

HANDEL

RECHT

SERVICE

46

# Wie Marken im Unternehmen wirken

Logo, Kampagne – und fertig? In externe Markenentwicklung wird viel investiert, bei der Implementierung hapert es dann jedoch häufig. Dabei entfalten Marken erst durch eine erfolgreiche interne Implementierung ihre ganze Wirkung.

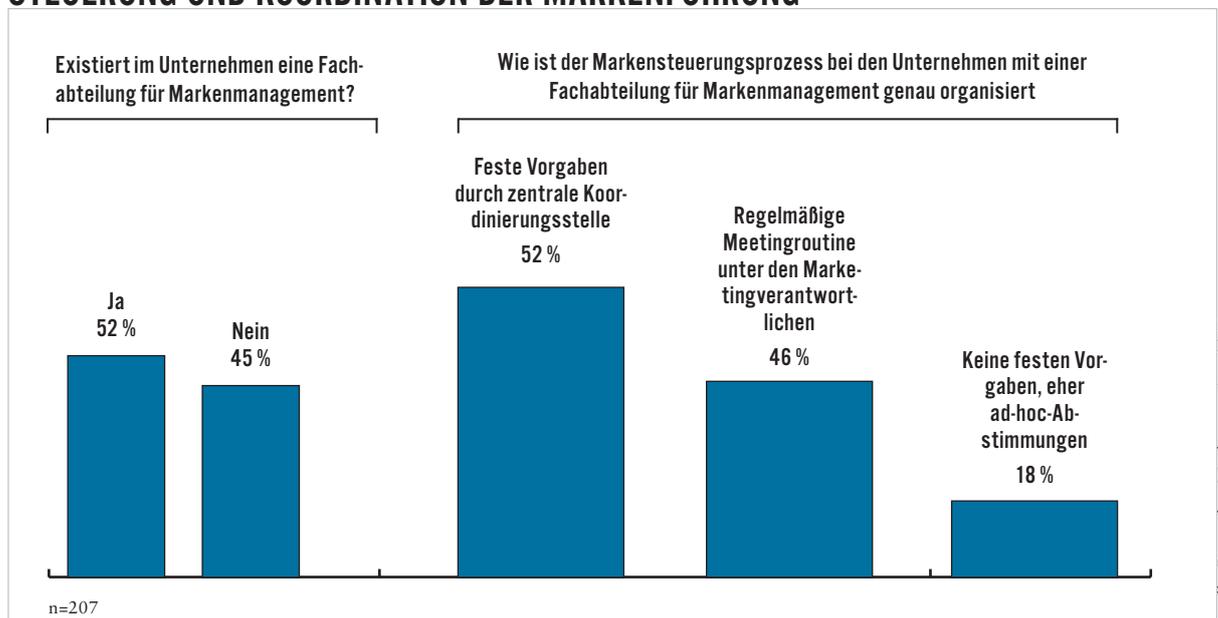
**MARKEN SIND MEHR** als Logo und Claim – so viel steht fest und so viel ist mittlerweile gelernt. Klares Indiz dafür: Die Investitionen in den Aufbau und die Gestaltung von Marken nehmen zu. Immer mehr Unternehmen – auch in traditionell markenfernen Industrien – richten ihre Marke neu aus, überarbeiten Corporate Design und Identity. Warum kommt aber das neu erarbeitete Markenimage oft so wenig zum Tragen? Warum sind Marken im Unternehmensalltag immer noch so wenig verankert, so wenig spürbar?

In seiner aktuellsten Ausgabe gibt der 'Deutsche Markenmonitor' Hinweise auf Ursachen: Die Befragung von insgesamt 207 Markenverantwortlichen offenbart Schwachstellen sowohl in Markenführung und -organisation als auch in der Implementierung und zeigt mögliche Lösungsansätze auf.

## Erst Positionierung, dann Implementierung

Bei IT-Projekten wird ganz selbstverständlich in Schulung und Implementierung einer neuen Software investiert – oft das Drei- bis Fünffache ihres Anschaffungswertes. Bei der Arbeit für die Marke geht man hingegen häufig davon aus, dass mit der Verabschiedung einer neuen Positionierung und einer darauf aufbauenden Kampagne der wichtigste Teil der Arbeit getan ist. Dabei fängt sie hier eigentlich erst wirklich an: Der Erfolg einer Marke hängt ursächlich von der Qualität ihrer internen und externen Implementierung ab. Erst wenn Mitarbeiter ihre Marke verstehen und wissen, was sie ganz konkret für ihr Verhalten und ihre Kommunikation wie zum Beispiel den Kundenkontakt bedeutet, kann die Marke wirken und ihr ganzes Potenzial entfalten. Es lohnt sich also, der Implemen-

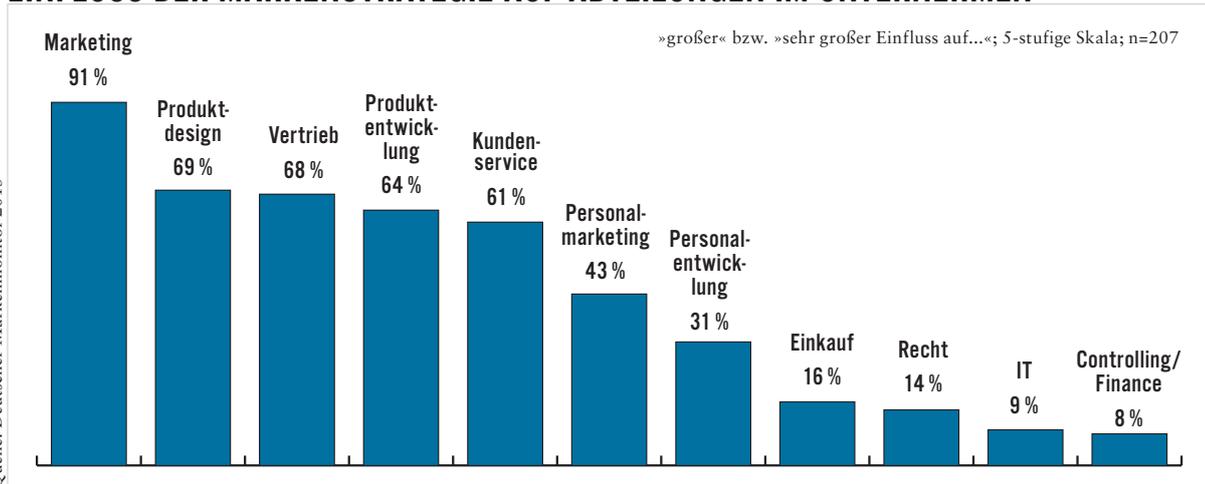
## STEUERUNG UND KOORDINATION DER MARKENFÜHRUNG



Entscheidungen und Abstimmungen erfolgen oft in Silos und adhoc, ohne klare, aus der Markenstrategie abgeleiteten Vorgaben oder Prozesse

## EINFLUSS DER MARKENSTRATEGIE AUF ABTEILUNGEN IM UNTERNEHMEN

Quelle: Deutscher Markenmonitor 2015



Nur bei 31 Prozent der Unternehmen werden die Personalentwicklungsaktivitäten durch das Markenmanagement beeinflusst

terung und ihrer Qualität besonderes Augenmerk zu schenken. Aber wo ansetzen?

### Markenbild oft unklar

Die Zahlen des Deutschen Markenmonitors offenbaren, dass nur in rund der Hälfte der Unternehmen sowohl im B2B- als auch im B2C-Sektor die Markenpositionierung großen oder sehr großen Einfluss auf das Tagesgeschäft hat. Von den befragten Markenverantwortlichen gaben zudem nur 42 Prozent an, dass die Mitarbeiter ein einheitliches Bild davon haben, wofür die Marke steht.

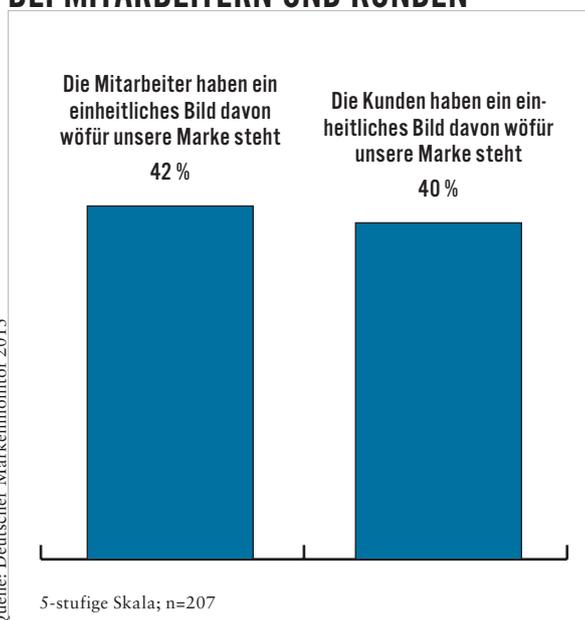
Eigentlich ist es nicht erstaunlich, dass der tatsächliche Einfluss der Marke auf den Arbeitsalltag eher gering ist, bedenkt man, dass in vielen Fällen die Markenpositionierung den Mitarbeitern gar nicht erst zugäng-

lich gemacht wird. So kann auch die beste Markenpositionierung nicht zu ihrem eigentlichen Ziel führen: Klare Handlungsempfehlungen für das Management und die Mitarbeiter ermöglichen, um auch im operativen Tagesgeschäft kundenrelevante Entscheidungen aus Markensicht treffen zu können.

Heißt im Klartext: Die Marke kann bei dem anderen Teil der Unternehmen nicht oder nur unzureichend gelebt, mit Inhalten aufgeladen werden – und bleibt ein theoretisches Konstrukt. Und ist das Markenbild bei den Verantwortlichen und Mitarbeitern unscharf, ist es nur konsequent, dass auch die Kunden keine klare Vorstellung davon haben, wofür die Marke eigentlich steht (nur 40 Prozent der Befragten vermuten, dass ihre Kunden eine klare Vorstellung der Marke haben).

## MARKENWISSEN UND -IMAGE BEI MITARBEITERN UND KUNDEN

Quelle: Deutscher Markenmonitor 2015



Nur 42 Prozent haben einheitliches Bild davon, wofür ihre Firma steht

### Handlungsbedarf in der Markenorganisation

Eine Schwachstelle scheint struktureller Natur zu sein und in den Ablauf- und Aufbauorganisationen der Unternehmen selbst zu liegen: Erfolgreiche Markenführung und -implementierung braucht immer die Verzahnung unterschiedlichster Aktivitäten – von Kommunikation bis Service, von Vertrieb bis Personal. Dem gegenüber steht die Tatsache, dass nur in 52 Prozent der befragten Unternehmen funktionsbereichsübergreifende Abteilungen zur Verfügung stehen, die für die Markenführung und die Vernetzung der Aktivitäten verantwortlich sind. Viele Entscheidungen und Abstimmungen erfolgen in den viel zitierten Silos und zudem ad hoc, ohne klare, aus der Markenstrategie abgeleiteten Vorgaben oder Prozesse.

Kein Wunder also, dass nur bei 31 Prozent der Unternehmen beispielsweise die Personalentwicklungsaktivitäten durch das Markenmanagement beeinflusst werden – bedenklich, da es doch vor allem die Mitarbeiter sein sollten, die ihre Marke repräsentieren. Hier gibt es also – positiv formuliert – noch viel Handlungsspielraum im Sinne der erfolgreichen Implementierung.

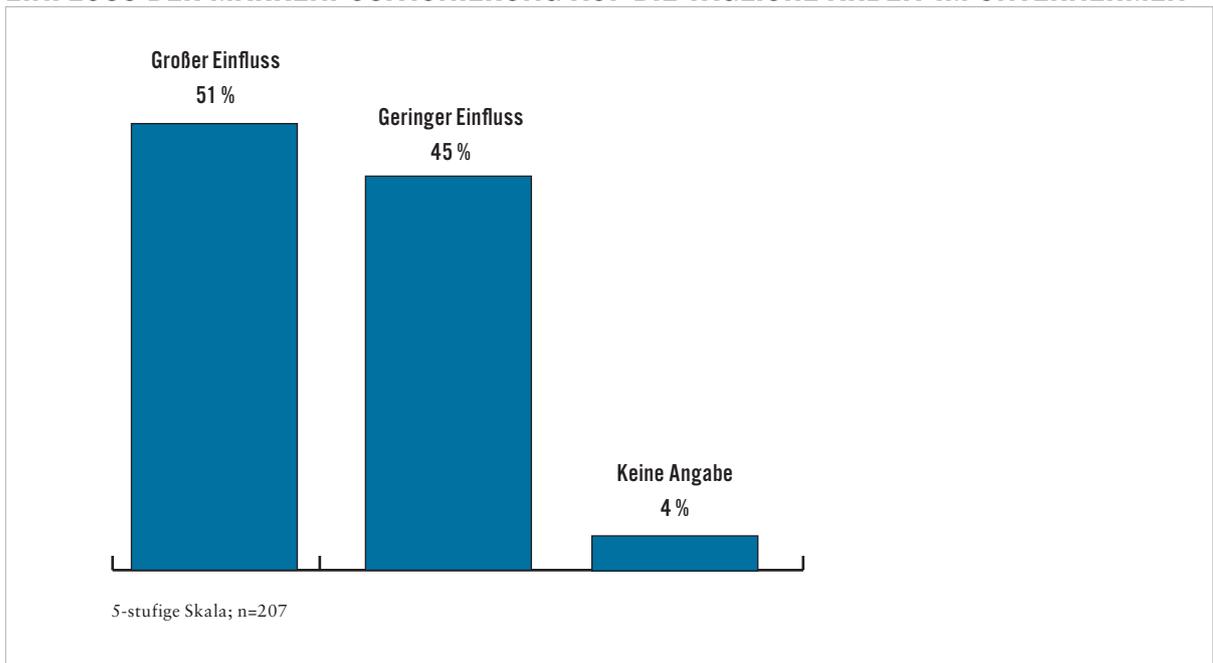
HANDEL

RECHT

SERVICE

48

## EINFLUSS DER MARKENPOSITIONIERUNG AUF DIE TÄGLICHE ARBEIT IM UNTERNEHMEN



Nur in rund der Hälfte aller Unternehmen hat die Markenpositionierung großen oder sehr großen Einfluss auf das Tagesgeschäft

### Werte lebendig vermitteln

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung ist die Vermittlung der Markenwerte an die Mitarbeiter. Reine Informationsveranstaltungen oder auch ein 100-seitiges Brandbook reichen naturgemäß nicht aus: Hier braucht es abteilungsspezifische, anwendungs- und erlebnisorientierte Maßnahmen, die die Markenwerte so konkret wie möglich nachvollziehbar machen und in verständliche Handlungsleitfäden übersetzen – für jeden einzelnen.

Ein schönes Beispiel dafür liefert die Luxushotelkette The Ritz-Carlton: Sie übersetzte die eigene Markenphilosophie in ganz konkrete Servicewerte. Anstelle von abstrakten Aussagen wie »Wir erarbeiten uns das Vertrauen der Gäste, indem wir sie in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen«, heißt es hier beispielsweise: »Ich trage die Verantwortung für jegliche Anliegen der Gäste und löse diese umgehend ein.«

Und damit nicht genug: Das Unternehmen befähigt die Mitarbeiter zudem durch ein eigenes Budget von bis zu 2000 Dollar pro Gast, Beschwerden eigenverantwortlich zu klären, diesen Wert also selbstständig in seinem Arbeitsalltag umzusetzen. Auf diese Weise kann Implementierung erfolgreich gelingen, denn so erleben Mitarbeiter Marke nicht als Verpflichtung oder Korsett, sondern als lebendige und motivierende Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums: Marke wird für sie zum Mehrwert.

### Große Chancen für Marken

Unternehmen sollten sich trauen, der Markentheorie Taten und Praxis folgen zu lassen, in intelligente in-

terne Implementierung zu investieren und diese nicht als überflüssiges Beiwerk in Sachen Markenaufbau zu begreifen. Und wenn sie sich dann noch trauen, ihre Mitarbeiter aller Abteilungen als aktiven und gestaltenden Part dieser Prozesse zu begreifen und sie spezifisch mit einzubinden, ist ein essenzieller Schritt gemacht. Für die Mitarbeiter, das Unternehmen und natürlich für die Marke selbst.

Dr. Saskia Diehl



Dr. Saskia Diehl ist Geschäftsführerin der GMK Markenberatung, Köln, und betreut internationale Kunden bei der Führung ihrer Marken und Markenportfolios. Zuvor war sie im strategischen Marketing, in der Personalentwicklung und in einer Unternehmensberatung tätig und wurde für ihre Arbeit über 'Emotionale Markenbeziehungen' promoviert.