines Express-Dienstleisters sind nicht, wie etwa Automobile, tangibel, also auch nicht direkt erfahrbar. Anders als in der Modebranche oder etwa bei Uhren, stehen sie nicht für Status oder Abgrenzung. Auch repräsentieren sie kein besonderes Lebensgefühl, wie dies etwa bei der Marke Harley Davidson der Fall ist.

In der Diskussion um mögliche Differenzierungsmerkmale, an die eine Marken-

bildung anknüpfen konnte, wurde schnell klar: Es funktioniert nur über die Mitarbeiter. Nur wenn man sie für die TNT-Markenwerte begeistern und zu Trägern der Marke machen konnte, ließ sich die Marke auch extern beleben. Dafür aber mussten die wesentlichen Werte der Marke „TNT“ zunächst identifiziert werden. Eine interne Werbekampagne für TNT-Inhalte aufzusetzen und Plakate an Bürowände zu hängen, würde sicher nicht reichen. In einem ersten Schritt sollte daher ermittelt werden, wie die Marke „TNT“ aus der in- und externen Perspektive überhaupt wahrgenommen wurde. Nur wenn klar war wofür die Marke bisher bei den Zielgruppen stand, konnte in einem zweiten Schritt – unter breiter Beteiligung der Mitarbeiter – definiert werden, wofür sie stehen soll (siehe Abbildung).

Im Herbst des Jahres 2003 wurden in mehr als 1300 Telefoninterviews Kunden, Mitarbeiter, Auszubildende, Unternehmer und Fahrer von TNT befragt. Außerdem wurden in persönlichen Analysegesprächen ausgewählte Führungskräfte des Express-Dienstleisters befragt. Das Ergebnis: Die Wahrnehmung der Marke „TNT“ war zwar durchaus positiv, jedoch stark geprägt von branchentypischen Eigenschaften wie „schnell“ oder „zuverlässig“. Für die Mitarbeiter waren eher der besondere, nicht mit Worten beschreibbare „TNT-Spirit“ sowie die eigene, hohe Kundenorientierung prägend für die Marke.

In der zweiten Projektphase wurden die Resultate in „Brand-Identity-Workshops“ diskutiert und Ziele für die Marke „TNT“ festgelegt. Gemeinsam mit den Diskussionssteilnehmern, zu denen auch Vertreter der ersten bis dritten Führungsebene des Unternehmens sowie ausgewählten Kontrollgruppen gehörten, wurde eine „Soll-Identität“ erarbeitet. Dies sollte weniger eine Revolution, als vielmehr eine Evolution der bisherigen Markenwahrnehmung darstellen. Die Kontrollgruppen wurden aus Auszubildenden des Unternehmens zusammengestellt. Sie sollten sicherstellen, dass die auf der Führungsebene er-

## Mitarbeiter zu Botschaftern der Marke machen

**Aus unseren Erfahrung sind als wichtigste Erfolgsfaktoren eines solchen Markenprojekts, das sich auf den Mitarbeiter als Botschafter der Marke ausrichtet, festzuhalten:**

- Schaffen Sie Aufmerksamkeit. Machen Sie den Projekt-Kick-off sichtbar (etwa durch zentrale Veranstaltung, Leitartikel in der Mitarbeiterzeitschrift, E-Mail des Vorstandsvorsitzenden).
  - Erzählen Sie Geschichten (etwa Howard Schultz von Starbucks: „We want to be the third place“).
  - Befinden Sie sich in einem zahlengeprägten Umfeld (etwa Ingenieure), dann machen Sie den monetären Wert der Marke bekannt.
  - Beteiligen Sie die Mitarbeiter durch:
    - Befragungen.
    - Einbindung in Workshops.
    - Diskussionsforen.
  - Informieren Sie zielgruppengerecht
  - Informieren Sie nicht zu oft, doch wenn, dann ausführlich.
  - Vermeiden Sie den Eindruck „Da will uns jemand etwas verkaufen“.
  - Beschreiben Sie auch den Prozess, nicht nur die Ergebnisse.
  - Bieten Sie Dialog-Möglichkeiten (etwa Chat mit der Geschäftsführung).
  - Zeigen Sie so früh wie möglich messbare Erfolge.
  - Starten Sie erst eine interne Kampagne, wenn das Thema bereits kocht.
  - Werden Sie so konkret wie möglich
  - Erstellen Sie ein sachliches Marken-Handbuch („keine Verkaufsbroschüre“).
  - Integrieren Sie Markenkriterien in Kompetenzprofile und Beurteilungen.
  - Messen Sie regelmäßig die interne Markenstärke.
  - Machen Sie die Markenwerte für das Tagesgeschäft relevant
  - Lassen Sie die Unternehmensführung ständig über die Marke reden.
  - Machen Sie Ihre Marke zum Bestandteil der Aus- und Weiterbildung.
  - Schaffen Sie ein Informationstool zur Marke für neue Mitarbeiter.
  - Verankern Sie die Markenführung in standardisierten Prozessen.
- Dokumentieren Sie dies in QM-Handbüchern, Prozessbeschreibungen oder auch Arbeitsanweisungen.

arbeiteten Zielsetzungen tatsächlich für das Tagesgeschäft Relevanz besaßen.

Am Ende dieser Prozessphase war man sich sicher, dass man eine Soll-Identität der Marke entwickelt hatte, die aufgrund ihres hohen Detaillierungsgrades eine breite Akzeptanz auf allen Hierarchiestufen erlangen würde.

### Markenkern und Markenwert

Diese Markenidentität setzt sich im TNT-Modell aus dem Markenkern und den Markenwerten zusammen. Der Markenkern beschreibt, wie das Unternehmen intern und extern wahrgenommen werden möchte. „Vertrauenswürdig“ und „wertschöpfend“ waren etwa Attribute, mit denen Kunden, Mitarbeiter und andere Interessengruppen TNT in Verbindung bringen.

- Vertrauenswürdig bedeutet in diesem Zusammenhang, das Versprechen zu halten, der schnellste und zuverlässigste Expressdienstleister zu sein.
- Als wertschöpfend will sich TNT von anderen Anbietern differenzieren, indem

es als Unternehmen wahrgenommen wird, das für seine Kunden nachhaltige Werte, etwa im Sinne der Kundenzufriedenheit schafft: Kunden von TNT-Kunden sollen mit der Waren- oder Dokumentenanlieferung besonders zufrieden sein.

- Farblich sollen diese Werte mit der Farbe Orange repräsentiert werden. Sie soll den Express-Dienstleister unverwechselbar machen und Fröhlichkeit transportieren. Dies soll insbesondere im Hinblick auf den Auftritt der Wettbewerber ein weiteres Differenzierungsmerkmal darstellen.

Eng mit dem Markenkern verknüpft sind die Werte, die dazu beitragen, jene im Kern verankerten Eigenschaften zu erreichen. In „Brand-Identity-Workshops“, die im ersten Quartal 2004 stattfanden, kamen Führungskräfte und Lehrlinge gemeinsam zu dem Ergebnis, dass TNT unter anderem für „Präsenz“ stehen soll. Präsenz bedeutet für den Express-Dienstleister, nahe am Kunden zu sein. Denn im Fokus stehen nicht nur Groß-, sondern auch kleine und mittlere Kunden. Wie ein Bran-

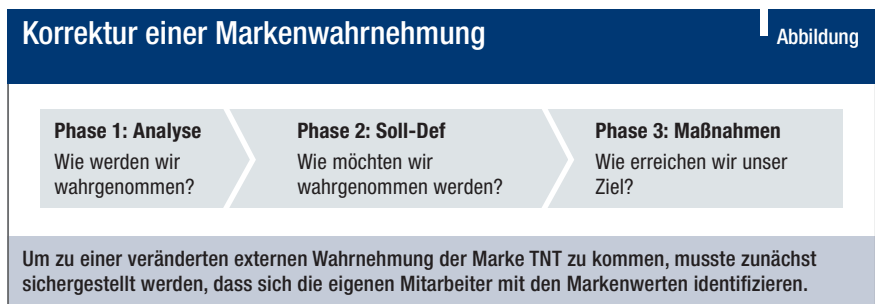
chen-Benchmarking ermittelte, vernachlässigte das Gros der Expressanbieter die kleinen und mittleren Geschäftskunden. Hierin unterscheidet sich TNT von der Konkurrenz. Als weitere TNT-Markenwerte wurden „Dynamik“, „Business-Excellence“ und „Caring“ definiert.

Im dritten Schritt des Markenführungsprojektes ging es im Frühjahr/Sommer 2004 um die Frage, wie diese Werte mit Leben gefüllt und in das Tagesgeschäft integriert werden können. In 27 „Brand-Value-Conferences“, an denen fast 300 Mitarbeiter aller Funktionsbereiche aus den Niederlassungen und der Zentrale beteiligt waren, wurden die Markenwerte für die einzelnen Abteilungen konkretisiert. Diskutiert wurden Fragestellungen wie:

- Sind computergesteuerte Sprachsysteme im Kundenservice geeignete Instrumente, um den Markenwert „Präsenz“ zu stärken?
- Wie muss das Rechnungswesen seine Arbeitsweise bei der Fakturierung verändern, wenn TNT als „dynamisch“ gelten möchte?
- Und was bedeutet es für die Versicherungsabteilung, wenn der Markenwert „Business-Excellence“ gestärkt werden soll?

Die Ergebnisse der Diskussion wurden aufgenommen und später – gemeinsam mit den gesamten Projektergebnissen – in einem Markenhandbuch niedergeschrieben.

Außerdem wurden in den „Brand-Value-Conferences“ Projekte und Sofortmaßnahmen erarbeitet, um eine mögliche Lücke zwischen Anspruch und Realität der Marke zu schließen. Insgesamt 237 Vorschläge gingen ein, die das neu geschaffene „Brand-Value-Board“ sichtete und bewertete. Das Board setzte sich zusammen aus dem CEO, dem Geschäftsführer „Marketing-and-Sales“ sowie dem Leiter der Öffentlichkeitsarbeit. Die als sinnvoll erachteten Projektvorschläge wurden gebündelt und Projektgruppen aus der Mitarbeiterschaft zugewiesen. Ein „Programm-Management“ sorgte für die entsprechende Verzahnung zwischen den



einzelnen Projektgruppen. Mit der Umsetzung der Projekte wurde im Sommer 2004 begonnen, ein Prozess der bis zum Ende des Jahres 2004 andauerte.

### Interne Kampagne mit Wirkung nach außen

Im Jahre 2005 wurde dann eine interne Kommunikationskampagne gestartet, die sich stringent an den definierten Markenwerten orientierte, ohne diese in den Vordergrund zu stellen. Das Markenprojekt, seine Zielsetzungen und seine Ergebnisse waren den Mitarbeitern ohnehin durch die kontinuierliche Kommunikation des Projektstandes bekannt. Doch nun sollte die Marke „TNT“ den Mitarbeitern näher gebracht werden, ohne dabei schulmeisterlich zu wirken. Dafür wurden beispielsweise an unterschiedlichen Orten Paketbänder im TNT-Design angebracht, die markenspezifische Botschaften enthielten, wie: „Small doesn't mean unimportant“. Im Sinne des Markenwertes „Präsenz“ sollte damit vermittelt werden: TNT kümmert sich auch um die kleinen Kunden. In den Niederlassungen wurden Milchflaschen mit dem Aufdruck verteilt „Tomorrow is not today“ und an den Bürotüren der Führungsmannschaft klebte der Satz „Why say no when you can say no problem“. Aufklärung über Inhalte und Sinn der Kampagne leistete ein persönliches Paket, das jeder Mitarbeiter erhielt. Es enthielt eine Infobroschüre, in der die Hintergründe erklärt und die Mitarbeiter zum Mitmachen eingeladen wurden, aber auch Kleberollen mit sechs unterschiedlichen Sprüchen.

Was ist nun bei all dem herausgekomm-

men? Hat das über mehrere Jahre angelegte Projekt dem Unternehmen etwas gebracht? Hat die Marke in einem Prozess, der entgegen der häufig anzutreffenden Vorgehensweise nicht auf externe Kräfte, sondern auf den Mitarbeiter als Markenbotschafter setzte, tatsächlich gewonnen? Zunächst einmal zeigen die Ergebnisse der kontinuierlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung, dass sie sich „ihrem Unternehmen“ enger verbunden fühlten als jemals zuvor. Und die Anfang 2006 durchgeführte Markenstatusanalyse belegt, dass der Wert der Marke „TNT“ seit der letzten Messung im Jahre 2003 signifikant gestiegen ist. Dass TNT tatsächlich ein präsent, hoch kundenorientiertes Unternehmen ist, zeigt außerdem die jüngste Studie des Handelsblatts in Kooperation mit der Universität St. Gallen: TNT ist zum kundenorientiertesten Dienstleister Deutschlands gewählt worden. Ein Verdienst, dass im Unternehmen auch der Markenwirkung zugerechnet wird.

Autor  
**Jürgen Seifert**,  
 Geschäftsführer Personal  
 der TNT Express GmbH,  
 juergen.seifert@tnt.de

Autor  
**Dr. Holger J. Schmidt**, Gründer  
 und Inhaber der Markenberatung  
 MonteVerdi – Marken &  
 Werte, Lehrbeauftragter für  
 Markenmanagement am  
 Fachbereich Dienstleistungs-  
 marketing der Berufsakademie  
 Mannheim,  
 holger.schmidt@monteverdi.de