

Björn Sander, Maike Benz

# Die Marke (er-)leben

## Mitarbeiter als Erfolgsmotor der Markenbildung

„Wie alles sich zum Ganzen webt,  
eins in dem andern wirkt und lebt!“  
Johann Wolfgang von Goethe: Faust I

Je härter der Wettbewerb und je ähnlicher die Produkte, desto deutlicher entwickelt sich die Marke zum Schlüssel des Erfolgs. Schließlich sorgen Marken in schnell wechselnden Umfeldern für das Maß an Kontinuität und Wiedererkennbarkeit, das für die nachhaltige Profilierung von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen notwendig ist. Oftmals stellen starke Marken einen der wichtigsten immateriellen Werte des Unternehmens dar – in vielen Bilanzen machen sie bereits mehr als die Hälfte des Unternehmenswertes aus. Vor diesem Hintergrund rücken systematische Entwicklung und Führung einer Marke zunehmend in den Fokus des Top-Managements.

Grundlage einer starken Marke ist die klare Definition einer „Markenpositionierung“, wodurch das Leistungsangebot – sei es eines gesamten Unternehmens, einer Dienstleistung oder aber eines einzelnen Produktes – mit bestimmten Merkmalen und Werten verbunden wird, die es von anderen Wettbewerbern unterscheiden und bei den Zielgruppen eine eindeutige Präferenz erzeugen. Die Kernfrage bei der Entwicklung eines solchen Leistungsversprechens lautet: „Wofür soll die Marke in der Wahrnehmung der Zielgruppe stehen?“ Die Markenpositionierung sollte stets auf bereits vorhandenen Stärken basieren, relevante Kundenbedürfnisse adressieren und mit der Unternehmensstrategie kompatibel sein. Viele Unternehmen scheitern bereits an dieser konzeptionellen Herausforderung.

Aber auch wenn eine starke Markenpositionierung zugrunde liegt, ist der Erfolg der Marke abhängig von der Fähigkeit, das Leistungsversprechen auch tatsächlich umzusetzen, es konsequent in die Unter-

nehmensführung zu integrieren und organisatorisch im Unternehmen fest zu verankern. Denn eine Marke stiftet nur dann Mehrwert, wenn die Zielgruppe das postulierte Leistungsversprechen über alle Kontaktpunkte mit der Marke ganzheitlich erlebt. In der heutigen Praxis wird oftmals nicht berücksichtigt, dass sich die Marke an den vielfältigsten Kontaktpunkten entfaltet. Durch die traditionelle Verankerung der Marke in der Marketingabteilung beschränkt sich die operative Markenführung meist auf die nach außen gerichtete Kommunikation. Starke Marken sind jedoch keineswegs allein das Ergebnis erfolgreicher Werbung. Diese trägt zwar zu einem wesentlichen Teil dazu bei, welches Bild sich Konsumenten von einer Marke machen. Tatsächlich aber ist die werbliche Kommunikation nur ein Kontaktpunkt mit dem Kunden von vielen. Eine starke Marke macht das Markenversprechen für den Kunden darüber hinaus u.a. auch am POS, am Telefon und im Internet, bei der eigentlichen Leistung des Produktes, beim Preis und auch im Service erlebbar – und betrifft somit die gesamte Unternehmensführung.

Fehlt in einem Unternehmen eine ganzheitliche und integrierte Steuerung aller Markenbelange, so werden je nach Abteilung/Funktion völlig unterschiedliche Markensignale an die Zielgruppe gesendet. Die einzelnen Mitarbeiter wissen oftmals selbst nicht genau, wofür „ihre“ Marke steht/stehen soll, und haben große Mühe, sich mit „ihrer“ Marke zu identifizieren. Dadurch sind Brüche zwischen konzeptionellem Leistungsversprechen und realem Markenerlebnis vorprogrammiert, die bei den Anspruchsgruppen einen konsistenten Markeneindruck behindern und eine negative Wirkung auf die Kaufbereitschaft der Kunden erzeugen können (Abbildung 1).

Um sicherzustellen, dass das Markenversprechen kontinuierlich eingehalten wird und der Zielgruppe

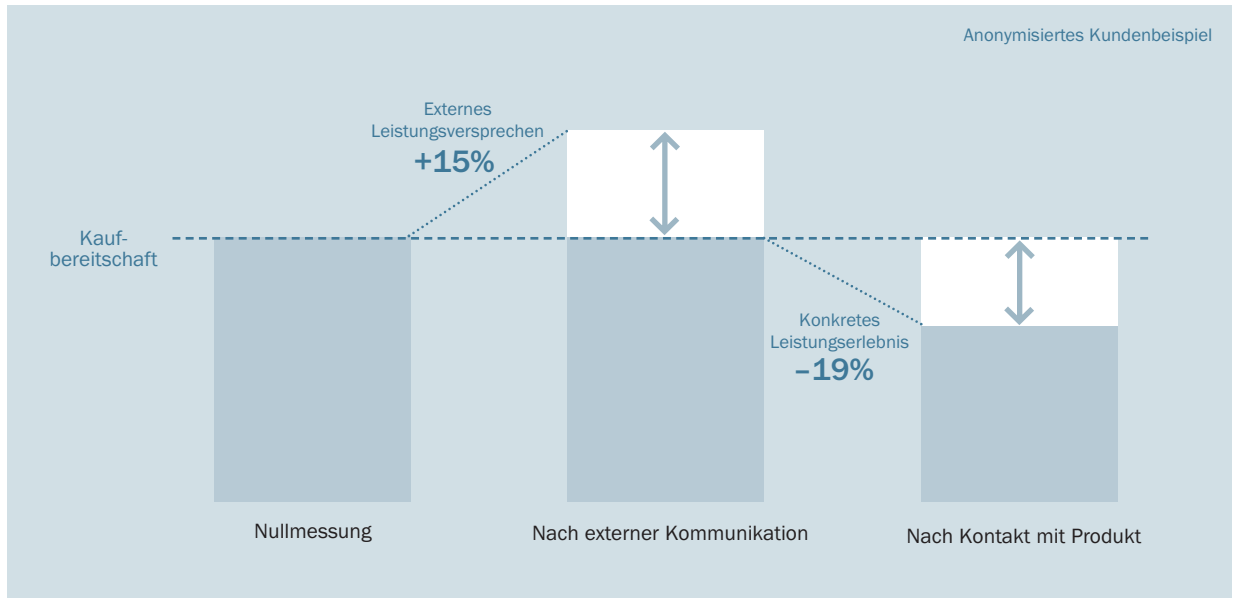


Abbildung 1: Diskrepanz zwischen Leistungsversprechen und -erfüllung

ein über alle Kontaktpunkte einheitliches Bild der Marke vermittelt wird, ist die Einbindung aller Mitarbeitenden aus den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens in die Markenführung zwingend erforderlich. Mitarbeiter sind die wesentliche Erfolgsgröße beim Aufbau einer starken Marke, da sie

in unzähligen und vielfältigen Kontaktpunkten täglich die Schnittstelle zwischen der internen und der externen Umgebung der Marke bilden und in ihrer täglichen Arbeit mit Kunden, Geschäftspartnern sowie Kolleginnen und Kollegen die eigentliche Umsetzung der Markenpositionierung leisten.

## Der Weg von der Konzeption zum konkreten Handeln

Im Sinne einer ganzheitlichen und integrierten Markenführung ist es essentiell, die gesamte Organisation systematisch und fokussiert an dem definierten Leistungsversprechen auszurichten und die Marke in all ihren Einzelaspekten konsequent umzusetzen. Hierbei ergeben sich zwei zentrale Herausforderungen: Zum einen muss den Mitarbeitern die Bedeutung ihrer konkreten Rolle im Rahmen der Markenführung vermittelt und ihnen klar aufgezeigt werden, wie sie durch ihr eigenes Handeln innerhalb ihrer spezifischen Funktion zur Stärkung der Marke bei-

tragen können. Hierfür ist es notwendig, den Mitarbeitern ein tiefes Verständnis des Leistungsversprechens nahezubringen und ihnen durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem „Zukunftsbild“ des Unternehmens, Produktes bzw. der Dienstleistung die Ableitung konkreter Aktionsprogramme für das tägliche Arbeiten zu ermöglichen. Zum anderen ist die Erlangung einer emotionalen Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Marke – sog. „Markencommitment“ – notwendig, damit die Mitarbeiter sich mit der Marke identifizieren können und motiviert sind,

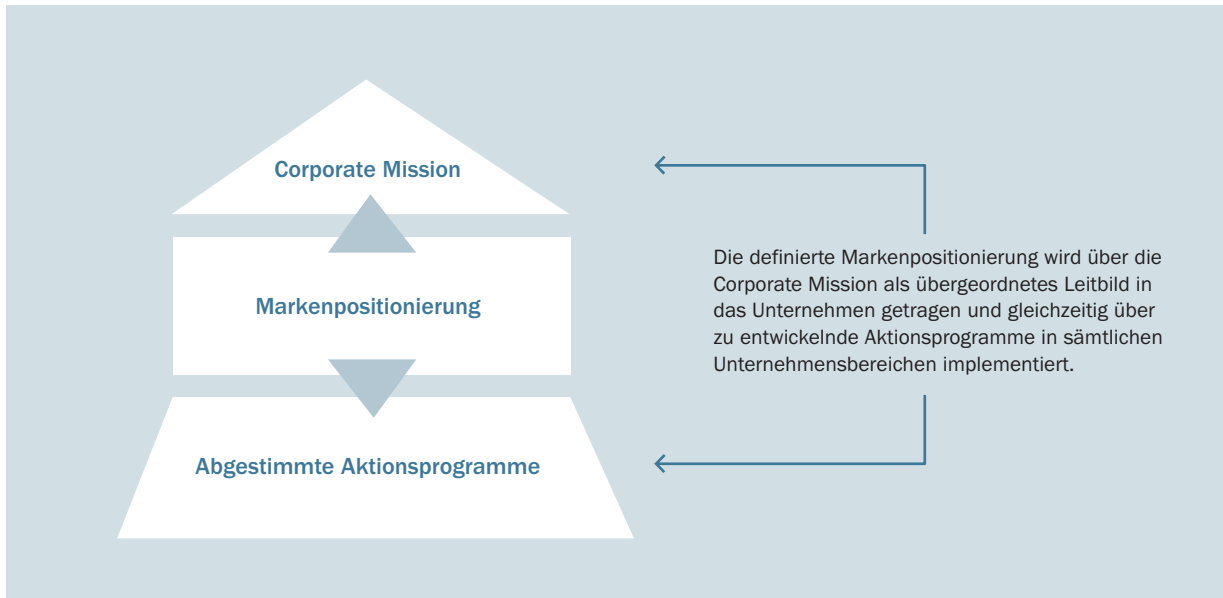


Abbildung 2: Übersetzung der Markenpositionierung in disziplinspezifische Aktionsprogramme und unternehmensübergreifende Corporate Mission

die Marke zu fördern und zu leben. Hierfür eignet sich das Konzept der „Corporate Mission“ – oft auch Unternehmensleitbild genannt –, das unternehmensübergreifende Ziele und Grundsätze u.a. über die angestrebte Markenpositionierung festlegt und so den Mitarbeitern den „höheren“ Wert und Sinn ihrer täglichen Arbeit vermittelt (Abbildung 2).

Die folgende Betrachtung zeigt Kriterien und Ansatzpunkte auf, die zu einer Verankerung der Marke in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter führen und damit eine ganzheitliche, wahrnehmbare und nachhaltige Markenentfaltung von innen heraus gewährleisten.

## Überführung der Markenpositionierung in disziplinspezifische Aktionsprogramme

Damit eine Marke ihre volle Kraft entfalten kann und für die Zielgruppen ganzheitlich erlebbar und nachvollziehbar wird, müssen aus der definierten strategischen Positionierung heraus die Stellschrauben zur tatsächlichen Umsetzung des Markenerlebnisses herausgearbeitet und systematisch an allen Kontaktpunkten in spezifische Aktionen operationalisiert

werden. Konkret bedeutet das: Jeder Einzelne, der für eine Marke arbeitet, muss deren Leistungsversprechen in seiner täglichen Arbeit konsequent und konsistent umsetzen und leben. Sei es z.B. die Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes, die Auswahl eines bestimmten Lieferanten oder Handelspartners oder aber das Verhalten des Verkäufers im Geschäft gegenüber dem Kunden – jeder dieser individuellen „Kontakte“ hat gravierende Auswirkungen auf die Außenwahrnehmung der Marke.

An dieser ganzheitlichen Umsetzung des Markenkongzeptes in das konkrete Tagesgeschäft scheitern viele Unternehmen. Die operative Markenführung beschränkt sich häufig auf die werbliche Kommunikation oder läuft individuell über die einzelnen Mitarbeiter in ihren Arbeitsbereichen ab und wird damit mehr oder weniger dem Zufall und persönlichen Vorstellungen überlassen. Eine systematische Adaption der zumeist recht kurz und allgemein gehaltenen Markenpositionierung auf die spezifischen Anforderungen der unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Mitarbeiter erfolgt oftmals nicht. In der Regel existieren kaum konkrete Handlungsmaximen oder operative Instrumente zur Markenführung. Solange jedoch nicht der Markenauftrag für alle Mitarbeiter klar definiert und geregelt ist, besteht die Gefahr,

dass ihr Verhalten nicht mit dem Leistungsversprechen übereinstimmt und die Marke langfristig Schaden nimmt.

Das Ziel, die Marke erfolgreich bei den Mitarbeitern zu verankern, erfordert einen professionell gesteuerten Prozess und ein klares Kommunikationskonzept mit zielgruppenadäquaten Botschaften und Instrumenten. Es bietet sich an, bereits bestehende klassische interne Kommunikationsinstrumente, wie beispielsweise das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift oder Mitarbeiterschulungen, zu nutzen. Wichtig dabei ist, die optimale Kombination und Abfolge der Instrumente auszuwählen und alle Instrumente stets in Einklang mit der übergreifenden Kommunikationsstrategie zu bringen.

Für eine erfolgreiche und nachhaltige Auseinandersetzung mit der Markenpositionierung sollten die eingesetzten Maßnahmen weiterhin die gesamte Belegschaft – und nicht nur Management und Vorstand – berücksichtigen, möglichst praxisnah sein und insbesondere den Dialog zwischen den Mitarbeitern fördern. Einzelinitiativen wie Image-Video, „Verkaufsbroschüre“ oder Give-aways zur Marke scheitern oft daran, dass sie von den Mitarbeitern nicht richtig verstanden und verinnerlicht werden und unmittelbar in die Schublade oder ins Regal wandern. Auch eine einseitige, vertikale Top-Down-Kommunikation, bei der die neue Markenpositionierung und entsprechende Handlungsanweisungen für die Unternehmensfunktionen zentral von oben vorgegeben werden, verspricht nicht den gewünschten Erfolg.

Damit ein tiefes Verständnis der Mitarbeiter bzgl. der neuen Marke erreicht wird, sollten vor allem dialogorientierte Programme eingesetzt werden. Hierbei bietet es sich an, interne funktionspezifische Workshops mit einer hohen Praxisorientierung durchzuführen. So können eine intensive Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem Thema und die Anknüpfung an den Arbeitsalltag sichergestellt werden. Im Rahmen der Workshops sind die Vermittlung des Nutzens einer Markenpositionierung sowie die Widerspiegelung des definierten Leistungsversprechens in den Kernprozessen, -strukturen und -aufgaben des

jeweiligen Funktionsbereiches entscheidend. Ziel ist die Befähigung und Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer, sodass die Marke schließlich zum Selbstverständnis des eigenen Verhaltens wird. Die Herausforderung besteht daher darin, die eher abstrakte Markenpositionierung in konkrete Anforderungen an das individuelle, funktionsbereichsspezifische Verhalten zu übersetzen: Welche Wirkung wird durch eine konsequente Umsetzung der Markenpositionierung erzielt? Was bedeutet das definierte Nutzenversprechen konkret für das tägliche Handeln eines jeden einzelnen Mitarbeiters? Was bedeutet es nicht? Wie weit und in welchen Aspekten sind wir im heutigen Geschäft von unserem Leistungsversprechen entfernt? In welchen Bereichen handeln wir bislang nicht der Marke entsprechend? Wie können wir unser definiertes Ziel erreichen?

Die Gruppe der Workshop-Teilnehmer sollte möglichst aus Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen und mit verschiedenen Kompetenzen des jeweiligen Funktionsbereiches zusammengesetzt sein. So werden von Beginn an die vielfältigen Sichtweisen und Erfahrungen im Unternehmen berücksichtigt und offen miteinander diskutiert. Eine professionelle Begleitung und Steuerung der Workshops durch speziell geschulte und erfahrene externe Experten kann zusätzlich für einen strukturierten Ablauf sorgen, ein ausgewogenes Teilnehmerengagement fördern und die Integration von Schnittstellen verschiedener Disziplinen sicherstellen. Die intensive Beschäftigung der Mitarbeiter mit der Marke des Unternehmens gibt Aufschluss darüber, wie das definierte Leistungsversprechen zu verstehen bzw. nicht zu verstehen ist und an welchen Kontaktpunkten Lücken zwischen Anspruch und Realität der Marke bestehen. So wird z.B. für jede Produktentwicklung, Preisbildung, für Vertrieb und Service sowie für jedes Werbemittel festgelegt, ob ein entsprechender Arbeitsablauf oder eine bestimmte Maßnahme zur Marke passt oder nicht. Auf Basis dieser faktenbasierten „Gap-Analyse“ können Maßnahmen identifiziert werden, mit denen die entdeckten Lücken zwischen Soll-Positionierung und tatsächlicher Leistungserbringung zielgerichtet geschlossen werden können. Im Automobilbereich etwa ließe sich dem-

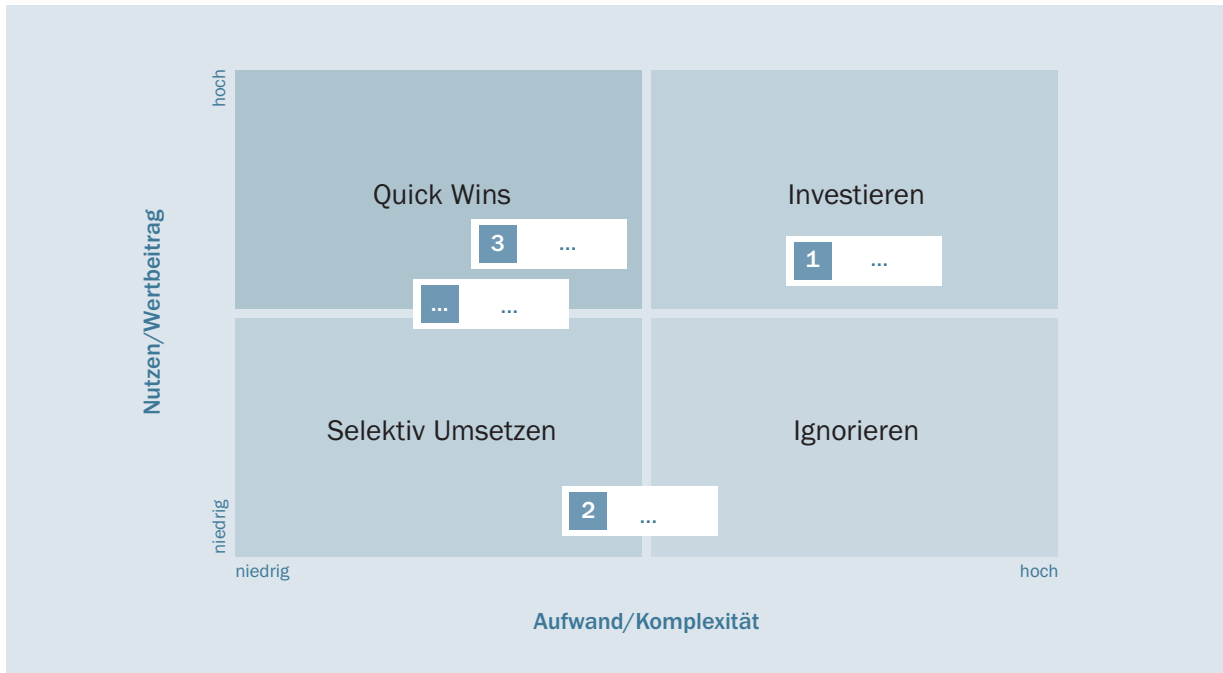


Abbildung 3: Systematische Einordnung der Maßnahmen in Priorisierungsmatrix

entsprechend der Anspruch auf „Verlässlichkeit“ als eine Dimension der Markenpositionierung in konkrete Anforderungen und Handlungsmaßnahmen wie „strenge Qualitätskontrollen bereits während des Entwicklungsprozesses“, „stabile Lieferantenbeziehungen“, „Vermeidung von Lieferengpässen/Termintreue“, „umfassende Betreuung und Services auch nach dem Kauf“ und „schnelle Lösung von Problemen“ operationalisieren.

Im Allgemeinen unterscheiden sich die identifizierten Handlungsmaßnahmen nach Aufwand und Wirkung in Bezug auf eine erfolgreiche Umsetzung der Positionierung. Der Fokus der Umsetzung sollte zunächst auf Maßnahmen gelegt werden, die mit relativ wenig Aufwand schnell eine hohe Wirkung erzielen können, um eine möglichst effiziente Umsetzung gewährleisten und zügig sichtbare Erfolge nach innen sowie nach außen vorweisen zu können. Dazu sollte für jede Maßnahme möglichst genau abgeschätzt werden, wie viel Aufwand – im Sinne von Zeit, Budget und Personal – zur Umsetzung erforderlich ist. Dem gegenüberzustellen ist die tatsächliche Kraft der Maßnahme, die Umsetzung des Leistungsversprechens zu leisten bzw. sichtbar zu machen.

Auf diese Art und Weise lassen sich alle Maßnahmen systematisch in eine Priorisierungsmatrix einordnen und mögliche Sofortmaßnahmen (sog. „Quick Wins“) herausfiltern (Abbildung 3).

Ergebnis der Workshops sind klare operative Handlungsparameter und verbindliche Richtlinien für jeden die Marke betreffenden Arbeitsbereich. Mit anderen Worten: Jeder Mitarbeiter und Entscheider weiß fortan genau, was er zu tun hat, und hat keinen Spielraum mehr für individuelle Entscheidungen oder Verhaltensweisen, die der Marke schaden könnten und das Leistungsversprechen verletzen. So wird eine Struktur geschaffen, bei der jede Abteilung, jeder Arbeitsablauf und das Verhalten jedes Mitarbeiters gleichgerichtet sind und „die gemeinsame Sprache der Marke sprechen“. Die in den einzelnen Funktionsbereichen erarbeiteten Ziele und Handlungsmaßnahmen sollten schließlich in einen unternehmensweiten „Fahrplan“ zur Umsetzung der Markenpositionierung mit konkreten Verantwortlichkeiten, Timings und Ressourcenbedarfen zusammengefasst und integriert geführt werden.

3M hat beispielsweise das Ziel, das innovativste Unternehmen der Welt und bevorzugter Lieferant bei seinen Kunden zu sein. Eine ständige Beschäftigung der Mitarbeiter mit dem postulierten Leistungsversprechen wird gezielt gefördert, indem 3M doppelt so viel in F&E investiert (6,5 Prozent vom Umsatz) wie der Durchschnitt der amerikanischen Unternehmen. Jedem Mitarbeiter wird erlaubt, 15 Prozent der Arbeitszeit an Projekten seines persönlichen Interesses zu arbeiten. Für jede vielversprechende Produktidee wird ein Projektteam aus Mitarbeitern der F&E, der Produktion, des Marketings und des Vertriebs eingerichtet. Auf diese Art und Weise soll die Basis für ein innovatives Klima im Unternehmen geschaffen und der Anspruch, führender Anbieter auf globalen Märkten zu sein, realisiert werden.<sup>1</sup>

Durch die systematische und integrierte Implementierung des Markenkonzeptes in den gesamten Unternehmensprozessen bis hin zu externen Partnern wird die Marke in jeglichen Dimensionen wirksam. Die Markenstrategie und das Wissen darum werden nicht als reine „Wissensvermittlung“ verstanden, sondern in die täglichen Arbeitsabläufe eingebunden. Es entsteht ein starkes System, das die Marke konsistent und ganzheitlich an allen Kontaktpunkten nach außen transportiert und auch bei Managementwechsel oder Ausscheiden der ursprünglichen Markenverantwortlichen bestehen bleibt. Erst damit erreicht die Marke ihre vollständige Wirkung und kann zur echten „Power Brand“ werden.

## Entwicklung einer Corporate Mission als übergeordnetes Leitbild

Die breite interne Kommunikation des Markenversprechens und die Übersetzung in disziplinspezifische Maßnahmen allein reichen nicht aus, um langfristig markenkonformes Handeln und Verhalten der Mitarbeiter zu gewährleisten. Damit die Marke sowohl in den Köpfen als auch in den Herzen der Mitarbeiter tief verankert und proaktiv gelebt wird, gilt es, eine emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter mit

der Marke zu erzeugen. Dabei helfen kann eine Corporate Mission, die in Form einer klar gegliederten, langfristigen Zielvorstellung das Selbstverständnis und die allgemeine Haltung des Unternehmens sowie funktionsübergreifende Verhaltensnormen und Regeln für die angestrebte Markenpositionierung festlegt. In verbindlichen Leitlinien werden die Grundsätze des Unternehmens für die Wertschöpfung sowie den Umgang mit Kunden und Mitarbeitern ausformuliert. Die Corporate Mission enthält damit alle relevanten Aussagen zur angestrebten Kultur in einem Unternehmen und soll die gesamtheitliche Arbeit und Identität des Unternehmens prägen. Diese allgemeinen Wertvorstellungen und Grundsätze des Unternehmens müssen von allen Mitarbeitern getragen und gelebt werden und sind Ausdruck dafür, dass die Mitarbeiter des Unternehmens und ihr Agieren in einem gesamtunternehmerischen Zusammenhang eingebettet sind und miteinander in enger Wechselwirkung stehen.

Lanxess entwickelte beispielsweise im Rahmen eines internationalen Führungskräftetreffens die sog. „Formula X“. Sie beschreibt die Eckpfeiler des Wertesystems des Unternehmens: „Lösungen finden – Verantwortung übernehmen – Einfachheit wagen – Fortschritt beschleunigen“. Seitdem ist jeder Mitarbeiter des Unternehmens – einschließlich Vorstand und Management – angehalten, seine Arbeit so effizient und erfolgreich wie möglich zu gestalten und sein Tun immer wieder gemäß der Formula X zu hinterfragen.<sup>2</sup>

Die Deutsche Post World Net hat dagegen weltweit eine Corporate Mission mit insgesamt sieben Konzernwerten eingeführt, die für die Mitarbeiter sowohl Herausforderung als auch Orientierungshilfe sein sollen: „Exzellente Qualität liefern, Kunden erfolgreich machen, offenen Umgang pflegen, nach eindeutigen Prioritäten handeln, unternehmerisch handeln, Integrität nach innen und außen leben, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.“ Die definierten Werte sollen als stabile Basis verstanden werden, auf der die über 500.000 Mitarbeiter mit unterschiedlichem

1 Vgl. „Das ist 3M“ (Januar 2007), Download unter [www.3M-pressnet.de](http://www.3M-pressnet.de)

2 Vgl. „Personalpolitik bei Lanxess – Energizing People“ (September 2006), Download unter [www.lanxess.com](http://www.lanxess.com)

3 Vgl. „Nachhaltigkeitsbericht 2006“, Download unter [www.finanzberichte.down.de](http://www.finanzberichte.down.de)

nationalem, ethnischem und kulturellem Hintergrund reibungslos zusammenarbeiten. Die Deutsche Post wurde im Jahr 2006 bereits zum dritten Mal für ihr zukunftsweisendes Personalmanagement von der Initiative Total E-Quality ausgezeichnet.<sup>3</sup>

Insbesondere in Situationen der Krise, der Veränderung und des Wachstums eines Unternehmens fungiert die formulierte Corporate Mission – richtig erarbeitet und eingesetzt – als entscheidender Orientierungspunkt und vermittelt den Mitarbeitern den „höheren“ Wert und Sinn ihrer alltäglichen Arbeit. Sie unterstützt das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter, steigert die Leistungsbereitschaft und verstärkt die Identifikation der Belegschaft mit dem neu positionierten Unternehmen. Das Verhalten aller Unternehmensangehörigen wird vereinheitlicht und überprüfbar gemacht. Auch werden Widerstände oder Kon-

flikte aufgrund uneinheitlicher Informationspolitik und mangelhafter Kommunikation auf diese Art und Weise minimiert.

Um die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter weiterhin sicherzustellen, sollte die Marke Akzeptanz auf allen Hierarchieebenen erfahren und im alltäglichen Verhalten und Handeln erlebt werden. Idealerweise stehen Vorstand und Geschäftsführung geschlossen hinter dem Markenversprechen und verpflichten sich zur Umsetzung in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen. Steht das Markenmanagement beim Vorstand ganz vorn auf der Agenda, zeigt die Unternehmensführung ihr persönliches Engagement für die Markenbildung und betont ständig die Wichtigkeit der Marke, so kann dies bei den Mitarbeitern eine Vorbildfunktion erzeugen und eine Art „Aufbruchstimmung“ von ganz oben vermitteln.

## Erfolgreiche Markenführung als kontinuierliche Herausforderung

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Positionierung ist die systematische und nachhaltige Steuerung und Koordination aller Aktivitäten, die den Markenaufbau betreffen, von hoher Bedeutung. Es gilt, Marken langfristig konsistent und immer wieder neu überzeugend zu führen und weiterzuentwickeln. Dementsprechend müssen die Maßnahmen zur operativen Markenführung kontinuierlich aktualisiert und ggf. angepasst werden. Ein pragmatischer Ansatz ist es, ein interdisziplinäres Markenteam aufzusetzen, das sich aus Vertretern aller markenrelevanten Unternehmensfunktionen zusammensetzt und so das Markenmanagement systematisch im Unternehmen vorantreibt. Es definiert die relevanten Stellschrauben/Kontaktpunkte mit der Marke und den übergreifenden Leitlinien zur Umsetzung des Leistungsversprechens, es überwacht die Überführung der Positionierung in disziplinspezifische Maßnahmen

und stellt eine integrierte und zeitnahe Implementierung der identifizierten Maßnahmen sicher. Das Markenteam dient als Coach oder Sparringspartner für die einzelnen Funktionsbereiche und hat eine direkte „Reporting Line“ an den Vorstand.

In das Markenteam sollten Mitarbeiter gewählt werden, die auch an der Erarbeitung der disziplinspezifischen Maßnahmen mitwirken, da diese durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema relativ früh eine gewisse Motivation, Eigenverantwortung und Identifikation mit dem Konzept entwickeln werden. Durch die Unterstützung von speziell geschulten und erfahrenen externen Experten zu Beginn der Implementierungsarbeit kann eine geordnete und zielorientierte Steuerung der Prozesse und Maßnahmen zusätzlich gefördert werden. Ein positives Beispiel aus der Konsumgüterindustrie ist Philips. Der nieder-



ländische Elektronikkonzern verankert das Markenversprechen von „Sense and Simplicity“ im Unternehmen mithilfe des sog. „Simplicity Advisory Board“, eines Gremiums aus Mitarbeitern sowie externen Experten aus Praxis und Wissenschaft. Die Aufgabe der Mitglieder ist es, mit ihrer Erfahrung das Unternehmen auf dem Weg nach mehr „Einfachheit“ zu begleiten. Das Board nimmt permanent Anregungen für Vereinfachungen auf und trägt sie zurück in die Organisation.<sup>4</sup>

Als weiteres wichtiges Erfolgskriterium zur Gewährleistung einer langfristigen Entfaltung und nachhaltigen Steuerung der Marke hat sich die konsequente und kontinuierliche Messung der Markenleistung herausgestellt. Die Einführung eines spezifischen Markenkontrollinstrumentes kann als Grundlage für eine systematische Überprüfung dienen, inwieweit Leistungsversprechen und Realität übereinstimmen. Die Herausforderung besteht darin, die eher „weichen“ Inhalte der definierten Markenpositionierung in operationalisierbare und messbare Schlüsselgrößen zu übersetzen und nicht nur die imageprägenden Faktoren zur Marke zu messen, sondern auch eine Verknüpfung zu quantitativen Erfolgskennzahlen zu ermöglichen. Neben der regelmäßigen Befragung der externen Anspruchsgruppen sollte auch die Markenstärke innerhalb der Organisation z.B. durch Mitarbeiterbefragungen gemessen werden. Die Informationen aus diesem „Monitoring“ können im Markenteam reflektiert, verdichtet und interpretiert und schließlich an alle Mitarbeiter gespiegelt werden. So wird die Umsetzung der Markenpositionierung für das gesamte Unternehmen immer wieder sichtbar und auch nachvollziehbar.

Um die Relevanz der Marke als „harte“ Steuerungsgröße zu verdeutlichen, sollte die Marke im Rahmen von Personalentwicklung, individuellen Zielvereinbarungen und Anreizsystemen als substantielle Dimension berücksichtigt werden. Durch die Schaffung von spürbaren Anreizen für „richtiges“ Verhalten bzw. für „richtige“ Maßnahmen kann die persönliche Einlösung des Markenversprechens bei den Mitar-

beitern ständig gefordert und gefördert werden. Als wirkungsvoll haben sich hierfür beispielsweise sogenannte „Brand Awards“ erwiesen, die besonderes Engagement und Aktivitäten im Sinne der Marke auszeichnen und belohnen. Die Implementierung eines solchen Incentivierungssystems erzeugt Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern und garantiert hohes Involvement sowie unternehmerisches Denken und Handeln im Sinne der Marke auf allen Hierarchieebenen.

Henkel stellt z.B. seit 2006 mit der Initiative „Jahr der Innovationen“ den Unternehmenswert „Wir legen unseren Fokus auf Innovationen“ für drei Jahre weltweit in den Mittelpunkt des Unternehmens. Die mehr als 50.000 Mitarbeiter – ob aus Management, Verwaltung oder Produktion – sind seitdem aufgefordert, ihre Kreativität und ihre Erfahrungen zu nutzen, um mit ihren Ideen gezielt zur Verbesserung von Prozessen und Produkten beizutragen. 160 „Inno-Coaches“ befeuern die Mitarbeiter in 80 Ländern mit Motivations-Charts und Parolen wie „Du bist Henkel“ oder „Du bist Innovation“. Sie predigen Brainstorming, freie Assoziation – und sollen helfen, Widerstände beiseitezuräumen. Emotionaler Begleiter und Anker der internen Kommunikation ist der „Inno“ – die Symbolfigur für „Innovation“. Die Innovationsinitiative soll der Startschuss für eine nachhaltige und noch konsequentere Ausrichtung des Unternehmens auf Innovationen sein und auf einen dauerhaften Einstellungs- und Bewusstseinswandel bei allen Mitarbeitern abzielen. In den ersten elf Monaten wurden 80.000 Ideen eingereicht, die von einem Expertengremium, genannt „Inno-Lounges“, gesammelt und bewertet werden. Die Initiative wurde bereits mit dem PR Report Award in der Kategorie „Interne Kommunikation und Change Management“ ausgezeichnet.<sup>5</sup>

Auch das Motto von O<sub>2</sub> „O<sub>2</sub> – can do“ soll nicht nur ein eingängiger Werbeslogan mit einer vielversprechenden Aussage für die externe Kundschaft sein, sondern ebenso auf die Einstellung eines jeden einzelnen O<sub>2</sub>-Mitarbeiters zutreffen. Daher wird die ge-

4 Vgl. [www.simplicityhub.philips.com](http://www.simplicityhub.philips.com)

5 Vgl. „Innovationsoffensive von Henkel mit dem PR Report Award ausgezeichnet“ (April 2007), Download unter [www.henkel.de](http://www.henkel.de)

samte Belegschaft dazu ermutigt, auch in der Freizeit gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und sich ehrenamtlich für soziale Projekte zu engagieren. Im Rahmen des internen Programms „Can do Matching“ können Mitarbeiter in Form von Spenden ihren Einsatz für Mitmenschen oder Umwelt unter Beweis stellen – O<sub>2</sub> legt jeweils das Doppelte an Spenden drauf. Mit dem jährlichen O<sub>2</sub> Community Award werden Mitarbeiter ausgezeichnet, die herausragende soziale Arbeit leisten. Alle gemeinnützigen Aktivitäten werden jährlich in einem Corporate Responsibility Report zusammengefasst und veröffentlicht. Vor

allem Führungskräfte fungieren bei O<sub>2</sub> als Leitfiguren und persönliche Ansprechpartner, die durch täglich wertekonformes Handeln die Unternehmensidentität vorleben und festigen. Auf diese Art und Weise konnte das Unternehmen innerhalb eines Jahres die Identifikation der Mitarbeiter mit der Vision und dem Markenversprechen um sieben Prozent und das Mitarbeiterengagement um fünf Prozent steigern. Im Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2006“ schaffte O<sub>2</sub> Germany im Gesamt-Ranking den Sprung unter die Top Ten.<sup>6</sup>

## Fazit

Grundlage für die Entwicklung einer starken Marke ist die klare Definition einer differenzierenden und präferenzbildenden Markenpositionierung. Für den tatsächlichen Erfolg und die wertschöpfende Relevanz der Marke entscheidend ist jedoch eine konsequente Verankerung der Marke in die Strukturen, Prozesse und Steuerungssysteme des Unternehmens sowie die Befähigung und Motivation aller Mitarbeiter zur Realisierung des konzeptionellen Leistungsversprechens. Zentrale Herausforderung für das Markenmanagement ist dementsprechend eine durch geeignete Instrumente unterstützte, systema-

tische und integrierte Kommunikation und Adaption der Markenpositionierung auf allen Ebenen des Unternehmens. Zieht sich das Markenversprechen wie ein roter Faden durch sämtliche Funktionsbereiche des Unternehmens, und entfaltet sich die Markenvision konsequent im Denken und Handeln der Mitarbeiter, so werden auch die externen Zielgruppen das postulierte Leistungsversprechen über alle Kontaktpunkte mit der Marke ganzheitlich erleben, und es wird ein nachhaltiger Unternehmenswert geschaffen.

6 Vgl. „Menschen im Fokus“ (Februar 2006), Download unter [www.de.o2.com](http://www.de.o2.com)

Björn Sander, Dr. Percy Smend, Utta Wiese

# Herausforderungen für die Markenführung im konvergenten TIME-Markt

## Radikaler Wandel in TIME-Märkten als Herausforderung für die Markenstrategie

Die weltweiten Telekommunikationsmärkte befinden sich inmitten eines Wandels, der weitläufig unter dem Begriff „Konvergenz“ zusammengefasst wird. Der Wandel birgt für die Anbieter erhebliche Herausforderungen: Den Festnetzanbietern brechen aufgrund von Preisverfall und Verlust im Bestand die Umsätze weg. Kunden verzichten auf das Festnetz oder wechseln zur Internettelefonie, die als kostenlose Beigabe zum Anschluss angeboten wird. Mobilfunkanbieter sehen sich mit gesättigten Märkten konfrontiert und versuchen, sich durch Marketing-Innovationen gegenseitig Umsätze abzujagen. Und Internet-Service-Provider (ISP) werden vom Preiskampf überrollt, der von neuen Anbietern – insbesondere Kabelnetzbetreibern – immer weiter angefacht wird.

Die Märkte aus Telekommunikation, Internet, Medien und Entertainment, kurz TIME, wachsen zusammen – und die Marktanteile für diesen riesigen Markt werden heute verteilt. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Markenstrategie: Kernherausforderung muss es für die Anbieter sein, mit relevanten und attraktiven Nutzenversprechen Kunden zu gewinnen und an sich zu binden. Sie müssen heute künftige Umsätze sichern, indem sie vor anderen den konvergenten Markt und seine Kunden erschließen. Gewinner des Umbruchs werden die Anbieter sein, die eine glaubhafte und nachhaltig vom Wettbewerb differenzierende Positionierung im Markt etablieren können und damit relevante Kernbedürfnisse ihrer Kunden überlegen adressieren.

Konvergenz findet im TIME-Markt derzeit auf unterschiedlichen, sich gegenseitig verstärkenden Ebenen statt: Bedingt durch die Digitalisierung und die Verdrängung der leitungsgebundenen Netze durch IP-basierte Netze wurden in den letzten Jahren die Technologien für Sprachtelefonie, Internet und TV weitgehend vereinheitlicht und eine Grundlage für

die horizontale Integration der Wertschöpfungskette geschaffen. So können heute die vier Anwendungen „Mobiltelefonie“, „Festnetztelefonie“, „Internetsurfen“ und „Fernsehen“ aus einer Hand, zu einem Preis und mit einer Rechnungsbeziehung angeboten werden. Aus der Bündelung entstehen wiederum neue Mehrwerte, u. a. durch die Verknüpfung von Inhalten und Kundenpräferenzen über unterschiedliche Medien und Plattformen hinweg. Marktgrenzen verschwimmen und Markteintrittsbarrieren verschwinden – mit zahlreichen Markteintritten als Folge.

In diesem gigantischen Milliardenmarkt versuchen unterschiedlichste Player, ein Stück des Kuchens für sich zu sichern. Kaum verwunderlich, dass viele darauf abzielen, Wettbewerbern in angrenzenden Marktsegmenten Kundschaft „abzujagen“. Statt mit Einzelprodukten wird der Massenmarkt aggressiv mit Bündelangeboten (Triple, Quadruple Play) bearbeitet, die einzelne Bausteine der vier TIME-Märkte miteinander kombinieren. Ehemals renditestarke Einzelprodukte (z. B. Internetzugang) werden dabei gratis „dazugebündelt“. Es wird heftigst gestritten, die bestehenden Single-Produkt-Kundenbeziehungen um weitere TIME-Bausteine zu ergänzen – der Bündelkunde verspricht höheren ARPU (Average Revenue per User) und höhere Kundenbindung. Um schnellstmöglich in allen Teilmärkten präsent zu sein, nehmen Geschwindigkeit und Anzahl von Fusionen, Übernahmen und Kooperationen beträchtlich zu.

Mit erheblichen Spendings werden die technologisch und anwendungsseitig keineswegs banalen Bündelprodukte in den Markt getrieben. Der Konsument wird mit zahllosen unterschiedlichen Namen, Bündeln und Botschaften konfrontiert. Es mangelt an Standards und Orientierungshilfen. Viel mehr noch: Das Zusammenwachsen der unterschiedlichen

Angebote vergrößert die Komplexität der einzelnen Kaufentscheidung. Über mehr Angebotsparameter als je zuvor muss sich der Kunde nun Gedanken machen. Gleichsam potenziert das Anbieterverhalten Intransparenz und Überforderung der Kunden, da die Wettbewerber den gleichen Bündelmarkt aus unterschiedlichen Teilmarktperspektiven angehen.

Mehr Angebote, mehr Features und mehr Botschaften für gleiche Kundengruppen. Umso mehr muss heute die Markenstrategie als Top-Thema adressiert werden: Anbieter müssen jetzt die strategischen Weichen stellen, um in Zukunft am Markt bestehen und sich Marktanteile sichern zu können.

## Implikationen und Handlungsfelder für Unternehmen

Starke Marken repräsentieren die wichtigsten immateriellen Assets von Unternehmen und gewinnen an Bedeutung für die Unternehmensführung. Laut einer aktuellen Studie von BBDO Consulting beziffert der Markenwert bei großen Unternehmen bis zu ein Drittel des gesamten Unternehmenswertes.<sup>1</sup> Im Telekommunikationssektor bestätigt sich die hohe Bedeutung der Marke: 40 Prozent der Marketing-Verantwortlichen aus der Telekommunikationsbranche sprechen der Markenführung eine gleiche oder höhere Bedeutung zu als dem Umsatz des Unternehmens.<sup>2</sup> Entgegen dem Gesamtmarkt stiegen die Werbespendings im Telekommunikationssektor von 2004 auf 2006 um fast 60 Prozent<sup>3</sup> – diese massiven Investitionen in Marke und Kommunikation dienen als ein weiteres Indiz für die wachsende Bedeutung der Markenführung im TIME-Markt. Zentraler Erfolgsfaktor und Voraussetzung für eine geringere Anfälligkeit für Preiskämpfe ist die Etablierung einer starken Marke, die im Angebotsdschungel als „Ansteuerungsboje“ für die Kunden dient. Sie ist neben Preis und Gewährleistung wesentlicher Indikator und gleichzeitig wahrgenommener Garant für die Beschaffenheit eines Produktes – unter der Voraussetzung, dass der Konsument die Marke kennt, weiß, wofür sie steht, und sie als vertrauenswürdig einstuft.

### Relevantes und differenzierendes Nutzenversprechen als Kern-Ankerpunkt des Markenmanagements

Um Konsumenten einen guten Grund zu bieten, sich (bei Kauf, Wiederkauf, Empfehlung) für eine bestimmte Marke zu entscheiden, um also Kundenpräferenz zu erzeugen, benötigt die Marke eine systematische und scharfe Positionierung im Markt. Die Positionierung beschreibt, wie die Marke vom Kunden im relevanten Markt relativ zum Wettbewerb wahrgenommen werden soll. Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Positionierung ist ein nachhaltig fokussiertes, differenzierendes und relevantes Nutzenversprechen. Beim Nutzenversprechen handelt es sich nicht um ein Logo oder einen Claim. Vielmehr geht es um die Formulierung eines Zielbildes, das als strategische Grundlage für alle internen und externen Markenführungsaktivitäten dient. Um das Nutzenversprechen für jede Anspruchsgruppe konsequent „erlebbar“ zu machen, bedarf es einer konsequenten Umsetzung an allen Interaktionspunkten mit der Marke. Jeder Kontakt mit der Marke muss auf das Nutzenversprechen einzahlen und erzeugt so Unverwechselbarkeit und Loyalität.

<sup>1</sup> Vgl. Klein-Bölting, Wirtz, Malzbender (2007), Was Marken dem Management wert sind - Wie DAX- und MDAX-Unternehmen Marken für ihren Unternehmenserfolg nutzen, in: BBDO Consulting, Insights 6.

<sup>2</sup> Vgl. Media Research Group (2007), Kommunikations-Trends in der Branche IT Telekommunikation – Werbemarkt-Studie 2003-2007 (Schweiz).

<sup>3</sup> Vgl. Bauer Media (2006), Werbeziele und Marketing Trends 2006.

# Impressum

## Herausgeber

BBDO Consulting GmbH  
Udo Klein-Bölting  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-8539  
F +49.211.1379-8742

## Gestaltung

Claus Koch <sup>TM</sup>  
Düsseldorf

ISSN 1614-0915  
Januar 2008