



Der Erfolg beginnt im Unternehmen

Eine Studie in der Dienstleistungsbranche zeigt, dass die interne Perspektive der Markenführung dramatisch unterschätzt wird. Verpassen die Dienstleister eine strategische Profilierungschance?

von Holger J. Schmidt und Lothar Weinland

Das Selbstverständnis der unternehmerischen Herausforderung "Markenführung" hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. In den letzten beiden Jahrzehnten des vorangegangenen Jahrhunderts betrachteten viele Unternehmen die Marke als ein durch Marketing-Politik und Agenturen entwickeltes Instrument zur Förderung des Absatzes, welches auf gestalterischen und markttaktischen Überlegungen basierte. In der jüngeren Vergangenheit haben moderne Ansätze der strategischen Markenführung erfolgreiche Unternehmen dazu be-

wegt, die Marke als zentralen Unternehmenswert zu verstehen. Angesehene Konzernlenker wie Helmut Panke, BMW, mahnen, "a brand is something that has to be authentic". Aus ihren Aussagen wird deutlich, was sie unter Markenführung verstehen: Im Unternehmenswert "Marke" müssen sich die Kernkompetenzen des Unternehmens widerspiegeln. Mit anderen Worten: Nicht mehr ausschließlich das blau-weiße Logo sowie die entsprechenden Aktivitäten der Kommunikationspolitik machen BMW zur Marke, sondern die konse-

quente Orientierung der gesamten Unternehmensstrategie und -politik an spezifischen Charakteristika, wie zum Beispiel. Sportlichkeit, Fahrvergnügen und Premiumanspruch. Von den vielen unterschiedlichen Denkschulen der Markenführung ist es insbesondere dem Identitätsorientierten Ansatz zu verdanken, dass der skizzierte Paradigmenwechsel stattgefunden hat. Das Identitätsorientierte Markenmanagement geht über die einseitige Fokussierung auf die Absatzmärkte und die entsprechenden Instrumente der

Kommunikationspolitik weit hinaus. Das durch die Märkte erlebte Markenimage steht nicht mehr alleine im Zentrum der Analysen und Maßnahmen. Basierend auf den Grundgedanken des Integrierten Marketing berücksichtigt der Identitätsorientierte Ansatz der Markenführung alle Stakeholder der Marke, wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft. In der ersten Phase der Identitätsbasierten Führung der Marke erfolgt die Analyse des Selbst- und des Fremdbildes der Marke, in der zweiten Phase die Bestimmung der Identität der Marke.

Alle markenbezogenen Aktivitäten werden folglich im Sinne einer Ganzheitlichkeit der Markenführung über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg ausgestaltet. Gemäß diesem Verständnis wird das Markenmanagement als ein integrativer, funktionsübergreifender Bestandteil der Unternehmensführung verstanden.

Der Identitätsorientierte Ansatz eignet sich für alle Unternehmensmarken, insbesondere jedoch für die Markenführung von Dienstleistungsunternehmen. Dies hat folgenden Grund: In der Serviceindustrie sind es die Mitarbeiter, die neben dem durch die Kommunikation vermittelten Markenversprechen einen wesentlichen Einfluss auf die Markenwahrnehmung von Kunden und Öffentlichkeit nehmen. Aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen, das heißt der Nichtexistenz körperlicher (greifbarer) Produkte und der Integration des Kunden in den Prozess der Dienstleistungserstellung, müssen die Mitarbeiter im Interaktionsprozess mit dem Kunden durch ihr Verhalten das kommunizierte Markenversprechen einlösen.

Gelingt es nicht, die Mitarbeiter für die eigene Marke zu begeistern und zu markenorientiertem Verhalten zu bewegen, ist es nahezu unmöglich, ein positives Markenimage aufzubauen. Die Entstehung von "Brand Commitment" und "Brand Citizenship Behaviour" gelingt vornehmlich dann, wenn das Unternehmen die Aktivitäten seiner Markenführung nicht auf die externe Kommunikation beschränkt, sondern auch interne Zielgruppen berücksichtigt.

Die Vorteile der identitätsorientierten Markenführung sind offensichtlich:

- Eigene Potenziale, Stärken und Kompetenzen stehen im Zentrum der Betrachtung und werden somit optimal gefördert.
- Hierdurch steigert sich die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer (Unternehmens-)Marke.
- Als Folge dessen agiert das Unternehmen als Ganzes nach innen sowie nach außen glaubwürdiger.
- Das durch das glaubwürdige Auftreten des Unternehmens gestärkte Vertrauen in die Marke bildet die Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue.

In einer von der Markenberatung Monteverdi in Kooperation mit dem Studiengang Dienstleistungsmarketing der Berufsakademie Mannheim durchgeführten Studie wurde analysiert, inwieweit in der deutschen Serviceindustrie die (zuvor) dargestellte ganzheitliche Perspektive der Markenführung bereits zur Anwendung kommt.

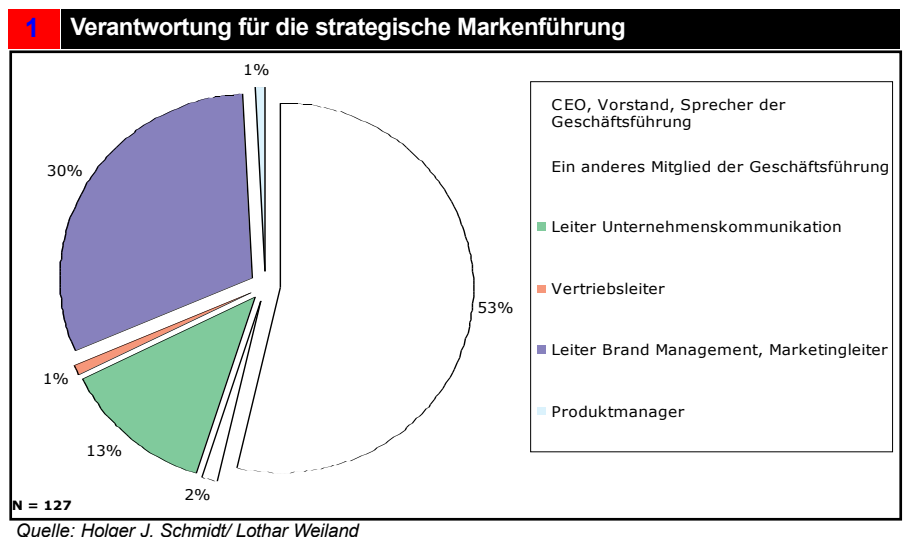
In den Monaten Juli und August dieses Jahres wurden 130 telefonische Interviews zu Status Quo, Instrumenten und Erfolg der Markenführung durchgeführt. Interviewpartner waren vorwiegend Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Leiter der Unternehmenskommunikation, Marketingleiter und Brand Manager aus so unterschiedliche Branchen wie Banken und Versicherungen, Logistikunternehmen, Energieversorger, Hotelbetriebe, Telekommunikationsunternehmen, Call-Center oder auch Bauunternehmen. 75 Prozent der befragten Un-

ternehmen hatten zum Zeitpunkt der Befragung mehr als 1 000 Mitarbeiter, über 90 Prozent der befragten Unternehmen machten im Jahr 2005 mehr als 50 Mio. Euro Umsatz, knapp die Hälfte mehr als 500 Mio. Euro.

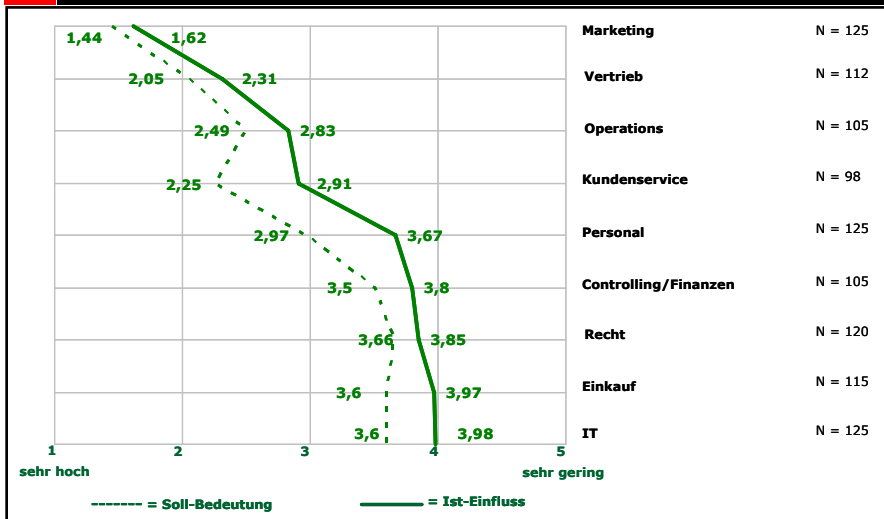
Bedeutung der Markenführung

Auch wenn Dienstleistungsunternehmen noch keine klassischen Markenartikel sind, lassen die Studienergebnisse auf ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung der Markenführung schließen: Knapp 85 Prozent der Interviewteilnehmer schätzen die Bedeutung der Markenführung für ihr Unternehmen mit sehr hoch oder hoch ein. Nach ihrem subjektiven Eindruck trägt die Marke sogar über 40 Prozent zum Unternehmenswert bei, was diesbezügliche Ergebnisse anderer Studien untermauert. Mit Blick auf dieses Ergebnis ist es jedoch verwunderlich, dass nur knapp die Hälfte der Unternehmen die funktionale Verantwortung für die strategische Markenführung auf der höchsten Führungsebene angesiedelt hat (siehe Abbildung 1).

Ohne eine explizite Markenführungsverantwortung auf der obersten Führungsebene erscheint es aus theoretischer und praktischer Sicht unrealistisch, Markenmanagement als einen funktionsübergreifenden Bestandteil der Unternehmensführung zu etablieren. Sollte das Markenführungsverständnis vieler untersuchter Unternehmen durch eine verkürzte, operativ geprägte Perspektive geprägt sein?



2 Integration der Abteilungen in die Markenführung



Quelle: Holger J. Schmidt/ Lothar Weiland

3 Erfolgsbeitrag von Instrumenten der Markenführung

Rang	Instrument der Markenführung	MW	N
1.	Klassische , externe Kommunikation	1,71	128
2.	Dialogorientierte , externe Kommunikation	1,81	126
3.	Mitarbeiterzeitschrift	1,98	124
4.	Website / externe E -Mail-Kommunikation	2,08	130
5.	Aus- und Weiterbildung	2,14	128
6.	Intranet / interne E -Mail-Kommunikation	2,16	128
7.	Externe Events	2,19	130
8.	Interne Events	2,29	129
9.	Personalauswahl	2,33	126
10.	CI-Manuals	2,42	126
11.	Markenworkshops	2,50	113
12.	Interne Roadshows	2,64	107
13.	Mitarbeiterbewertung	2,66	128
14.	Markenorientierte Entlohnungssysteme	2,67	124
15.	Awards für Mitarbeiter	2,72	116
16.	Markenhandbücher	2,76	123
17.	Promotions	2,85	117

Quelle: Holger J. Schmidt/ Lothar Weiland

Einbeziehung der funktionalen Bereiche in die Markenführung

Abbildung 2 lässt den Schluss zu, dass sowohl der Stellenwert als auch die Tragweite des für Dienstleistungsunternehmen so wichtigen "Internal Branding" vermutlich vielfach unterschätzt wird. Da die Integration der Unternehmensbereiche in die Markenführung sehr unterschiedlich ausgeprägt ist, lässt sich feststellen, dass die Markenführung von vielen Serviceanbietern durch eine externe Brille gesehen wird. Im Detail ergeben

sich folgende Erkenntnisse:

- Die "marktnahen" Abteilungen Marketing und Vertrieb werden am stärksten in die Markenführung integriert.
- Die kundennahen Abteilungen Kundenservice und Operations haben deutlich weniger Einfluss auf die Markenführung.
- Die Personalabteilung wird gegenwärtig noch vergleichsweise selten in die Ausgestaltung markenbezogener Aktivitäten einbezogen. Viele Unternehmen

unterschätzen die Bedeutung des Human Resource-Bereichs.

Ohne Zweifel besetzen gerade in Dienstleistungsunternehmen die Mitarbeiter von Kundenservice und Operations zentrale "Brand Touch Points" und prägen somit das Markenimage nachhaltig. Insbesondere die Personalverantwortlichen, die darüber entscheiden, welche Mitarbeiter eingestellt werden, die beurteilen, wie gut potentielle Neue zur Marke passen und wie sie insgesamt mit Blick auf die Marke und ihre Werte geschult werden könnten, sollten in der Markenführung der Dienstleistungsunternehmen eine Schlüsselfunktion übernehmen. Zudem könnte eine Personalabteilung, die als "Business Partner" in Sachen Marke fungiert, ganz erheblich zur Etablierung einer markenorientierten Führungskultur beitragen.

Mit Blick auf die Ergebnisse scheint es, als ob unter den drei zentralen Hebeln des Brand Commitments, nämlich markenorientierte Kommunikation, markenorientiertes Personalmanagement und markenorientierte Führung, die letzten beiden in ihrer Bedeutung erheblich unterschätzt werden. Hier liegt ein erheblicher Optimierungsbedarf, wenn Dienstleister das Potenzial ihrer Markenführung voll ausschöpfen wollen.

Instrumente der Markenführung

Doch welche Instrumente sind überhaupt potenzielle Werkzeuge der Markenführung, und inwieweit tragen diese zu einer erfolgreichen Markenführung bei? Eine literaturgeleitete Vorstudie identifizierte 17 mögliche Markenführungsinstrumente, die den Interviewpartnern zur Bewertung vorgelegt wurden. Die Auswertung der Daten bestätigte die bereits zuvor zitierte externe Brille vieler Markenverantwortlichen: Unter den untersuchten Instrumenten der Markenführung waren es vor allem die außengerichteten Instrumente "Klassische Kommunikation" und "Dialogorientierte Kommunikation", die von den Interviewpartnern als geeignet eingestuft wurden, zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen. Allerdings belegte das interne Instrument Mitarbeiterzeitschrift in den Augen der Befragten den 3. Rang. Im Detail ergab sich das Ranking gemäß Abbildung 3.

Stärken und Schwächen in der Markenführung

Auf Basis der bisher dargestellten Ergebnisse lässt sich feststellen, dass entgegen allen Erkenntnissen der modernen Markenforschung für die Service-Industrie (noch) die folgende Grundhaltung der Markenführung charakteristisch ist: Extern vor Intern. Analysiert man die Implikationen, die sich aus dieser Denkhaltung ergeben, so ist es nicht überraschend, dass in der Wahrnehmung der Befragten die größten Defizite der eigenen Markenführung, nicht bei den externen, sondern bei den internen Instrumenten der Markenführung zu finden sind. Während das Top-Management von der Relevanz des Themas Markenführung überzeugt ist, die einheitliche Wahrnehmung der Marke nach Außen positiv eingeschätzt wird und die außengerichteten Instrumente am Markt zu greifen scheinen, erkennen die Befragten vor allem Handlungsbedarf in den folgenden Themenfeldern (vgl. Abb. 4):

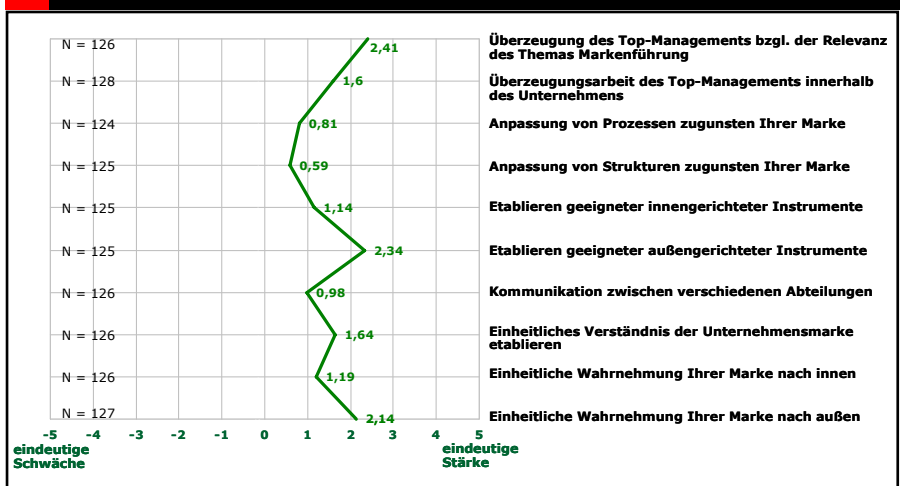
- Anpassung von Strukturen zugunsten der Marke
- Anpassung von Prozessen zugunsten der Marke
- Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen
- Etablierung geeigneter innengerichteter Instrumente
- Einheitliche Wahrnehmung der Marke nach innen

Fassen wir die bisher skizzierten Untersuchungsergebnisse kurz zusammen: Die im Vergleich eher kundennahen Abteilungen Marketing und Vertrieb sind am stärksten in die Markenführung integriert. Weiterhin werden diejenigen Instrumente der Markenführung, die vorrangig auf die Absatzmärkte zielen, als besonders erfolgreiche Instrumente der Markenführung angesehen. Folglich ist es nicht überraschend, dass die größten Defizite der Markenführung in internen Problemstellungen liegen. Die Entwicklung vieler Dienstleister zu markengetriebenen Unternehmen scheint insgesamt also noch am Anfang zu stehen!

Erfolg der Markenführung

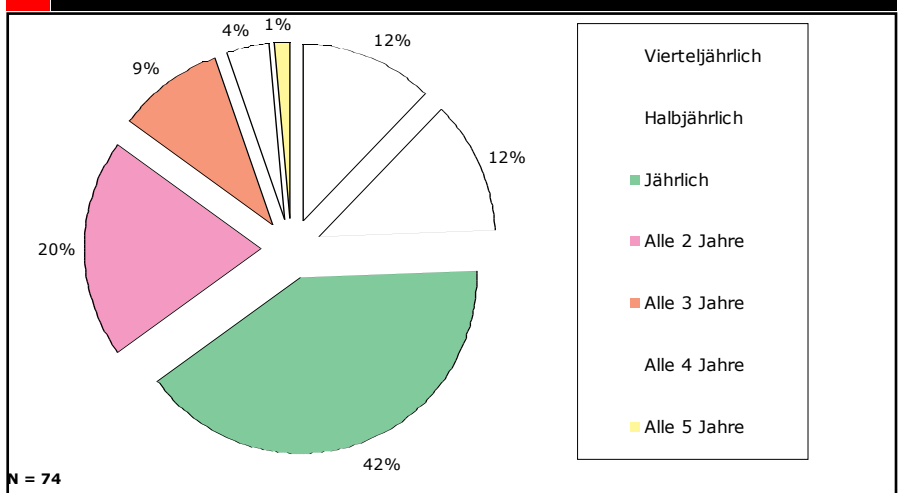
Vor dem Hintergrund der bisher dargestellten Ergebnisse verwundert es wenig,

4 Stärken und Schwächen in der Markenführung



Quelle: Holger J. Schmidt/ Lothar Weiland

5 Häufigkeit der Erfolgsmessung



Quelle: Holger J. Schmidt/ Lothar Weiland

dass der generelle Erfolg der externen Markenführung höher beurteilt wird als der Erfolg des "Internal Branding": Knapp 60 Prozent der Befragten schätzen den Erfolg ihrer externen Markenführung als hoch oder sehr hoch ein, während dies über die interne Markenführung nur 40 Prozent äußerten. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang allerdings die Tatsache, dass 37 Prozent der Befragten den Erfolg ihrer Markenführung überhaupt nicht messen. Von den 63 Prozent, die den Erfolg ihrer Marke messen, gab knapp ein Drittel an, dies mindestens jährlich zu tun (vgl. Abb. 5). Die Messungen erfolgen zumeist mit nichtmonetären, verhaltens- und werteorientierten Modellen (59 %). Vier Prozent der Befragten setzen nur monetäre Modelle ein, während

37 Prozent beide Modellarten für die Erfolgsmessung ihrer Markenführung nutzen.

Aus Abb. 2 war ersichtlich, dass jede einzelne der gelisteten Abteilungen weniger Einfluss auf die Markenführung ausübt als sie nach Meinung der Interviewpartner ausüben sollte. Bereits diese Erkenntnis lässt auf eine allgemein steigende Bedeutung der Markenführung schließen. Bei der dezidierten Frage nach ihrer zukünftigen Bedeutung gaben 89 Prozent der Befragten an, dass die Markenführung an Bedeutung gewinnen wird. Durch intensives Nachfragen zeigte sich, dass die Vermutung dieser Entwicklung hauptsächlich auf zwei Gründen beruht: Erstens wird angenommen, dass sich der Wettbewerb weiterhin verschärfen wird und somit die

AUTOREN



Dr. Holger J. Schmidt ist Gründer und Inhaber des Beratungsunternehmens Monteverdi, welches sich auf die ganzheitliche Markenführung (360-Grad-Branding) bei Dienstleistungen und erklärungsbedürftigen Produkten konzentriert. Ferner ist er Lehrbeauftragter für Markenmanagement an der Berufsakademie Mannheim..

Kontakt:

holger.schmidt@monteverdi.de



Prof. Dr. Lothar Weinland arbeitete viele Jahre am Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Heute ist er Leiter des Studiengangs Dienstleistungsmarketing an der Berufsakademie Mannheim.

Kontakt:

weinland@ba-mannheim.de

Marke aus Unternehmenssicht eine Möglichkeit zur Differenzierung darstellt. Zweitens bietet die Marke im Hyperwettbewerb aus Sicht der Kunden eine Möglichkeit zur Identifikation sowie Orientierung. Weitere Gründe, die von den Befragten genannt wurden, waren die steigende Austauschbarkeit der Dienstleistungen, die Bedeutung der Marke als Qualitätsmerkmal, die zunehmende Globalisierung sowie das veränderte Käuferverhalten.

Fazit der Untersuchung

Obwohl das Thema Markenführung für Dienstleistungsunternehmen immer wichtiger wird, scheinen die Verantwortlichen "auf das falsche Pferd zu setzen": Mit Lösungen, die vor allem in der Konsumgüterindustrie erfolgreich sind, begegnen sie – mit zweifelhaftem Erfolg – den neuen Herausforderungen. Konkret äußert sich dies in den folgenden Punkten:

- Markenführung wird weitgehend den Marketing- und Vertriebsabteilungen überlassen. Die für die Wahrnehmung von Service-Brands so wichtigen Abteilungen Kundenservice und Operations werden deutlich seltener in den Markenführungsprozess integriert. Die Personalabteilung wird nur ansatzweise einbezogen.
- Der Fokus der markenorientierten Aktivitäten liegt auf den außengerichteten Instrumenten der Markenführung. Die innengerichteten Instrumente werden als weniger geeignet angesehen,

um zu einer erfolgreichen Markenführung beizutragen.

- Die größten Defizite des praktizierten Markenverständnisses liegen in der markengerechten Ausgestaltung von Prozessen und Strukturen. Darüber hinaus werden die interne Kommunikation und insbesondere die Kommunikation zwischen den Abteilungen vernachlässigt. Deshalb werden Service-Brands – man ist fast gewillt, dies als paradox zu bezeichnen – von internen Zielgruppen deutlich weniger einheitlich wahrgenommen als von externen.
- Viel zu häufig wird Markenführung aus dem Bauch heraus betrieben. Der Leitspruch "Nur was messbar ist, ist auch zu managen", scheint für die Markenführung vieler Dienstleister nicht zu gelten.

Abschließend lässt sich feststellen, dass der Identitätsorientierte Ansatz der Markenführung in vielen Dienstleistungsunternehmen nicht gelebt wird. Der Service-Industrie wird dringend empfohlen, ein stärkere innengerichtete Perspektive einzunehmen und Markenführung im Sinne der identitätsorientierten Ansatzes ganzheitlich zu betrachten.

Literatur

Burmam, Ch./Schleusener, M./Weers, J.-P. (2005): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert, H./Burmam, Ch./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, Wiesbaden 2005 (2. Auflage), S. 411 - 432.

PWC/Sattler, H. (2001): Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, Frankfurt 2001 (2. Auflage).