



media-TREFF

MARKENMANAGEMENT

SONDERAUSGABE ZUR
MARKENKONFERENZ B2B 2011



MARKENWERTE

SCHAFFEN UNTERNEHMENSWERTE

URSACHEN FÜR MARKENERFOLG

WENN DIE MARKE ZUM TIER WIRD

DIE BESTEN BOTSCHAFTER

DER MARKE SIND DIE MITARBEITER

MARKENENTWICKLUNG

IST CHANGE MANAGEMENT

STUDIE: DIE MARKEN

DER HIDDEN CHAMPIONS

CASE STUDIES

GLS BANK - MANROLAND

STILL - HARTMANN

Marco Petracca

Michael Brandtner

Thomas Loest

Prof. Dr. Brandmeyer

Prof. Dr. Schmidt

Frank Merkel



SAVE
the Date
2012!



PraxisBeispiele
PraxisWissen
PraxisTrends

Das Multi-Tool für **B2B-Marketer**

Digitales B2B-Marketing wird auch das Generalthema des **3. B2B-Marketing-Kongress 2012** sein, der am **16. + 17. Oktober 2012** wiederum im Vogel Convention Center in Würzburg stattfinden wird. Praxisnähe ist uns dabei sehr wichtig – Sie werden davon profitieren.

Highlights: 50. Würzburger WerbeFachgespräch
Verleihung des media-TREFF-B2B-Marketing-Awards

3. **B2B-Marketing-Kongress** Von der Zielgruppe zur Zielperson

16. + 17. Oktober 2012, Würzburg, Vogel Convention Center VCC

Veranstalter

media-TREFF

Jetzt schon vormerken! Infos unter www.b2bmarketingkongress.de



Vogel Business Media

www.vogel.de

MARKENMANAGEMENT

- Einführung: „Made in Germany reicht nicht mehr“ 4
- Markenführung im deutschen Mittelstand 6
- Ursachen für Markenerfolg 8
- Markenentwicklung ist Change Management 12
- 6. Markenkonzferenz B2B 16
- Studie: Die Marken der Hidden Champions 19
- Erfolgsfaktoren für die interne Markenverankerung 22
- IT-gestützte Markenführung 26
- Emotionen & Akustische Markenführung im B2B 28
- Internal Branding & Employer Brand Management 32

CASE STUDIES

- GLS-Bank - Entwicklung von Markenwerten 23
- manroland - Rebranding & Change Management 36
- STILL - Internal Branding 39
- HARTMANN - Markenverankerung bei den Mitarbeitern 41



Christian Schmitt
Objektleiter



Natalie Wander
Redaktion

Starke Marken bilden und entwickeln

Marke ist wie ein Eisberg: Der sichtbare Teil ist der wahrnehmbare Außenauftritt, der Teil unter Wasser enthält die Marke selbst mit ihrem Kern.

Markenführung ist mehr, als sich auf bewährte Traditionen zu verlassen. Durch neue Kommunikationswege, zunehmende Globalisierung und Digitalisierung verlangt Markenmanagement sowohl intern als auch extern nach neuen, innovativen Lösungsansätzen. Deshalb sollte man sich häufiger die Frage stellen: Was macht meine Marke aus? Wie unterscheide ich mich von den anderen? Nicht nur B2C-Marken wie „Mc Donalds, BMW oder Coca Cola“ schaffen es ihre Marke erfolgreich zu machen. Auch viele B2B-Marken könnten ihre eigene Marke zum Erfolg führen. Sie müssen sich dieser Herausforderung lediglich stellen. Hierbei kommt es auf neue Ansätze an, um das „altbewährte Markenmanagement“ zu reformieren. Change-Management, Internal Branding, Employer Branding, und viele mehr – doch was erscheint sinnvoll? Wie schafft man es, seine Mitarbeiter zu Markenbotschaftern des eigenen Unternehmens werden zu lassen? Diese media-TREFF Ausgabe hat es sich zur Aufgabe gemacht, Licht ins Dunkel zu bringen.

Angefangen mit einem Überblick über den Wandel des Markenmanagements von Prof. Dr. Klaus Brandmeyer und Peter Birck und eine Auseinandersetzung mit dem Wert einer Marke von Marco Petracca, folgt eine Aufklärung über Change-Management. Gerade in diesem Bereich sind Erkenntnisse aus der Gehirnforschung nicht von der Hand zu weisen. Markenstrategien sollen im Kopf von Mitarbeitern verankert werden, damit diese zu erfolgreichen Markenbotschaftern ihrer Marke und somit des Unternehmens werden. Doch wie funktioniert dies? Welche Schritte sind zu beachten? Jan Weller und Thomas Loest erklären diese Zusammenhänge aus wissenschaftlicher und Marketing-Sicht.

Neben den eigenen Mitarbeitern als Markenbotschafter dürfen natürlich auch die Emotionen, die mit einer Marke verbunden werden, nicht außer Acht gelassen werden. Michael Brandtner widmet sich diesem Thema der „falsch verstandenen Emotionen“ und gibt dem Le-

ser vier Schritte zum B2B-Marken- und Markterfolg an die Hand. Stark verknüpft mit den Emotionen ist auch die Akustik, denn Musik kann sowohl positive als auch negative Gefühle wecken. Wie akustische Markenführung gezielt eingesetzt werden kann, erklärt Karlheinz Illner anhand bekannter B2C-Marken und erläutert weiter, warum diese Strategien ebenso für das B2B übertragbar sind.

Des Weiteren setzen sich verschiedene Referenten mit den Begriffen Rebranding, Internal Branding und Employer Branding auseinander. Was verbirgt sich hinter diesen Termini? Und wie können diese erfolgreich umgesetzt werden? Dies können Sie in den einzelnen Artikeln detailliert nachlesen.

Wie aus der ersten Ausgabe bekannt, dürfen natürlich auch Case Studies nicht fehlen. Denn wie kann man besser lernen, als anhand praktischer Beispiele? Diese in der Theorie angesprochenen Themen wie Mitarbeiter als Markenbotschafter, Markenführung, Rebranding oder Internal Branding werden somit durch Beispiele von bekannten Firmen wie Hartmann, der GLS-Bank, manroland oder STILL konkretisiert.

Nutzen Sie die Chance, sich von unterschiedlichen Strategien zum erfolgreichen B2B-Markenmanagement inspirieren zu lassen und ihre eigene Marke weiter zum Erfolg zu führen! Und schauen Sie bei Gelegenheit einfach mal wieder bei uns unter www.media-treff.de vorbei!

Eine interessante und anregende Lektüre wünschen Ihnen

Christian Schmitt und Natalie Wander
redaktion@media-treff.de

Übrigens: Diese Ausgabe gibt es auch digital als **ePaper** mit zusätzlichen relevanten Bewegtbildinhalten.

LINK ZUM EPAPER: www.media-treff.de/epaper

Von Frank Merkel, wob AG

„Made in Germany reicht nicht mehr“

Foto: ebm papst

Krise – welche Krise? Niemand hätte 2009 in der schwersten Rezession seit dem zweiten Weltkrieg geglaubt, dass sich die deutsche Industrie dermaßen schnell erholt und einen Rekord nach dem anderen feiert. Beschimpfte der Economist Deutschland im Jahr 2004 noch als kranken Mann Europas, so werden wir heute glühend beneidet. Weil deutsche Unternehmen, anstatt dem Modetrend De-Industrialisierung hinterher zu laufen, in Innovationen investierten und drastisch die Effizienz erhöhten. Man darf getrost sagen: Den Neid unserer europäischen Nachbarn haben wir uns hart erarbeitet.

Als Marketingmann kann man über diesen Gewinn an Wettbewerbsfähigkeit nur strahlen. Sind doch exzellente Produkte und Services die elementare Voraussetzung für Vertriebs-erfolg und das Erzielen rentabler Preise. Insofern ist bei drei Bestandteilen des Marketing-Mix alles im grünen Bereich.

Tränen können dem Marketing- und Markenprofi allerdings kommen, wenn es um die Bedeutung der Kommunikation in vielen Unternehmen geht. Denn immer noch betrachten offenbar etliche Entscheider Investitionen in immaterielle Faktoren wie Markenbekanntheit, Reputation und Differenzierung als verschwendetes Geld. Und an der Relevanz der eher weichen Aspekte bestehen, in einer vermeintlich rationalen Entscheidungswelt, nach wie vor massive Zweifel.

Das Resultat ist, dass Markenarbeit immer noch in vielen – vor allem mittelständischen – Unternehmen an die Dachmarke „Made in Germany“ delegiert wird. Man verlässt sich ganz einfach darauf, dass der jahrzehntelange Wirkungsmechanismus unbegrenzt weiterläuft. Und unterschätzt dabei leichtsinnigerweise zwei ganz wesentliche Dinge: nämlich die Lern- und Kopierfähigkeit internationaler Wettbewerber. Und die Dynamik, mit der sich die Spielregeln gerade verändern.

Eine Revolution ist in vollem Gange

Nicht wenige Fachleute sehen die Welt momentan in einer Phase der dreifachen Revolution:

1. Die Globalisierung mischt die Karten völlig neu. Die Weltmacht USA verliert dramatisch an Wettbewerbsfähigkeit und befindet sich in einer Strukturkrise mit vielfach nicht mehr konkurrenzfähigen Produkten. England hat de-industrialisiert und seit Jahren das Produzieren nahezu aufgegeben. Der gesamte südeuropäische Raum schwächelt. Im Gegenzug werden aus Schwellenländern ernstzunehmende Global Player. Wie schnell sich auf Produktebene Marktverhältnisse verschieben können, beweist der chinesische Computerhersteller Lenovo, der seit Sommer 2011 zweitgrößter PC-Hersteller der Welt ist und Dell von diesem Platz verdrängt hat. Der rasante

Aufstieg von Samsung vom Billigheimer zur Premiummarke ist ein weiteres Beispiel. Hunderttausende exzellent ausgebildete Asiaten kehren derzeit aus Top-Universitäten in ihre Heimat zurück und drehen an der Innovations- und Qualitätsschraube. Aus Kopierern werden so blitzschnell Entwickler. Und: Eine Differenzierung ausschließlich auf der Leistungsebene wird angesichts dieser Entwicklungen zunehmend schwierig.

2. Die Digitalisierung ganzer Prozessketten verkürzt Wettbewerbsvorsprünge in unvorstellbarer Form. Für Werksspionage braucht man heute einen Browser und keine Schlapphutträger mehr. Darüber hinaus stellen Social Networks bewährte Kommunikationsspielregeln auf den Kopf. Nicht mehr der Sender sitzt am langen Hebel, sondern der Empfänger. Wenn ihm etwas nicht passt, erzählt er es nicht mehr sieben Freunden, sondern postet es an eine 500-Millionen-Community in Facebook. Die explosive Vermehrung der Kanäle und Instrumente erfordert ein völlig neues integriertes Denken. Dabei sind Domizalls Markenregeln gültiger denn je: Vertrauen kann nicht über austauschbare Reklame erzeugt werden, sondern nur durch stringentes Handeln und Kommunizieren.

3. Die Finanzkrise 2.0, ausgelöst durch Griechenland, droht zur Überforderung des Weltwirtschaftssystems zu werden. Abhängigkeiten werden neu definiert. Einstmalige Schwellenländer entwickeln sich zu Hoffnungsträgern jenseits von Rettungsschirmen. Die Finanzindustrie genießt den schlechtesten Ruf aller Zeiten und gefährdet die Akzeptanz marktwirtschaftlicher Ordnungen. Vertrauen – und damit das, was eine starke Marke auszeichnet – entwickelt sich deshalb zur wichtigsten Stärke.

Die eigene Marke als Erfolgsfaktor

Die oben skizzierten Rahmenbedingungen als „Herausforderung“ zu bezeichnen, wäre ein Euphemismus. Patentrezepte hat niemand – weder die Politik, noch die Wissenschaft, noch Unternehmenslenker. Und trotzdem: Auf Basis einiger einfacher Grunderkenntnisse lassen sich durchaus erste Lösungsansätze finden. ▷

Denn:

1. Menschen haben ein großes Grundbedürfnis nach Orientierung und Vertrauen. Derzeit werden an einem einzigen Tag Milliardenwerte an den Börsen vernichtet, wenn Misstrauen aufkommt, und neu geschaffen, wenn Hoffnung aufkeimt. Darin drückt sich, quantifizierbar abzulesen, die ganze Irrationalität menschlichen Verhaltens aus – und die Chancen, die sich durch eine konsequente Vertrauenspolitik für Unternehmen ergeben: Als verlässlich bekannt zu sein, ist fast schon die halbe Miete.

2. Überkomplexität überfordert Menschen in ihrer Aufnahme-, Verarbeitungs- und Merkfähigkeit. Mittlerweile sind technologische Details und Zusammenhänge oft nur noch durch ausgesprochene Experten zu erfassen. Sprich: Was an Botschaften gesendet wird, können immer weniger Menschen richtig verarbeiten. Eine Reduktion auf das Wesentliche und die Fokussierung auf das Relevante sind deshalb Schlüsselfaktoren zum Erfolg.

Die Marke bietet beides! Nachdem ein ganzheitliches Marketingverständnis in den letzten Jahren etwas aus der Mode gekommen ist und mehr das zahlenfixierte Controlling an Bedeutung gewonnen hat, könnte eine Renaissance des Marketinggedankens mit dem Paradigma einer wertorientierten, stringenten Markenführung neue Potenziale bieten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Kommunikation mit eingeschlossen wird. Und dass verstanden wird, dass es sich hierbei nicht um vermeidbare Kosten handelt, sondern um ein Investment in die Zukunft.

Wie wertschöpfend konsequente Markenkommunikation ist – und welch ein exzellenter Return damit erzielt werden kann – beweist der Gesamtverband Kommunikationsagenturen

mit seinem GWA Profi Award. Dabei rückt für eine wirklich umfassende Markenarbeit auch ein Feld immer mehr in den Fokus, das bisher weitgehend ausgeklammert wurde: der Arbeitgeber als Marke. Oder auf neudeutsch „Employer Branding“. Denn ein „Hidden Champion“ zu sein, wird auf Dauer auch nicht mehr reichen, wenn die Gefahr wächst, dass die Bewerber ausgehen und damit die Quelle für Innovation und Leistung austrocknet.

Fazit

Es lohnt sich, das Thema Kommunikation und Markenführung auf die Agenda von Top-Management-Meetings zu stellen. Denn hier gibt es ein großes Feld, um verborgene Reserven zu heben und die Weichen für weiteren Markterfolg zu stellen. Vollmundig gesprochen geht es um unsere ganze Volkswirtschaft, da die Industrienation Deutschland bekanntermaßen vom Export abhängt. Das ist unsere Stärke, aber auch unsere Schwäche. Wir werden uns sehr schnell mit neuen Wettbewerbern auf Augenhöhe wiederfinden, die wir heute noch belächeln. Eine starke Dachmarke zu haben, schadet angesichts dessen sicher nicht. Es ist aber keineswegs hinreichende Bedingung, um dauerhaft erfolgreich zu sein. □

Weitere Infos zu diesem Thema:

Video-Interview mit Frank Merkel auf media-TREFF

VIDEO-LINK: www.media-treff.de/merkel



MARKEN KONFERENZ B2B

Veranstalter
media-TREFF

 **7. Markenkonzferenz B2B**
am 28. November 2012 in Würzburg

Save the Date!

 **Vogel Business Media**

www.vogel.de

Heute im Angebot: Haltung!

Das Paradoxon, aus Markenwerten gelebte Überzeugungen zu machen



Interne Markenführung bei transfluid - das konsistente Markenbild ist Ausdruck des unternehmerischen Stolzes. Nicht umgekehrt.

Es ist schon beachtlich, dass die Marke es mittlerweile geschafft hat, aus dem Elfenbeinturm der konzerngeprägten Managementstrategien und theoretischen Abhandlungen herabzusteigen und in der mittelständischen Ursuppe zu landen. Ja, richtig, die Erkenntnis, sich heute als Unternehmensmarke positionieren zu müssen, ist im Mittelstand angekommen. Und mit Mittelstand meinen wir die 97 Prozent der deutschen Unternehmen, die den Genpool unserer Wirtschaftskraft ausmachen - es sind die technikgetriebenen; die, die irgendwo in den tiefsten Wäldern, abseits von Autobahnen und Großflughäfen, ihren Teil dazu beitragen, dass unsere Welt funktioniert. Es sind oft die Unternehmen, die Marketing immer noch als Werbemittelproduktion betrachten, und deren Organigramme und Leitsätze meist nur Nebenprodukte der teuer bezahlten ISO-Zertifizierung sind. Deren Personalabteilung nicht HR heißt, sondern Löhne verwaltet. Es sind die Unternehmen, die massive Probleme mit den Folgen des demographischen Wandels haben werden - und die jetzt nach „Employer Branding“ rufen, doch dabei nur schickere Stellenanzeigen meinen. Es sind genau die Unternehmen, die uns Marken-Experten und Fachleuten zeigen können, was Marke tatsächlich ist. Und wie man den Markenbegriff unter denkbar ungünstigen Voraussetzungen selbstkritisch, pragmatisch und nachvollziehbar weiterentwickelt.

Die Evolution des Markenbegriffs

Der mittelständische Markenbegriff verselbstständigt sich in seinem Wesen, entwickelt sich, mutiert, evolutioniert. Der amerikanische Marketing-Guru Al Ries mag recht gehabt haben, als er die Behauptung aufstellte, dass jeder Markt von zwei Kräften getrieben wird: Evolution und Divergenz. Aus Pils werden Biermixgetränke, aus Großcomputern werden Smartphones, und letztlich treibt das Produkt mit der prägnantesten Positionierung die Evolution voran, teilt den Markt nachhaltig zu eigenen Gunsten. Sofern der Fokus, die zentrale Idee, der Sinn stiftende Kern klar erkennbar ist. Say hello to Apple! Ähnliches gilt für die Disziplin Markenführung. Einst noch ein probates Agenturargument, um der Werbung strategische Substanz zu geben, ist Markenführung heute auch im Mittelstand tatsächlich mehr als Kosmetik. Der Markenbegriff hat sich entwickelt, weg von durchdachten Brandingmaßnahmen, hin zu etwas Wesentlichem. Es geht um Selbsterkenntnis, um die Steigerung des unternehmerischen Selbstbewusstseins, um Haltung und daraus resultierendem Verhalten, um immaterielle Eigenschaften, die der Kunde teuer bezahlen soll. Wir nennen das „interne Markenführung“

Was ist ein Wert wert?

Der Fokus der Markenführung, die zentrale Idee, ist für uns Fachleute nach wie vor gleich geblieben: Prosperität durch spürbares Wertebewusstsein strategisch steuerbar machen. Eine knallharte, betriebswirtschaftliche Disziplin hat plötzlich einen soziologischen Anspruch. Denn wenn wir

heute von Markenführung reden, meinen wir den Aufbau von unternehmerischer Empathie. Die Reputation des Unternehmens soll zum unbezahlbaren Mehrwert werden, und der unerschütterlichen Marktposition Rechnung tragen. Um da hinzukommen, fordern wir Change-Management-Lawinen, chirurgische Eingriffe in die Unternehmenskultur, das Leben wertorientierter Leitbilder, weiche Führungsqualitäten und leidenschaftliche Mitarbeiter - alles, um am Ende des Tages langfristig mehr Geld zu verdienen. Doch hier offenbaren sich genau die Widersprüche, die die Implementierung von Marke im Mittelstand so unglaublich schwer machen.

Allein die Sache mit den „Werten“: für den in dritter Generation familiengeführten Stanzbetrieb ist ein Wert nach wie vor etwas bilanzierbares, greifbares. Jeder Arbeitsschritt hat seinen Preis, einen messbaren Wert - beides kann man pragmatisch steigern, in dem man zum Beispiel Maschinen umstellt, Zulieferer gängelt oder Personal entlässt. Und aus solchen Denkstrukturen heraus werden plötzlich Markenwerte gefordert, die Sympathie wecken, Beziehung schaffen, Vertrauen steigern sollen. Doch das sind Werte, die nicht greifbar sind. Und wenn etwas nicht greifbar ist, ist es esoterisch! Humbug! Es kann keinen Wert haben. Ethik, Sitte und Moral haben keine Preisschilder. Man kann sie nicht mit 1.600 Tonnen pressen. Sie sind in keinem Lastenheft zu finden. Sie passen nicht in das mittelständische Konzept von Angebot- und Nachfrage, Einkauf und Vertrieb. Mit genau diesen Denkmustern kollidiert die Idee der „internen Markenführung“. Sie bleibt fast immer kosmetisch, zugekauft in Form von Leitsätzen, Markenhandbüchern, Workshops und Kommunikationsstrategien. Dabei wissen wir eigentlich alle, dass das Erschaffen einer Marke etwas intrinsisches ist. Marke ist das

Marco Petracca ist Leiter der strategischen Beratung bei der PSV MARKETING GmbH in Siegen und Attendorn. Die Agentur hat sich in den letzten Jahren verstärkt auf den strategischen Aufbau und die Kommunikation von mittelständischen Markenprofilen im B2B konzentriert. Neben seiner Tätigkeit als Senior-Berater ist er Geschäftsführer der neugegründeten psv-Tochter Cuecon mit Sitz in Köln, die sich auf die Entwicklung übergreifender Wertestrategien und deren Implementierung in mittelständischen Unternehmen spezialisiert.



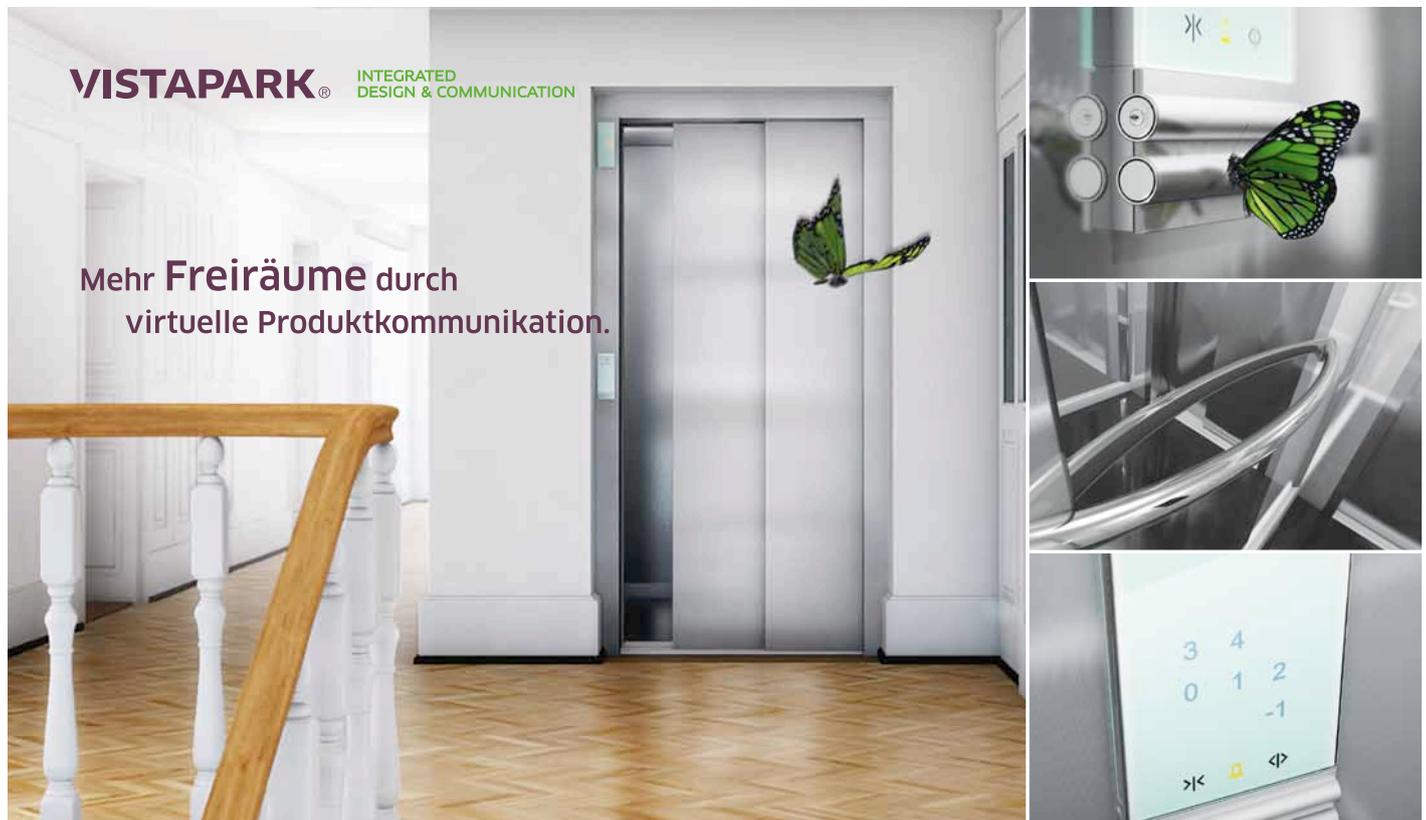
Ergebnis einer empathischen Führung, die die Relevanz des menschlichen Faktors erkannt hat. Marke ist das gleichermaßen ökonomische und soziologische Handeln nach einem festen Paradigma, einer inneren Überzeugung, einem Grundsatz, dem man in guten (Konjunktur) und schlechten (Krise) Zeiten stoisch folgt. Dafür braucht es eine Führung, die das Unternehmen menschlich prägt, die Grundsätze vorlebt. Menschen, die Vorbild für ein ganzes Unternehmen, einen ganzen Markt sind.

Deshalb ist das interne Scheitern vieler mittelständischer Markenprojekte absolut nachvollziehbar und oft sogar vorprogrammiert. Weil Geschäftsführer, Ingenieure, Betriebswirte, Controller, Vertriebler, Einkäufer und „der Mann an der Stanze“ auch nur Menschen sind. Menschen müssen Dinge sehen, um daran zu glauben. Sie können sich nicht mechanisch auf einen nicht greifbaren Fokus, einen Kern, ein esoterisches Paradigma konzentrieren, nur weil die Theorie es fordert. Sie können sich nicht langfristig orientieren und dabei den kurzfristigen Profit außer Acht lassen. In der Not (Krise) greift für die mittelständische Unternehmung die absolut menschliche Eigenheit, sich auf das nackte Überleben zu konzentrieren. Spätestens dann schwinden Ethik, Sitte und Moral, spätestens dann wird der Markenkompass in die Schublade gesteckt - ein natürlicher Vorgang, denn wer Hunger hat, denkt an Essen, und je intensiver der Trieb ist, desto weniger zählen Grundsätze,

erst recht nicht erkaufte. Wenn also der Markenkern in der Führung ein vermeintliches Beiwerk ist, wie soll dann die interne Markenführung bei Mitarbeitern greifen? Insbesondere, wenn Marke als Erziehungsmethode verstanden wird. Gerade hier gleicht der Mittelstand einem ehrgeizigen Elternpaar, das krampfhaft versucht, den Nachwuchs zum Klavierunterricht zu zwingen - er soll und muss sich auf diese Aufgabe konzentrieren. Man hat ja auch teuer investiert, natürlich nur zu seinem besten, denn damit sichert er sich die ökonomische Zukunft, wird erfolgreich und berühmt. Doch wie heißt es so schön: „Klavierspielen kann man nicht befehlen!“

Kann man Marke überhaupt implementieren?

Ja, man kann. Aber nicht so, wie wir Fachleute und Experten es nach wie vor glauben. Die Implementierung einer Marke im Mittelstand muss Sache der Unternehmung bleiben. Man kann sie nicht erkaufen, erzwingen oder einprägen. Externe Hilfe ist durchaus legitim. Aber die Willenserklärung muss von Innen kommen, man kann Marke nicht „haben wollen“, man muss sie „sein wollen“. Dieser Wille muss von Führungspersonlichkeiten kommen, die an die Marke glauben. Die verstehen und wissen, wie Menschen sich verhalten. Die bei der Implementierung die menschlichen Triebe und Grundinstinkte außen vor lassen, und den Prozess zur Steigerung emotionaler Werte ganz „rational“ angehen. Das klingt paradox. Aber es ist nicht minder paradox, als sich mit „interner Markenführung“ menschliche Werte zu erkaufen, die am Ende des Tages mehr Profit bringen sollen. So gesehen muss nicht nur der Mittelstand umdenken und verstehen, was bei der Markenführung wirklich zählt - vor allem wir Berater, Fachleute und Agenturen müssen begreifen, dass die Lust, Marke zu werden (und zu sein), auf keinem Flipchart dieser Welt zu finden ist. Sondern nur im Herzen der Menschen, die das Unternehmen führen. □



VISTAPARK® INTEGRATED DESIGN & COMMUNICATION

Mehr Freiräume durch virtuelle Produktkommunikation.

VISTAPARK® hat sich mit dem Geschäftsfeld VirtualDesign auf die Konzeption und Realisierung virtueller Produktkommunikation spezialisiert. Mit virtuellen Markenräumen und unserer virtuellen Fotografie schaffen Sie sich neue Freiräume für Ihre Kommunikation.

Neugierig? Dann finden Sie weitere Projektbeispiele auf unserer Webseite.

WWW.VISTAPARK.DE/VIRTUALDESIGN



Von Prof. Dr. Klaus Brandmeyer und Peter Pirck
Brandmeyer Markenberatung

Vor abstrakten Markendefinitionen wird gewarnt

»Unsere Marke steht für Authentizität, Leidenschaft, Innovation, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit, ergänzt durch den sechsten Markenwert Inspiration«. Kommt Ihnen das bekannt vor? Kein Wunder. Ungefähr jede zweite Marken(kern)-Analyse, die wir bei unseren Kunden in die Hände bekommen, beschwört solche und ähnliche Werte. Macher haben damit ein ziemliches Problem. Was soll ich mit solchen Abstraktionen praktisch anfangen? Die Begriffe sind überdies so allgemein und austauschbar, dass sie für hundert andere Marken auch gelten könnten.

Wenn die Marke zum Tier wird

Wie kommt es eigentlich, dass am Ende aufwendiger Analyseprozesse immer wieder abstrakte Begriffe wie »Innovation«, »Inspiration« und »Qualität« stehen? Ein kurzer Blick auf die angewandten Methoden gibt Antwort. Auf der Suche nach »Markenkernen«, »Markenpersönlichkeiten« und Ähnlichem läuft es grob gesehen so: Im Rahmen von Befragungen, Tiefeninterviews oder Gruppendiskussionen sollen Kunden ihre Assoziationen zur Marke schildern, Gefühle und Stimmungen nennen oder sie in Bildwelten ausdrücken. Als semantische Hilfen werden dabei gerne auch Analogien angeboten. Der Proband soll sich die Marke beispielsweise als Tier vorstellen. Sie wird dann zum Leoparden oder zum Adler und ein Volvo – na klar – zum Elch. Auch schon vorgekommen: In einem Unternehmen der Elektrotechnik wurden im Rahmen eines Branding-Prozesses Mitarbeiterworkshops durchgeführt zu der Frage „Wie sehen Sie unsere B2B-Marke als Hühner-Rasse?“

Wozu diese Analogiebildungen? Sie sollen den Befragten helfen, auch schwer zu beschreibende Vorstellungen und Gefühle mitzuteilen, die sie mit der Marke verbinden. Die Arbeit der Profis besteht dann darin, die unzähligen Einzelstatements und Gemütsäußerungen zu verdichten. Sie werden interpretiert, zusammengefasst und auf wenige Begriffe gebracht, die dann den Kern oder das Bild der Marke beschreiben sollen. Hier liegt ein ernstes Problem solcher Markenanalysen: Am Ende sind die Begriffe, die die Marke definieren sollen, so abstrakt, dass sie weder auf die Wirklichkeit der Kunden noch auf die des Unternehmens unmittelbar bezogen werden können. Was hat das Management davon, dass seine Marke eher Leopard als Löwe ist, sie in seinem Markt der Mercedes ist, oder für Innovation und Tradition steht? Der Nutzen für die konkreten Aufgaben des Marketings tendiert gegen Null. Was der »Markenkern« für die operative Führung der Marke im Vertrieb oder in der Produktentwicklung konkret bedeutet, bleibt fragwürdig. Und häufig folgt daraus sogar, dass der Marketingbereich im eigenen Unternehmen als abgehoben erlebt und isoliert wird.



BIESALSKI & COMPANY

BRAND · VALUE · MANAGEMENT

Mehr als 20 Prozent des Unternehmenswertes*

entfällt auf die Marke. Daher glauben wir:

»Nichts ist wertvoller als ein guter Name«



Marke ist Wert

Wieviel steuert die Marke zu Umsatz und Gewinn bei und welches Potenzial steckt in ihr?

Marke ist Wachstum

Wo liegen die Stellhebel zur Absicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs mit der Marke?

Marke ist Kapital

Wie kann der Marken-Mehr-Wert zur Unternehmensfinanzierung genutzt werden?

*durchschnittlicher Anteil bei B2B-Unternehmen. Quelle: Markenwert-Datenbank B&C

Wir geben Antworten auf die oben genannten Fragen. Bei BIESALSKI & COMPANY verbinden wir Marken- und Finanz-Expertise mit B2B-Erfahrung. Damit steigern wir die Relevanz der Marke für den Unternehmenserfolg - von der Strategie bis zur Umsetzung.

Sie wollen mehr erfahren? Besuchen Sie uns unter www.biesalski-company.com

TURNING **BRANDS** INTO **VALUE!**

Fortsetzung von Seite 8 >

Nehmen Sie beispielhaft einen Markenwert wie »Qualität«. Wie kann es sein, dass dieser Begriff flächendeckend in fast allen Markendefinitionen auftaucht? Es liegt wohl vor allem daran, dass Marke ohne Qualität eigentlich kaum denkbar ist. Nur: Qualität an sich ist völlig unspezifisch und damit austauschbar. Die faktischen, vom Kunden erfahrbaren Auslöser für ein Qualitätsimage hingegen sind markenspezifisch. Sie sorgen dafür, dass sich die eine Marke von der anderen unterscheidet. Darauf käme es also an: Herauszufinden, welches bei meiner Marke die unaustauschbaren konkreten Ursachen dafür sind, dass sie für Qualität steht? Bei dieser wettbewerbsentscheidenden Frage wird man als Markenmanager von den Analysen meist allein gelassen.

Ursachen für den Markenerfolg aufdecken

Eine Markenanalyse sollte nicht nur die positiven Wirkungen in den Seelen der Kunden abbilden, sondern vor allem exakt ermitteln, wodurch diese Wirkungen erzeugt werden. Welche konkreten Produkt- oder Unternehmenseigenschaften, Leistungen, Gestaltungen oder Kommunikationsinhalte sind ursächlich dafür, dass die Kunden positive Vorstellungen mit der Marke verbinden und ihre Produkte oder Services kaufen? Dass die Ursachen meistens im Dunklen bleiben, hängt mit der Annahme zusammen: Was die Konsumenten mit einer Marke verbinden – also das Bild der Marke – sei die Ursache für ihren Erfolg. Aufgrund dieser Annahme messen quantitative Markenanalysen üblicherweise, wie stark Leistungen oder Images in den Köpfen der Konsumenten verankert sind (»Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu...?«). Aus den Antworten aller Befragten werden Durchschnittswerte berechnet oder Wahrnehmungsräume konstruiert. Das Problematische an dieser Vorgehensweise ist, dass die ihr zugrunde liegende Annahme falsch ist: Was Kunden mit einer Marke verbinden, ist nicht automatisch ursächlich für deren Verkaufserfolg. Viele unserer Analysen zeigen: Dass Konsumenten einer Marke bestimmte Eigenschaften zuschreiben, heißt noch lange nicht, dass diese auch ihre Kaufentscheidungen treiben. Doch nur darum kann es für das Management gehen: Genau zu wissen, welches die spezifischen, managbaren Ursachen für Kaufbereitschaft und Markenbindung sind. Streng muss deshalb bei einer Markenanalyse darauf geachtet werden, ob sie bei allem Aufwand letztlich doch nur Zustimmung misst oder ob sie auch die tatsächlichen Treiber aufdeckt. Denn die Zustimmung zeigt nur, wie stark die Befragten einem Aspekt der Marke zustimmen. Die Treiberwirkung dagegen zeigt, in welchem Maße dieser Aspekt ursächlich für die Kaufbereitschaft oder andere wettbewerbsrelevante Einstellungen des Konsumenten ist.

Auf die Treiber kommt es an

Beispiel „Marke Hamburg“: In einer Brandmeyer-Analyse wurde empirisch ermittelt, dass es weniger die Reeperbahn und der Hamburger Hafen oder die uralte Hansestradition sind, die ein Unternehmen dazu bewegen, in Hamburg Geschäfte zu machen. Stärkster Treiber für deutsche Unternehmen ist vielmehr der Faktor „Lebenswerte Großstadt“ mit lebendigen Szenen und sehr unterschiedlichen Stadtteilen dicht beieinander. Für europäische Unternehmen steht ganz vorne die Tatsache, dass Hamburg heute die europäische Drehscheibe für den Chinahandel ist. Und bei überseeischen Unternehmen ist es das Projekt „Hafencity Hamburg“, das höchste Anziehungskraft entwickelt.

Hamburg ist kein Einzelfall. Brandmeyer Markenberatung hat in verschiedensten Branchen die Erfolgsursachen zahlreicher



Prof. Dr. Klaus Brandmeyer, Seniorpartner der Brandmeyer Markenberatung war Mitbegründer und langjähriges Direktoriumsmitglied des Instituts für Markentechnik in Genf. 2003 gründete er die Brandmeyer Markenberatung in Hamburg. Er ist Autor vieler Fachpublikationen zum Thema Marke. Das jüngste Buch „Markenkraft zum Nulltarif. Der Trick mit den Resonanzfeldern“ ist 2011 im Gabler-Verlag erschienen.



Peter Pirck ist Mitbegründer und Gesellschafter der Brandmeyer Markenberatung und berät Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größenordnungen. Als Spezialist für Markenanalysen und –strategien weiß der Diplom-Soziologe und Fachbuchautor wie Marken stark gemacht und im Wettbewerb durchgesetzt werden können.

Marken empirisch analysiert. Dabei zeigte sich immer wieder, dass zwischen Zustimmung und Treiberwirkung kein Zusammenhang besteht. Häufig fanden wir sogar Elemente, die relativ geringe Zustimmungswerte hatten, dabei aber eine hohe Treiberwirkung. Bringt man solche Elemente gezielt nach vorne, können sie für die wirtschaftliche Entwicklung der Marke zu einem echten Booster werden.

Um die Treiberwirkung von Markenleistungen aufdecken zu können, müssen zwingend die Ursache-Wirkungszusammenhänge ermittelt werden. Dafür braucht es zum einen hinreichende Fallzahlen in der Befragung und zum anderen geeignete statistische Methoden. Statt der üblichen Verfahren (Häufigkeitsanalysen, Kreuztabellen, Mittelwertvergleiche oder auch multidimensionale Skalierungen) muss man so genannte »Strukturen prüfende Verfahren« einsetzen, also statistische Methoden zur Analyse von kausalen Beziehungen (zum Beispiel Regressionsanalysen, Varianzanalysen, Kausalmodelle). Diese Methoden sind keineswegs Exoten, sondern in der empirischen Sozialforschung seit Jahrzehnten gang und gäbe. In der Markenanalyse aber werden sie viel zu selten eingesetzt. Das belegte zuletzt eine Untersuchung von 101 kommerziellen Imageanalysen, die das Institut für Handel und Marketing an der Universität Hamburg vorgenommen hat. Ergebnis: Weniger als fünf Prozent (!) der angebotenen Tools arbeiten mit Regressions- oder Kausalanalysen, also mit statistischen Verfahren, die Ursache-Wirkungszusammenhänge aufdecken können. Alle anderen verbleiben auf der deskriptiven Ebene, was bedeutet, dass sie das Bild einer Marke nachzeichnen, jedoch nicht deren Treiber in den Zielgruppen aufdecken. Auf die Treiber aber kommt es an. □

Weitere Infos zu diesem Thema:

Video-Interview mit Klaus Brandmeyer auf media-TREFF

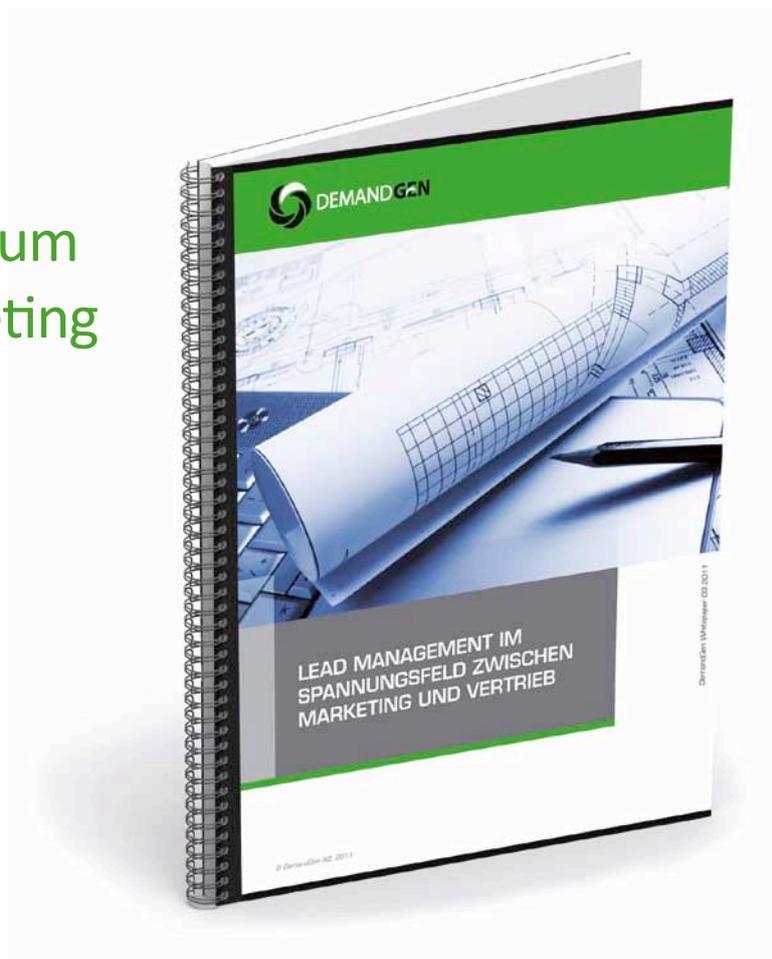
VIDEO-LINK: www.media-treff.de/brandmeyer

Ein ausgefeilter Lead-Management Prozess ist für alle Unternehmen erfolgskritisch

In unserem kostenlosen Whitepaper erfahren Sie warum Lead Management ins Marketing gehört:

B2B.demandgen.de

- 84% aller B2B-Geschäfte werden im Internet generiert
- Nicht jeder Lead ist ein guter Lead
- Der Beitrag des Marketings am Unternehmenserfolg muss messbar sein



Folgen Sie einfach den untenstehenden Links und finden Sie uns online:

 www.leadmanagement-blog.de  https://www.xing.com/net/marketing_automation  <http://twitter.com/#!/dgeurope>



Von Jan Weller und Thomas Loest,
red pepper

Markenentwicklung ist Change Management

Markenstrategien wirkungsvoll
im Kopf von MitarbeiterInnen verankern

Strategiearbeit findet im Führungskreis von Unternehmen statt. So ist es in der Regel auch bei der Entwicklung von Markenstrategien. Doch was geschieht mit der Strategie, wenn sie von den Führungskräften zu Papier gebracht wurde? Häufig verschwindet sie als Leitbild in der Schublade oder sie wird nur halbherzig und lückenhaft durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgesetzt. Experten sprechen hier von der gefürchteten Implementierungslücke. Wie also kann man diese trügerische Lücke im Rahmen von Markenentwicklungsprozessen schließen?

Zunächst stellt sich die Frage, was ist überhaupt eine Unternehmensmarke? Starke Unternehmensmarken entwickeln sich aus starken Unternehmensidentitäten. Kern jeder starken Unternehmensmarke ist eine glaubwürdige, relevante und differenzierende Markenpositionierung. Um jedoch ihre Wirkung zu entfalten, muss diese in allen relevanten Markendimensionen mit Inhalt gefüllt werden.

Hierzu gehören neben Design und Kommunikation auch das Leistungsspektrum (Produkte & Dienstleistungen) und die beiden häufig vernachlässigten aber wichtigen Dimensionen Unternehmenskultur (z.B. Werte und geltende Prinzipien) und Unternehmensverhalten (akzeptierte Verhaltensmuster wie z.B. Qualitätsmanagement-Richtlinien oder Service-Levels im Kundenservice). Starke Unternehmensidentitäten entstehen also durch die Arbeit von Menschen aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen (z.B. Marketing, Vertrieb, Kundenservice, Produktion, Geschäftsführung etc.).

Wird eine neue Markenstrategie für die Unternehmensmarke entwickelt, entsteht ein neuer Kompass für die Unternehmensidentität. Und dieser zieht zwangsläufig tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen nach sich. Hier führt kein Weg an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbei, denn sie müssen die Veränderung schultern.

Markenentwicklungsprozesse sind also Change-Prozesse und müssen daher auch genau so gesteuert werden. An dieser Stelle verschmilzt klassische Agenturarbeit mit Organisationsentwicklung. Durch einen ganzheitlichen strategischen Coaching-Ansatz, der Markenführung und Organisationsentwicklung in einem Konzept verbindet und mit den Menschen an wichtigen Markenberührungspunkten arbeitet, gelingt dieser Change-Prozess nachhaltig.

Change-Management ist anspruchsvoll, denn Veränderungen sehen sich mit vielerlei Widerständen konfrontiert. Veränderungsresistenz lässt sich dabei nicht nur mit den eingefahrenen Strukturen in Unternehmen erklären, sondern auch neuronal: durch Routinen optimiert das Gehirn seine Leistung.

„Unsere Firma braucht mehr
Glaubwürdigkeit, und Respekt,
und Zuverlässigkeit,
und Vertrauen!“

Na dann machen Sie mal!

Haltung ist kein Produkt,
Sondern eine Sache des Profils.
Wir helfen Unternehmen dabei,
ein Profil zu entwickeln.

Und es von Innen nach Außen
zu leben.

www.cuecon.de

The logo for cuecon, featuring the word "cuecon" in a bold, red, lowercase sans-serif font. To the right of the text is a small, square icon containing a stylized, hand-drawn sketch of a person's head and shoulders.

Beratung für unternehmerische
Leidenschaft. Oder **Markenführung.**
Je nachdem wie sie das nennen.



Das Gehirn hält an Altbekanntem fest

Die Verarbeitung neuer Eindrücke oder das Zurechtfinden in neuen Strukturen ist demgegenüber für das Gehirn ein sehr energieaufwändiger Prozess. Haben sich erst einmal bestimmte Neuronen-netze zur Bewältigung einer Aufgabe gesponnen, ist es schwer, die bestehende Architektur zu verändern: Das Gehirn hält an bekannten Interpretationen fest. Zumal neue Aspekte bevorzugt in das bereits existierende Bild integriert werden. Gleichzeitig ist unser Gehirn in der Lage, komplexeste Aufgabenstellungen dynamisch zu meistern.

Der Weg, eine neue Strategie umzusetzen, führt also über einen „hirngerechten“ Veränderungsprozess. Identifikation lautet hier das Zauberwort. Die Marke ist dabei das Zuggpferd. Nur Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen/ ihrer Marke identifizieren, setzen einen markenbasierten Change-Prozess motiviert und in Teilen auch selbstständig um. Eine wirkliche Veränderung der internen Strukturen eines Unternehmens lässt sich nur realisieren, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Veränderungsprozess mittragen. Hier muss die Unternehmensleitung mit gutem Beispiel vorangehen.

Zu bedenken ist dabei, dass bestehende Routinen einer Organisation Stabilität verleihen. Sollen Routinen und Verhaltensmuster verändert werden, muss die Organisation in Bewegung versetzt werden. Dies funktioniert nur durch resonanzfähige Impulse. Also durch emotionale Impulse, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berühren sowie erstrebenswert erscheinen.

Soll also eine Strategie wirksam umgesetzt werden, muss sie resonanzfähig sein. Dies lässt sich zum Beispiel dadurch sicherstellen, dass in Vision und Wertekodex geprüft emotional relevante Inhalte verarbeitet sind und bereits an dieser Stelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den wichtigsten Markenberührungspunkten in die Strategiearbeit mit eingebunden werden.

Und nach der Strategiearbeit?

Die Strategieumsetzung fußt auf drei wichtigen Säulen:

1. Die erste Säule „**Kommunikation**“ dient der Schaffung von Transparenz und laufender Information im Veränderungsprozess. Interne Kommunikation erläutert Herkunft/ Entstehungshintergründe und den Nutzen der neuen Strategie. Zudem informiert sie darüber, welche Schritte im Veränderungsprozess geplant sind, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wann integriert werden und welche Erfolge bereits realisiert werden konnten. Die praxiserprobte Maßnahmenpalette reicht hier von Mitarbeiterveranstaltungen über Intranetlösungen und Mitarbeiter-Magazinen bis hin zu internen Kommunikationskampagnen.

Jan Weller, Geschäftsführer Kundenmanagement und Vertrieb von red pepper, betreut als Markenberater seit Jahren nationale und internationale Unternehmen im Bereich Markenstrategie und -kommunikation.



Diplom-Psychologe und Geschäftsführer Strategie **Thomas Loest** findet Menschen und Marken faszinierend. In dieser Reihenfolge. Der Neuromarketing-Experte ist vielfach gebuchter Referent auf bundesweiten Kongressen und Veranstaltungen.



VERÄNDERUNG



2. Die zweite Säule „**Integration**“ macht die Belegschaft zu Verbündeten. Jeder Einzelne wird sich fragen: „Was bedeutet die neue Markenstrategie für mich bzw. meinen Bereich und was soll ich tun?“ Was kann ich beitragen, um die neue Positionierung mit Leben zu füllen? Genau an diesem Punkt muss mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam gearbeitet werden, indem z.B. abteilungsbezogene Übersetzungen der Markenstrategie mit konkreten Handlungsempfehlungen oder Vorgaben gemeinsam erarbeitet werden. Eine zentrale Rolle spielen hier die Führungskräfte, die im Rahmen des Veränderungsprozesses eine steuernde und treibende Funktion einnehmen müssen. Die Maßnahmenpalette reicht hier von klassischer Workshoparbeit bis hin zu Coachings.
3. Die dritte Säule „**Qualifikation**“ dient dazu, markenrelevante Unternehmensfunktionen gemäß der identifizierten Handlungsbedarfe zielgenau weiterzuentwickeln. Ein Beispiel hierfür sind z.B. Vertriebsschulungen im Zeichen der Marke.

Fazit

Unternehmensidentitäten entwickeln sich aus dem Zusammenspiel vieler unterschiedlicher Unternehmensbereiche. Häufig herrscht in Unternehmen jedoch Silodenken. Der Vertrieb tauscht sich zu wenig mit dem Marketing aus. Die Produktion zu wenig mit dem Vertrieb etc..

Die Kunst besteht darin, alle kleinen Zahnräder des Unternehmens aufeinander abgestimmt im Getriebe eines Unternehmens wirken zu lassen und dabei nicht die Köpfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vergessen. □

Weitere Infos dazu an einem Beispiel aus der Praxis: Video-Interview mit Thomas Loest auf media-TREFF

VIDEO-LINK: www.media-treff.de/loest

NEU: EVALANCHE V4

EVALANCHE

EMAIL MARKETING SOLUTION

EINE DER MODERNSTEN
B2B EMAIL-MARKETING LÖSUNGEN
IN EUROPA

TÜV zertifizierte Technologie
Sehr benutzerfreundlich
Integrierte Leadgenerierung
Hoher Automatisierungsgrad
Umfangreiche Qualitätschecks
Mandantenfähigkeit für internationalen
Einsatz
Live Versandstatistiken & Feedbackanalysen
Schnelle Integrationsmöglichkeiten
Top Support & Service



SAP® Certified
Powered by SAP NetWeaver®

JETZT KOSTENLOS TESTEN!

WWW.EVALANCHE.COM

INFO@EVALANCHE.COM



Markenwerte schaffen Unternehmenswerte

Markenwerte ab Werk sind alles andere als selbstverständlich, wie die 6. Markenkonzferenz B2B am 30. November 2011 in Würzburg deutlich gemacht hat. Damit Markenwerte „am Werk“ sind - und die Kunden für das Unternehmen und seine Produkte und Dienstleistungen begeistern - gilt es zwei zentrale Voraussetzungen zu erfüllen, wie die Erfolgsbeispiele aus der Praxis deutlich gemacht haben:

1. Markenwerte müssen auf den Punkt gebracht werden!
2. Markenwerte müssen wirkungsvoll bei den Mitarbeitern verankert werden!

Zunächst einmal ist es Aufgabe der Unternehmen, wie Dr. Karsten Kilian in seinem Impulsvortrag deutlich gemacht hat, Markenwerte überhaupt erst einmal festzulegen. Bei der Mehrzahl der B2B-Unternehmen ist dies bis heute nicht der Fall, wie eine Reihe von Studien belegt. Und wenn Markenwerte vorhanden sind, so Kilian, dann handelt es sich meist um 08/15-Standard-Markenwerte, die abstrakt und austauschbar sind - und damit einen nachhaltigen Markenerfolg mehr als unwahrscheinlich erscheinen lassen. Typische Beispiele sind Tradition, Qualität, Innovation und Kundenorientierung.

Als möglicher Ausweg ist es Kilian zufolge grundsätzlich denkbar, wertlose Standard-Markenwerte wie Qualität und Innovation unternehmensbereich- bzw. abteilungsbezogen zu konkretisieren. Sprich: Was heißt „innovativ“ für den Vertrieb, was für den Einkauf und was für die Produktion? Wie muss die Qualität im Produktbereich A ausgestaltet sein - und wie für Produktgruppe B? Allerdings setzt diese Herangehensweise reichlich Budget und Personalressourcen voraus, weshalb sich eine derartige Detaillierung für die meisten Unternehmen nicht eignen dürfte.

Letztlich bleibt als Alternative nur die Herausarbeitung konkreter, ursächlicher, relevanter und spezifischer Markenwerte, wie Kilian betonte. Es gilt die Markenwerte „auf KURS“ zu bringen.

Markenverankerung bei den Mitarbeitern

Zur Verankerung differenzierender Markenwerte bei den Mitarbeitern bieten sich insgesamt 65 Instrumente an, wie das die 6. Markenkonzferenz B2B ergänzende Praxisseminar „Erfolgsgesetze interner Markenführung“ deutlich macht (nächster Termin: 10. Mai 2012). Die Instrumente lassen sich unterscheiden in 5 Kategorien:

1. Aktivisten als Multiplikatoren, z.B. Vorleben durch den Chef
2. Aktivitäten zur Interaktion, z.B. Anfertigen von Collagen
3. Medien zur Illustration, z.B. Service-/Kundencharta
4. Umfeldler zur Veranschaulichung, z.B. Ausstellungsraum/Museum
5. Regelungen zur Institutionalisierung, z.B. Sprach-Kodex

Dabei gilt: Nur ein Bruchteil der 65 Instrumente ist zur internen Markenverankerung notwendig. Entscheidend ist eine systematische Vorgehensweise bei der Auswahl und Ausgestaltung der meist 10 bis 15 Instrumente. Wichtig ist, dass die Instrumente markenkonform konzipiert werden, was meist weniger eine Budgetfrage als vielmehr eine Frage differenzierender Markenwerte ist. Hinzu kommt, dass interne Markenverankerung kein Projekt ist, sondern eine „Lebensaufgabe“. Für nachhaltigen Markenerfolg braucht es Mut und Beharrlichkeit bei der internen und externen Vermittlung der Markenwerte.

Ein anschauliches Beispiel für Markenwerte, die „auf Kurs“ sind, lieferte Markencoach Johannes Kortzen von der GLS Bank, der weltweit ersten sozial-ökologischen Universalbank deren Kern „Sinn“ ergibt und anhand von Markenwerten wie „zweckdienlich“, zukunftsweisend“ und „transparent“ verdeutlicht wird. Im anschließenden Beitrag von Marco Petracca wurde deutlich, dass Markenwerte nicht einfach „zugekauft“ werden können, sondern im Unternehmen begründet und von der Unternehmensführung mit Leidenschaft vorgelebt werden müssen.

Der zweite Teil der 6. Markenkonzferenz B2B befasste sich intensiv mit der zweiten Voraussetzung für B2B-Markenerfolg: der Verankerung der Markenwerte bei den Mitarbeitern. Die fünf Praxisvorträge machten vor allem eines deutlich: Die Mitarbeiter geben der Marke als „Litfaßsäulen mit Schuhen“ ein Gesicht, idealer Weise ein einheitliches!

Bei MAN Truck & Bus wurde hierzu u.a. ein „Erlebnisraum-Konzept“ entwickelt, mit dem jeder Markenwert in einem eigenen Bereich aktiv erlebt werden konnte. Anschließend erfolgte die schrittweise Einführung für die weltweite Vertriebs- und Händlerorganisation. Zudem wurde ein Markensteuerkreis installiert, der sich regelmäßig trifft und wichtige Markenthemen bearbeitet. Zu den besonderen Highlights der Markenverankerung bei MAN zählt die Abschlussaufgabe der Markenworkshops, bei der die Marke sprichwörtlich zum Glänzen gebracht werden muss. Spätestens bei dieser Übung wird jedem Mitarbeiter klar, dass Markenarbeit zum Tagesgeschäft gehört und

MARKENKONFERENZ B2B



Seminare & Workshops

zu Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsthemen

Die **perfekte Weiterbildung** im B2B-Bereich:

- Wie Sie Facebook im Unternehmen einsetzen
- Online Marketing im B2B
- Webanalyse im B2B
- Wirkstoff Werbetext
- www. wenn Webtexte wirken
- Texten für Direct Mail und E-Mail
- Mediaplanung B2B
- Fachpressearbeit für die B2B-Industrie
- Präsentationsrhetorik
- So bringen Sie Ihre B2B-Marke auf Kurs
- Erfolgsgeheimnisse interner Markenführung

Jetzt informieren:

www.media-treff.de/akademie

media-TREFF
Akademie



keine Einmalveranstaltung darstellt. Ähnliches gilt für die renommierte Gabelstaplermarke STILL, bei der die Markenwerte u.a. im Rahmen eines Musicals gegenüber den Mitarbeitern und Kunden veranschaulicht werden.

Bei HARTMANN Medizin- und Hygieneprodukte wiederum wurde die Marke u.a. im Rahmen der Markenkampagne „Du bist Hartmann“ intern verankert, wie die beiden Referenten zeigten. Erfolg entscheidend dabei war vor allem der direkte Dialog mit den Mitarbeitern. Zugleich wurde deutlich: Mitarbeiter machen Marke, täglich! Am Beispiel des Pneumatik- und Drucklufttechnikabieters Mader wiederum wurde deutlich, dass die Werte im Unternehmen gelebt werden müssen, damit „Marke“ entsteht. Markenwerte kann man nicht verordnen. Man muss sie verorten!

Als krönender Abschluss des Tages folgte die Keynote von Prof. Dr. Torsten Tomczak von der Universität St. Gallen. Der Mitherausgeber des Standardwerks „Behavioral Branding“ machte in seinem äußerst kurzweiligen Vortrag deutlich, dass der Führungsstil darüber entscheidet, ob Mitarbeiter zu echten „Brand Champions“ werden - oder eben nicht. „Der Führungsstil und das Verhalten des Managements haben bei der Vermittlung von Markenwerten eine ganz besondere Signalwirkung - im Positiven wie im Negativen“, so Tomczak. Der Appell verfehlte seine Wirkung nicht: Die Teilnehmer machten sich mit vielen neuen Ideen auf den Weg, auf ihren ganz persönlichen Weg zu mehr Markenerfolg - ab Werk!

P.S.: Am Besten gleich vormerken.
Die 7. Markenkonzferenz B2B findet am 28. November 2012 statt. □

Weitere Infos zu diesem Thema:

Video-Interview mit Karsten Kilian auf media-TREFF

VIDEO-LINK: www.media-treff.de/kilian



Markenwerte auf KURS

Um Marken auf „Kurs“ zu bringen gilt es Dr. Karsten Kilian zufolge Markenwerte herauszuarbeiten, die bedeutungsvoll und damit inspirierend, im Unternehmen begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch sind.

Kriterien: Geeignete Markenwerte sind...

- **Konkret: bedeutungsvoll und inspirierend**
Sie sind bildhaft und griffig statt nebulös und abstrakt, d.h. sie bieten nur wenig Interpretationsspielraum.
- **Ursächlich: im Unternehmen begründet**
Sie werden mit den eigenen Leistungen in Verbindung gebracht und lassen sich vom Unternehmen exemplarisch „beweisen“.
- **Relevant: für die Kunden**
Sie haben eine besondere Bedeutung für die Kunden und finden bei Kaufentscheidungen Berücksichtigung.
- **Spezifisch: im Vergleich zum Wettbewerb**
Sie können idealerweise nur, zumindest aber besonders glaubhaft und überzeugend vom Unternehmen für sich reklamiert werden.

08/15 Standard-Markenwerte wie Tradition, Qualität und Innovation beispielsweise erfüllen die KURS-Kriterien fast nie, da sie alles andere als konkret sind. Auch sind sie nicht ursächlich für einen Markenwert, sondern lediglich Resultat dahinterliegender Markentreibere. Demgegenüber kann beispielsweise der Markenwert „präzise“ im Unternehmen sowohl für millimetergenaue Verarbeitung sorgen als auch für eine klar verständliche Preispolitik. Alles, was Präzision zuwiderläuft, passt nicht zur Marke und wird deshalb nicht gemacht. Das verstehen alle: Die Geschäftsführer, die Ingenieure in der F&E-Abteilung und die Mitarbeiter am Empfang. Relevant wiederum bezieht sich primär auf die Zielgruppe, die Kunden. Nur wenn Präzision für den Kunden relevant ist, macht der Begriff auch als Markenwert Sinn. Ist nun ein Unternehmen in seinem Handeln und seiner Leistungserstellung besonders präzise, so stellt sich die Qualitätswahrnehmung von selbst ein. Spezifisch schließlich meint, dass ein Markenwert nur bzw. insbesondere für die eigene Marke Gültigkeit besitzt, zum Beispiel aufgrund der besonderen Unternehmenshistorie.

Mercedes-Benz beispielsweise könnte statt des nüchternen Markenwerts „Innovationskraft“ das emotional aufgeladene Adjektiv „erfinderisch“ als Markenwert wählen. Als Erfinder des Automobils und Wegbereiter unzähliger technologischer Durchbrüche wäre dieser Markenwert (zumindest historisch gesehen) klar belegbar, und für andere Unternehmen nur bedingt kopierbar. Auch würde er dem Autorhersteller helfen, sich wieder stärker vom Wettbewerb abzugrenzen und die eigenen Mitarbeiter „mit unsichtbarer Markenhand“ zu motivieren und zielorientiert anzuleiten. Letztendlich gilt: Mit Bedacht gewählte Markenwerte geben den Mitarbeitern bei ihrer täglichen Arbeit die Richtung vor - und sorgen für hohe Begehrlichkeit bei den Kunden.

Dr. Karsten Kilian gilt als einer der führenden Markenexperten Europas. Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut.

Die Marken der Hidden Champions

Von Tomasz de Crignis

„Starke Marken, die kaum einer kennt“ – wie passt das zusammen? Wenn von wohlklingenden Markennamen die Rede ist, denken die meisten an Coca Cola, Apple oder Mercedes. Kein Wunder, denn sie begegnen uns immer und überall. Aber... wer kennt die „gelben Eimer“ von STO oder den Elefanten im Logo von Putzmeister? Ob in Dubai, China oder Brasilien – auf vielen Großbaustellen dieser Welt sind diese Marken präsent. Genauso wie andere Hidden Champions fokussieren sie sich in allem, was sie tun und lassen, auf ihren Markt und haben in ihrer Zielgruppe eine überzeugte Fangemeinde.

Bei BIESALSKI & COMPANY weisen wir regelmäßig nach, dass die Marke einen erheblichen Anteil zum Unternehmenserfolg beisteuert, sowohl in B2C- als auch in B2B-Branchen. Die professionelle Beschäftigung mit der Marke als Werttreiber erfordert eine spezifische Kompetenz, die das „Gefühl für die Marke“ mit finanzwirtschaftlicher Kompetenz verknüpft.

Dieses wertorientierte Verständnis der Marke haben wir auch als Grundlage für eine Kooperationsstudie mit der WirtschaftsWoche herangezogen. Wir wollten wissen, welchen Stellenwert die Marke bei deutschen Weltmarktführern im B2B-Bereich hat. Die Studie „Die Marken der deutschen Hidden Champions“ liefert dabei spannende und überraschende Einblicke in die Welt der mittelständischen Industrie.

Bekanntheit, Sympathie und Vertrauen – ist nicht alles!

Marke ist wichtig! Seit Jahrzehnten wird die Bedeutung der Marke in der Fachliteratur und in der Praxis immer wieder betont. Sie ist der verlässliche Anker in der Angebotsvielfalt, dient zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und schafft Kaufanreize. Das sind mit Sicherheit wichtige Erfolgsfaktoren, deren Einfluss auf Umsatz und Ertrag jedoch bisher nicht eindeutig nachgewiesen wurde.

Demgegenüber stehen konkrete und direkt messbare Investitionen in die Marke, die teilweise einen wesentlichen Aufwandsposten in der GuV darstellen. Daraus resultiert die Frage, die sich jeder Inhaber und Geschäftsführer – insbesondere im B2B-Bereich – zwangsläufig stellt:

Lohnen sich Investitionen in den Reputationsaufbau überhaupt? Oder: Welchen konkreten Beitrag liefert die Marke für den Unternehmenserfolg, und zwar auf Umsatz- und Ertragsebene?

Studienergebnisse: Die Top-Hidden Champions

Rang	Unternehmen	Score*	Marken-Performance-Index (max. 100 Punkte)	Unternehmens-Performance-Index (max. 100 Punkte)	Hidden-Champion-Index (max. 200 Punkte)
1	Herrenknecht	70.7	72.7	143.4	
2	ebmpapst	71.4	70.5	142.0	
3	PERI	56.5	76.6	133.3	
4	Rudolf Wild	69.7	63.0	129.7	
5	Otto Bock	62.4	66.1	128.7	
6	Karl Storz	64.1	64.2	128.3	
7	Lürssen	70.4	57.7	128.1	
8	KAESER	69.4	58.0	127.4	
9	Grimme	62.3	64.8	127.1	
10	Duravit	64.5	62.5	127.0	
11	STO	55.8	69.1	121.9	
12	WILLO	55.8	62.5	118.4	
13	Schuler	68.7	48.0	117.7	
14	Putzmeister	67.3	49.4	117.7	
15	DORMA Holding	53.6	55.9	112.5	
16	ABEKING & RASMUSSEN	54.7	57.2	109.7	
17	BPW Bergische Achsen	59.5	47.3	107.1	
18	Lapp Holding	54.5	49.2	103.7	
19	KWS Saet	44.2	55.0	102.2	
20	Renolit	44.7	57.3	100.0	

Marken-Performance-Index (max. 100 Punkte) Unternehmens-Performance-Index (max. 100 Punkte) * Hidden-Champion-Index (max. 200 Punkte)

Rang	Unternehmen	Score*	Rang	Unternehmen	Score*
21	Siegwerk Druckfarben	99,5	36	Jowat	85,4
22	SENNEBOGEN	96,0	37	Läpple	85,4
23	Germanischer Lloyd	95,6	38	Hans Turck	85,3
24	Hettich Holding	95,4	39	Big Dutchman	85,2
25	WAGO Kontakttechnik	94,8	40	Rickmers	83,2
26	Roto Frank	94,3	41	FEV Motorentechnik	83,1
27	Sennheiser electronic	94,1	42	Muhr und Bender	83,0
28	HOYER	93,6	43	Huf Hülsbeck & Fürst	82,2
29	Bauerfeind	93,3	44	Eisenmann	79,9
30	MHM Holding	91,2	45	GREBE	79,7
31	Häfele	90,4	46	Wieland Electric	79,0
32	Schwing	89,3	47	Mankiewicz Gebr. & Co.	79,0
33	Claus-Peter Offen	88,4	48	ALLGAIER WERKE	78,0
34	Richard Wolf	87,0	49	E.R. Schiffahrt	71,3
35	Baerlocher	87,0	50	Witzenmann	68,2

* Hidden-Champion-Index (max. 200 Punkte)

Zur Beantwortung dieser zentralen Fragestellung haben wir insgesamt 240 Familienunternehmen mit einem Umsatzvolumen bis 1 Mrd. Euro aus neun verschiedenen B2B-Branchen analysiert. Der Fokus der Untersuchung lag hierbei einerseits auf der Marken-Performance und andererseits auf der Unternehmens-Performance.

Der **Marken-Performance-Index** beschreibt den Erfolg der Markenführung des Unternehmens. Er setzt sich aus den Faktoren Markenbekanntheit, Qualität der Marketingaktivitäten, Markenreputation, Markenverbundenheit und Marken-Premium zusammen. Der **Unternehmens-Performance-Index** bildet den unternehmerischen Erfolg im Marktumfeld ab. Er umfasst die Faktoren Umsatz, Rentabilität, In-



novationskraft, Kompetenz und Stellung am Markt. Die Summe dieser beiden Performance-Kennzahlen ergibt schließlich den **Hidden-Champions-Index**.

Vorweg genommen bestätigen die Ergebnisse der Studie unsere Erfahrungen: Hidden Champions verfügen über ein stark ausgeprägtes Markenbewusstsein. Der „gute Name“ ist nicht nur ein Aushängeschild, sondern und gerade auch in B2B-Märkten ein wesentlicher Baustein des Unternehmenserfolgs.

Welchen Einfluss hat die Marke auf den Unternehmenserfolg?

Die Marke hat einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die Gegenüberstellung der Marken-Performance und des wirtschaftlichen Erfolgs verdeutlicht diesen Zusammenhang. (siehe Grafik links oben)

Dabei wirkt Marke branchenübergreifend. Die Markenrelevanz ist in allen untersuchten Branchen des B2B-Marktes vergleichbar hoch. Was zählt, ist die individuelle Leistung des Unternehmens.

Neben dem direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, nimmt die Marke auch eine zentrale Stellung bei der Stakeholder-Kommunikation ein. Starken Marken wird eine bessere Zukunftsfähigkeit zugesprochen. Als Vehikel zur Vermittlung der übergreifenden Kompetenz sichert die Marke die Marktstellung des Unternehmens langfristig ab und macht die Unternehmen auch in Krisen beständiger. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Beurteilung der Unternehmen durch den Kapitalmarkt wider. Besserer Zugang zu Fremdkapital-Finanzierungen sowie günstigere Konditionen wurden uns durch die führenden Hidden Champions bestätigt.

Eine weitere wichtige Stakeholder-Zielgruppe sind Arbeitnehmer. Im Kampf um High-Potentials haben Hidden Champions einen wesentlichen Wettbewerbsnachteil – ihren Standort, der oftmals fernab attraktiver Ballungszentren liegt. Zur Steigerung der Anziehungskraft für potenzielle Mitarbeiter setzen Hidden Champions deshalb zunehmend auf Employer-Branding – Internationalität, Technologiekompetenz und Einzigartigkeit des Unternehmens sollen Top-Arbeitskräfte anziehen.

Lohnt sich die Marke?

Um diese Frage objektiv beantworten zu können, muss das sogenannte Marken-Premium genau berechnet werden. Das Marken-Premium beschreibt den durch die Marke generierten Mehr-Umsatz auf Preis- und Mengenebene. Konkret heißt das: starke Marken können im Wettbewerbsumfeld höhere Preise durchsetzen und größere Mengen absetzen. Gerade das Thema Preis-Premium wird jedoch im B2B-Umfeld sehr sensibel behandelt. In stark wettbewerbsintensiven Märkten, in denen die Kaufentscheidung durch Buying Center beziehungsweise sehr dominante Einkaufsabteilungen bestimmt wird, ist es den Unternehmen schon fast unangenehm, wenn Sie ein Preis-Premium durchsetzen. Die Erfahrung hat uns allerdings gezeigt, dass Einkäufer sich des Preisaufschlages für einen renommierten Anbieter bewusst sind und für Marken, die auch einen relevanten „Mehr-Wert“ bieten, bereit sind, diesen zu bezahlen. Die Höhe des Preis-Premiums wird in erster Linie durch die Marke bestimmt, also durch Wahrnehmung, Reputation und Begehrlichkeit des Anbieters – wobei externe Faktoren, wie das Branchen- und Wettbewerbsumfeld berücksichtigt werden müssen.

Das Marken-Premium, das deutsche Hidden Champions durchsetzen können, liegt nach Einschätzung der Branchenexperten durchschnittlich zwischen 7 und 12 Prozent. Das zeigt, die gezielten Investitionen in die Marke lohnen sich – vorausgesetzt das Marken-Budget wird in die richtigen Botschaften und Marketing-Instrumente investiert.

Was kann man von den top-platzierten Hidden Champions lernen?

Im B2B-Geschäft sind die Produkte weitestgehend transparent und im Wettbewerb vergleichbar. Hidden Champions haben schon sehr früh die Bedeutung der Marke erkannt und bündeln unter ihrem guten Namen spezifische und differenzierende Kompetenzen – getreu der Devise „weg von den Produkteigenschaften hin zum Kundennutzen“. Durch System- und Problemlösungskompetenz, zahlreiche Service- und Beratungsleistungen und vor allem durch hohes persönliches Involvement (sowohl der Inhaber als auch der

Tomasz de Crignis - Senior Consultant bei BIESALSKI & COMPANY - verfügt über langjährige Erfahrung bei der monetären Bewertung von Marken und ein ausgeprägtes Verständnis von Marken als Vermögenswert. Mit einer Erfahrung von über 100 bewerteten Marken hat er vielfach die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg nachgewiesen. Bei BIESALSKI & COMPANY unterstützt er vor allem B2B-Unternehmen bei der nachhaltigen Absicherung und Steigerung des Markenwertes



Mitarbeiter) können sie im Wettbewerb Alleinstellungsmerkmale aufbauen.

Des Weiteren besitzen diese Unternehmen ein klares Profil. Der Markenkern ist stark durch die Werte des Gründers beziehungsweise des Unternehmers geprägt. Die Markenkompetenzen sind fest im Unternehmen verankert, werden durch die Mitarbeiter getragen und über Generationen fortgeführt. Dadurch entsteht eine Authentizität, die konsequent und kontinuierlich gelebt wird.

Zusammengefasst besitzen die Top-Hidden Champions die besten Voraussetzungen, um sich weiterhin als starke Marke im Markt zu platzieren:

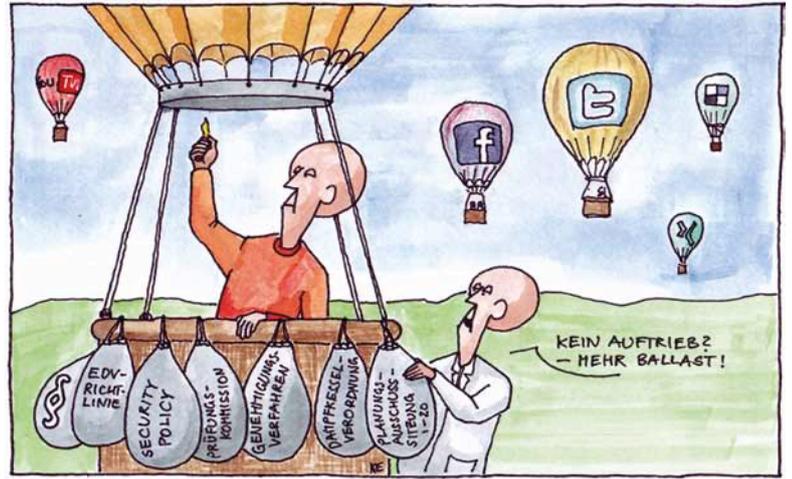
- Überlegenes Produkt- und Leistungsportfolio
- Starke Unternehmerpersönlichkeiten, die eine Leistungskultur prägen
- 100%-iges Commitment der Mitarbeiter

Die führenden Hidden Champions machen vor, wie Markenführung erfolgreich umgesetzt werden kann. Dabei entstehen Marken, die bei ihrer Zielgruppe stärker verankert sind, als viele der bekannten Marken im Konsumgüter-Bereich.

Wie kann man den Unternehmenserfolg mit der Marke gezielt steigern?

Sowohl die Studie als auch unsere Gespräche mit den Hidden Champions haben deutlich gezeigt – der Erfolg der top-platzierten Hidden Champions basiert auf einer methodisch abgesicherten und stringenten Vorgehensweise. Dabei werden markenbezogene Strategien, Strukturen, Prozesse und Maßnahmen auf die Absicherung und Steigerung der Ertragskraft ausgerichtet. Markenziele, wie die Fokussierung auf Bekanntheit oder Sympathie, greifen viel zu kurz und haben nur dann eine Berechtigung, wenn sie nachweislich dazu dienen, neue Kunden zu gewinnen, bestehende Kunden zu binden und das Preis-Premium zu argumentieren.

Zwischen der Markeninvestition und der Markenwertschöpfung steht jedoch die Zielgruppe. Um eine nachvollziehbare Input-Output-Beziehung herzustellen, muss die gesamte Markenwirkungskette analysiert werden. Durch eine strukturierte Analyse der Marke aus Zielgruppensicht kann ein Wertschöpfungsbezug aller Markenaktivitäten hergestellt werden. Damit wird der Marken-Mehrwert nicht nur messbar, sondern auch gezielt steuerbar und nutzbar - und Markenführung zu einer betriebswirtschaftlichen Disziplin. □



Von Thomas Siegner, Cirquent

Marke versus Fake

Employer Branding war drauf und dran, ein Hype-Thema zu werden. Seminare waren überbucht, Berater ausverkauft. Dann kam die Krise. Es wurde ruhiger. Gut eigentlich. Denn was Employer Branding einem Unternehmen wert ist, zeigt sich in der Krise. Was ist überhaupt Employer Branding? "Arbeitgebermarke wertvoll machen" ist die simple Definition der Deutschen Employer Branding Akademie: "Employer Branding" ist einer dieser unübersetzbaren Begriffe. Im Deutschen kommt die Formulierung "Mitarbeiter als Markenbotschafter" der Sache noch am nächsten. Wenn man genau hinschaut, ist es ähnlich, aber nicht gleich. Nomen est Omen! Beim "Employer Branding" geht es um den Arbeitgeber, beim "Mitarbeiter als Markenbotschafter" geht es um den Arbeitnehmer, auch wenn man sich diesen Begriff in diesem Zusammenhang natürlich verkneift.

Dass die Wahrheit in der Mitte liegt, klingt gut, kommt aber selten vor. Hier ist es aber so. Wenn der Arbeitgeber, sagen wir lieber, wenn das Unternehmen keine starke Marke ist (oder keine starken Marken hat), wirken alle Aktionen für ein Employer Branding ebenso angestrengt wie hilflos. Wenn die starke Marke glaubt, ohne starke Mitarbeiter (Markenbotschafter) auszukommen, setzt sie ihre Zukunftsfähigkeit auf's Spiel. Immer weniger läuft Differenzierung über Funktionen und Features, mehr und mehr läuft Differenzierung über Identität und Emotion. Beim Corporate Brand, also wenn das Unternehmen keine Marken hat, sondern die Marke ist, sowieso.

Zurück zur Krise. Die Krise ist der Moment der Wahrheit. Wenn der Laden läuft, wenn der "War for Talents" erklärt wird, dann gibt's auch Budget für's Employer Branding. Und was passiert mit diesem Budget, wenn es eng wird? Wie gewonnen, so zerronnen – oder? Jeder, der etwas von Markenführung versteht,

weiß, dass Kontinuität ganz entscheidend ist. Markenführung ist wie ein Kaminfeuer. Wenn ich nicht ständig nachlege, wird es kalt. Je kälter es ist, desto mehr muss ich nachlegen. Wenn Employer Branding genauso verstanden wird, dann darf man es ernst nehmen. □

Thomas Siegner ist Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortet die Markenführung bei Cirquent.

Weitere Infos von Ihm zu diesem Thema: Video-Interview mit Thomas Siegner auf media-TREFF

VIDEO-LINK: www.media-treff.de/siegner

Erfolgsfaktoren für die interne Markenverankerung

Von Jürgen Gietl, Brand:Trust

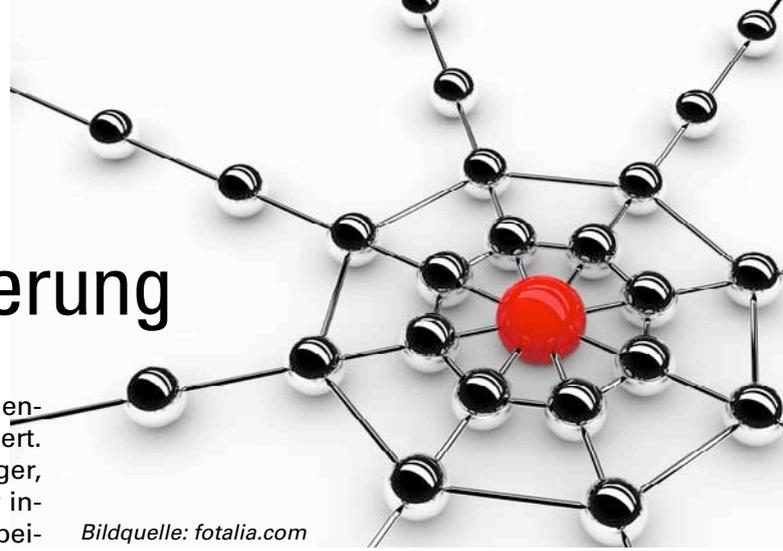
Erst wenn alle Mitarbeiter im Sinne der Marke zusammenarbeiten, ist eine Marke wirklich im Unternehmen verankert. Klingt einleuchtend. Doch bis dahin ist es zuweilen ein langer, gemeinsam zu begehender Weg. Je früher die Mitarbeiter involviert werden, desto höher ist die Bereitschaft der Mitarbeiter im operativen Geschäft „die Marke konsequent zu leben“. Bei unserer Arbeit für verschiedene B2B-Unternehmen haben wir drei Faktoren entdeckt, die elementare Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg bei der Verankerung der Markenstrategie im Unternehmen haben.

1. Erfolgsfaktor: Die Markenstrategie als gemeinsames Bekenntnis

Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens, egal auf welcher Ebene tätig, verfolgt zunächst einmal seine eigenen Ziele. Der persönliche Aufstieg in die nächste Hierarchiestufe, das größere Dienstfahrzeug, das Übertreffen der Zufriedenheitsanforderungen oder einfach nur die Erfüllung der eigenen Umsatzziele. Warum soll er nun die Markenziele voranstellen? Bleiben hier Zweifel, wird es nie gelingen, das gesamte Geschäft auf die Marke auszurichten. Deshalb sollten sie die Verankerung systematisch planen. Nachfolgend einige Empfehlungen aus der Praxis, angereichert mit Beispielen der Firma FEIN, ein international tätiger Premiumhersteller von Profi Elektrowerkzeugen.

Organisation: Wie soll das zukünftige Markenmanagement aufgebaut sein? Ist eine eigene Abteilung notwendig, wo soll sie angesiedelt werden, welche Einflussmöglichkeiten soll sie haben? Wer können die Brückenköpfe in die Organisation sein? Wer sind wichtige Multiplikatoren, und wie können diese eingebunden werden? Die Beantwortung dieser Fragen ist von elementarer Bedeutung, denn sie bilden das Fundament für die Implementierung der Markenstrategie.

Begeistern: Wir verlassen den reinen Markenmechanismus (Verstand) und wenden uns der gerade in B2B-Unternehmen wichtigen Leidenschaft (Herz) und der Intuition (Bauch) zu. Es geht um die Versinnlichung der Markenstrategie. In dieser Stufe sollen Mitarbeiter erleben, dass die Markenstrategie der richtige Weg ist. Sie sollen Markeninhalte mit allen Sinnen wahrnehmen können und Stolz auf die eigene Marke entwickeln. Das gelingt ganz konkret dadurch, dass Mitarbeiter z. B. von außen erfahren, also von Kunden oder Lieferanten, welche unglaubliche Spitzenleistungen von den Mitarbeitern jeden Tag erbracht werden, die dann in dem Markenversprechen auch glaubwürdig verankert werden. Versinnlichen der Markenstrategie kann aber auch heißen, den Stil der Marke an markanten Markenkontaktpunkten zum Ausdruck zu bringen. Egal ob es sich um die Anstecknadel mit dem Markenlogo handelt, das am Revers des Vorstands glitzert, oder ob das neue Firmengebäude ganz im Sinne der festgelegten Markenstilistik errichtet wird. Die Marke FEIN hat diese Chance genutzt: Bei der Errichtung des neuen Firmensitzes wurden die gestalterischen



Bildquelle: fotalia.com

Eckpfeiler der Markenstrategie ausdrucksstark in Szene gesetzt. Hierzu gehört auch die Markenfarbe Orange, die akzentuiert und stylisch zum Einsatz kommt. Die Geschäftsleitung setzt hierdurch ein klares Signal, als Vorbild für die Implementierung konsequent voranzugehen.

Je früher Mitarbeiter involviert werden, desto größer ist nicht nur das Verständnis, sondern auch die Akzeptanz der Markenstrategie. Ich empfehle dringend, Vertreter unterschiedlichster Bereiche frühzeitig in die Entwicklung der Strategie einzubinden und nicht erst bis zur Implementierung zu warten. Dies liefert nicht nur wertvollen Input, sondern steigert die Bereitschaft, die Strategie ins Unternehmen hineinzutragen und die Umsetzung aktiv zu unterstützen.

Verpflichten: Bei aller Versinnlichung sollten Sie aber den Mitarbeitern auch verdeutlichen, dass es beim Thema Marke nicht um die kommunikative Oberfläche und den Selbstzweck geht. Machen Sie allen deutlich, dass das Managementinstrument Marke dazu dient, erbrachte Spitzenleistungen wertvoll zu verkaufen, das Geschäft zu verbessern, die Erträge zu steigern und damit die Zukunft des Unternehmens und damit auch die jedes einzelnen Mitarbeiters langfristig zu sichern. Nur mit diesem Verständnis kann es gelingen, dem Thema Markenstrategie bei allen Mitarbeitern auf jeder Ebene die notwendige Relevanz zu verleihen.

Durchsetzen: Der nächste Schritt dient dazu, die gesamte Leistungserbringung und die Vermittlung der Spitzenleistungen an das relevante Publikum konsequent und konsistent im



Jürgen Gietl ist managing partner bei der Managementberatung Brand:Trust -die führende Managementberatung für markenzentrierte Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum.

Weitere Infos zu diesem Thema:

Video-Interview mit Jürgen Gietl auf media-TREFF
VIDEO-LINK: www.media-treff.de/gietl

Sinne des abgegebenen Markenversprechens zu realisieren. Dazu müssen die gesamten Prozesse im Unternehmen sowie die gesamten Kontaktpunkte der Marke überprüft werden, ob diese auch wirklich im Sinne der Markenstrategie sind. Gegebenenfalls müssen Mitarbeiter-Ziele angepasst werden. Da dies zuweilen Eingriffe in den Bereich des Unternehmensmanagements bedeutet, ist es zwingend notwendig, dass die gesamte Implementierung von der Geschäftsleitung initiiert und getragen wird. Dies gilt insbesondere für B2B-Unternehmen, deren Oberfläche zur Außenwelt nicht durch bunte Verpackungen, laute Werbung oder ähnliches geprägt ist, sondern vor allem durch direkten Kontakt mit Kunden und Multiplikatoren.

Steuern: Die Implementierung einer Markenstrategie ist auch in B2B-Unternehmen weder eine einmalige Aktion noch ein Selbstläufer. Will ein Unternehmen die Markenstrategie wirklich konsequent und langfristig leben, hat sich die Bildung eines Steuerungskreises mit einem Cockpit-System, am besten mit IT-Unterstützung, als notwendig und hilfreich erwiesen. Vor allem, da für B2B-Unternehmen kaum externe Studien existieren, die die Entwicklung der Attraktivität und Bekanntheit der Marke messbar machen. Nicht nur um Erfolge oder Abweichungen zu dokumentieren, sondern auch um die Motivation aller Beteiligten aufrecht zu halten, sollte eine Erfolgsmessung etabliert werden. Was ist dem Erfolg zuträglich? Wie entwickelt sich die Marke in Sachen Attraktivität, wie wirkt sich das auf die Geschäftskennzahlen aus? Die Steuerung muß ein kontinuierlicher fest definierter Prozess werden.

2. Erfolgsfaktor: Der institutionelle Rahmen

Jeder Mitarbeiter ist individuell. Er bringt seinen eigenen Charakter, seine Prägungen, Erfahrungen, Vorurteile und seine Ideen mit ins Unternehmen. Ziel des Markenmanagements muß es sein, für alle Mitarbeiter Bedingungen zu schaffen, die es ihnen ermöglicht, im Alltag selbstständig im Sinne der Marke zu agieren. Das Tun darf nicht grundsätzlich eingeschränkt werden, doch es bedarf an Leitplanken. Als hilfreiches Instrument haben sich in der täglichen Praxis die sogenannten Markenregeln etabliert. Bei der Marke FEIN haben wir gemeinsam mit den Kunden genau fünf dieser Regeln erarbeitet. Sie sind einfach und allgemein verständlich und geben jedem Mitarbeiter vor, wo die Grenzen der Marke liegen. D.h. er kann mit ihrer Hilfe einfach überprüfen, ob er seine Aktivitäten und Entscheidungen im Sinne der Marke durchführt oder nicht.

Die Anwendung dieser Markenregeln darf allerdings nicht als Option, sondern sie muß als Pflicht verstanden werden. Hierzu gehört es, Verfehlungen mit nachvollziehbaren Konsequenzen zu ahnden.

3. Erfolgsfaktor: Markenführung ist eine Management-Aufgabe

Will ein Unternehmen markenzentriert agieren, also die Markenstrategie in das Zentrum seines Handels stellen, kann die Verantwortung für die Markenführung ausschließlich im Management angesiedelt werden. Auch in diesem Punkt geht FEIN beispielhaft voran. Als oberste Markenmanager fühlt sich dort die Geschäftsleitung der Marke verpflichtet.

Die verschiedenen Stufen der Markenstrategie-Verankerung machen es deutlich: ein solch komplexes Vorhaben muß durch das Management initiiert und unterstützt werden. Vorbildfunktion ist ebenso wichtig wie die Durchsetzungsfunktion. Markenführung ist und bleibt eine Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann – auch nicht an Berater. □

Strategische Entwicklung von Markwerten und operative Umsetzung am Beispiel der GLS Bank



Herr Korten, Sie sind bei der GLS Bank als Markencoach und Online-Spezialist tätig. Sie stellen die These vom Markendreiklang aus Glaubwürdigkeit, Attraktivität und Differenzierung auf. Was genau meinen Sie damit? Wie spielen diese Faktoren zusammen?

Starke Marken positionieren sich eindeutig in einem Dreiklang aus Glaubwürdigkeit, Attraktivität und Differenzierung von hoher Bedeutung. Nur so kann eine Marke letztlich „aufgeladen“ werden. Dazu bedarf es zum einen nachweisbarer unternehmerischer Spitzenleistungen, die die Glaubwürdigkeit ausmachen. Des Weiteren müssen starke Marken wissen, was ihre Attraktivität in den Augen der Menschen ausmacht. Dabei stehen vor allem die echten „Fans“ im Blickpunkt. Warum sind diese Menschen „Fan“? Was treibt sie an, sich als Botschafter für ein Produkt oder ein Unternehmen zu verdingen? Was sind die Gründe, warum sie Empfehlungen für die Marke aussprechen? All das prägt letztlich die Attraktivität einer Marke nach außen. Nicht zuletzt geht es darum, sich als Marke im Wettbewerb zu differenzieren. Dazu müssen die so genannten Muss- und Aha-Effekte ermittelt werden. Letztere sind dann die Kriterien, die Menschen in der Konsequenz veranlassen, sich für die eine und nicht für die andere Marke zu entscheiden. Aus den Schnittflächen dieses Dreiklangs lässt sich dann wunderbar die Positionierung der Marke ermitteln, die dann erlebbar gemacht und kommuniziert werden muss.

Könnte man schlussfolgern, dass dieser Dreiklang den Kern einer Marke ausmacht? Oder be-

▷

inhaltet der „Markenkern“ etwas anderes? Wenn er etwas anderes ist, wie kann der Markenkern dann herausgefunden werden?

Der Dreiklang macht im Wesentlichen die Positionierung der Marke aus. Die Kernwerte einer Marke setzen sich aus den vorhandenen, beweisbaren unternehmerischen Leistungen zusammen. Diese müssen in einem Prozess ermittelt und dann schrittweise verdichtet und zusammengefasst werden. Im Mittelpunkt stehen dabei historische Verdienste, Dinge, die typisch für ein Unternehmen sind, Angebote, die im Wettbewerb differenzieren sowie Alleinstellungsmerkmale. Aus diesen auf nachweisbaren Angeboten und Leistungen basierenden Wertclustern leiten sich dann am Ende die Kernwerte einer Marke ab. Wie viele dies am Ende sind, lässt sich nicht vorhersagen. Bei der GLS Bank sind es am Ende sieben Kernwerte gewesen. Es hätten aber auch genauso gut fünf oder neun sein können.

Neben den Kernwerten gibt es dann die Markenresonanz, also die Anziehungskraft einer Marke auf Fans. Hier muss man sich von der immer noch dominierenden Zielgruppen orientierten Denkweise ein Stückweit lösen. Bei der Markenresonanz geht es eben um Attraktivität. Diese ist nicht unbedingt zielgruppenabhängig. Vielmehr geht es darum, was eine Marke in den Augen ihrer echten „Fans“ anziehend macht, welches die Entscheidungskriterien für die Fans sind.

Aus der Markenresonanz sowie den ermittelten Positionierungskriterien wird dann in einem weiteren Schritt eine belastbare und attraktive Nr. 1-Positionierung abgeleitet. Dabei bedarf es dann neben einer sinnvollen Kategorie, eines attraktiven Kriteriums auch eines relevanten Bezugssystems. Bei der GLS Bank ist die Nr. 1-Positionierung daher „erste (Kriterium) sozial-ökologische Universalbank (Kategorie) der Welt (Bezugssystem)“. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Statement nach rund eineinhalb Jahren intensiver und konsequenter Kommunikation bereits in der Fläche „gelernt“ ist.

Die Markenpositionierung wiederum lässt sich dann weiter zuspitzen zum so genannten „Ein-Wort-Wert“. Dieser ist letztlich die maximale Verdichtung dessen, wofür die Marke steht. Im Falle der GLS Bank ist es der Begriff „Sinn“, der „sinn“bildlich für unsere konsequente Orientierung an menschlichen Bedürfnissen und unsere strikt sozial-ökologische Mittelverwendung steht.

Gehen wir davon aus, dass wir die Marke mit ihrem Kern herausgefunden haben. Wie muss weiter vorgegangen werden? Wie schaffen Sie es Ihre Marke der GLS Bank zu positionieren?

Vorbereitend zur operativen Markenführung sind Markenregeln abzuleiten und aufzustellen. Diese bilden die Leitplanken, innerhalb derer die Marke geführt wird. Sie müssen einfach und sehr konkret formuliert sein und in der Konsequenz sicherstellen, dass an jedem Markenkontaktpunkt, die Übersetzung der Werte zum Menschen, der mit ihnen in Berührung kommt, markenkonform stattfindet. Markenkontaktpunkte sind die Wertvermittler vom Unternehmen oder Produkt zum Menschen. Erst beim Rezipienten „entsteht“ dann die Marke. Die Markenkontaktpunkte bilden – wenn man das Bild eines Eisbergs mit einem Teil oberhalb und einem unterhalb der Wasseroberfläche heranzieht – quasi die Wasseroberfläche, auf der dieser schwimmt.

Zu Beginn der operativen Umsetzung gilt es, in einer Basismessung alle Markenkontaktpunkte zu ermitteln

und diese anhand der Markenregeln zu bewerten. Wie viele Markenregeln sind an einem Markenkontaktpunkt bereits erfüllt und wie viele lassen sich auch tatsächlich sinnvoll erfüllen? Das ist Fleißarbeit, denn es gibt unzählige Markenkontaktpunkte. Von der Internetseite über Druckprodukte und Geschäftsbriefe bis hin zu Räumlichkeiten und Kundengesprächen. Im Ergebnis wird dann der konkrete unternehmerische Handlungsbedarf deutlich. Wichtig ist dabei, kritisch zu sich selbst zu sein und sich die Analyse nicht zu leicht zu machen. Sonst droht bereits zu Beginn eine Verwässerung des weiteren Prozesses.

Die ermittelten Daten werden dann in einem weiteren Schritt priorisiert und Verantwortlichen zugeordnet. Wo lassen sich schnell und einfach die größten Fortschritte erzielen, wo sind gegebenenfalls größere Projekte ins Leben zu rufen? Im Zeitablauf werden dann die Markenkontaktpunkte optimiert. Das ist ein Prozess, der durchaus mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann. Insbesondere weil während des Prozesses immer wieder neue Markenkontaktpunkte hinzukommen können. Hier ist ganz entscheidend, dass diese gleich unter Berücksichtigung der Markenregeln entwickelt und erarbeitet werden.

Die Optimierung der Markenkontaktpunkte, die gleichzeitig den Kern der operativen Markenführung bildet, kann nicht allein Aufgabe der Marketingabteilung sein. Dieser Prozess muss in allen Unternehmensbereichen fest verankert werden. Personell und prozessual. Wir haben uns entschieden, in jeder Abteilung des Unternehmens Markenbotschafterinnen und Markenbotschafter zu berufen, die das Markenführungsteam im Rahmen der Markenführung unterstützen. Sie identifizieren Handlungsbedarfe, sie kommunizieren Ergebnisse und Veränderungen in die Bereiche und leisten so einen wichtigen Beitrag, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in hohem Umfang mit der Marke identifizieren und diese von innen nach außen authentisch und glaubwürdig wachsen kann. ▷



Johannes Korten hat nach Banklehre und BWL-Studium an den Universitäten Bochum und Hagen mehrere Jahre als Unternehmensberater in der IT-Branche gearbeitet. Im Fokus seiner Tätigkeit stand dabei vor allem die Optimierung von Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsprozessen. Anschließend übernahm er bei einem großen Bankrechenzentrum die Projektleitung für Kommunikation und Vertrieb im Rahmen eines größeren Entwicklungsprogramms für die angeschlossenen Institute. Seit 2007 ist er bei der sozial-ökologischen GLS Bank als Markencoach und Online-Spezialist tätig. Neben der Markenführung zählt auch die Kommunikation im Social Web zu seinem Aufgaben- und Verantwortungsbereich.

Neben dieser konkreten operativen Arbeit gibt es regelmäßige Treffen mit den Markenbotschafterinnen und Markenbotschaftern sowie ein bereichsübergreifendes Steuerungstool, mit dessen Hilfe die Markenwirkung gemessen und an das Steuerungsteam reportet wird.

Gehen wir davon aus, dass wir unsere Marke nun positioniert haben. Wie geht es langfristig weiter? Gibt es Regeln, an die man sich bei einer Markenführung halten muss?

Markenführung ist ein nie endender Prozess. Eine Marke ist ja kein statisches Konstrukt. Im Zeitablauf muss sie weiterentwickelt werden. Es bedarf regelmäßiger Prüfungen, ob die Leitplanken, die man sich gesetzt hat, noch ihre Gültigkeit haben. Entscheidend ist dabei, sich nicht zu sehr vom eigentlichen Kern zu entfernen und sich selbst ähnlich zu bleiben. Das wichtigste ist es, wachsam und aufmerksam zu bleiben und seine Regeln konsequent auch bei allem Neuen anzuwenden.

Neben Ihrer Aufgabe als Markencoach zählt auch die Kommunikation im Social Web zu Ihrem Tätigkeitsfeld. Wie bewerkstelligen Sie Ihr Motto „Von Zielgruppen zu echten Fans“? Ist Social Media ein Thema? Können Sie das anhand eines Beispiels konkretisieren?

Social Media ist für uns ein großes Thema. Als Bank, die bereits seit ihrer Gründung im Jahr 1974 jeden vergebenen gewerblichen Kredit veröffentlicht und auch ihre Eigenanlage transparent macht, war es für uns ein konsequenter Schritt, diese Transparenz auch in den sozialen Medien fortzusetzen. Genossenschaften, unsere Bank ist eine Genossenschaft, leben seit jeher von der Stärke der Gemeinschaft. Sie waren quasi Communities 1.0. Diese grundsätzlichen genossenschaftlichen Gedanken gilt es nun in die heutige Welt mit ihren aktuellen Möglichkeiten zu transferie-

ren. Und da sind soziale Netzwerke eben ein Weg. „Geld ist für die Menschen da“ ist einer der zentralen Leitsätze unseres Hauses. Also wollen wir auch dort für die Menschen da sein, wo diese sich bewegen. Und das sind heute eben auch in hohem Maße soziale Netzwerke wie Facebook, twitter oder neuerdings auch Google Plus. Bei Facebook sind wir nunmehr mit über 7.000 Menschen verbunden. Mehr als 70 Prozent davon sind Kundinnen und Kunden bzw. Mitglieder der Bank. Damit erzielen wir unter den deutschen Banken eine enorm hohe Reichweite. Tagtäglich erreichen wir in den Netzwerken mit unseren Inhalten viele interessierte Menschen. Die vergleichsweise hohen Interaktionsquoten und zahlreichen Weiterempfehlungen zeigen, dass das, was wir dort an Inhalt bieten, Relevanz für diese Menschen hat. Bei allem Erfolg von Facebook, zentraler Anker und inhaltliche Drehscheibe unserer dialogorientierten Kommunikation ist unser GLS Bank-Blog (<http://blog.gls.de>), in dem wir regelmäßig in redaktionellen Beiträgen über die Bank, über finanzierte Projekte, über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie gesellschaftspolitische Themen berichten. Der Blog war das erste digitale Medium, das wir konsequent nach unseren Markenregeln aufgebaut haben. Werte wie Transparenz, Referenz, Menschlichkeit und viele mehr sind dort konsequent umgesetzt und mit Leben gefüllt.

Herr Korten, vielen Dank für das Interview! □



App KOSTENLOS downloaden

Der mobile Veranstaltungskalender für Ihr Smartphone

- Planen Sie Messebesuche, Kongresse und Seminare: schnell und effizient.
- Melden Sie sich direkt für das gewünschte Business-Event an.
- Erstellen Sie sich Ihre persönliche Merkliste mit allen wichtigen Events.
- Einfache Synchronisation mit Ihrem Terminkalender.
- Kostenlos verfügbar für fast alle gängigen mobilen Endgeräte.

 www.b2b-veranstaltungskalender.de

Available on the **App Store** | Available in **Android Market** | Get it at **BlackBerry App World**

Wie Marketing Resource Management die Marke stärkt

Die schlagenden Argumente für Markenbildung und -pflege liegen auf der Hand: ein positives Markenimage steigert die Nachfrage, gewährt Unternehmen einen Vertrauensvorschuss und macht sie unabhängiger in der Preisgestaltung. Doch wie lässt sich die Einhaltung der Corporate Identity in der Vermarktung unternehmensweit sicherstellen? Die Gratwanderung von Marketingabteilungen zwischen Kontrolle einerseits und Aktivierung aller an der Vermarktung Beteiligten andererseits stellt besonders Unternehmen mit dezentralen Vertriebsstrukturen vor große Herausforderungen. Das Marketing Resource Management (MRM)-System von BrandMaker macht den Balanceakt zwischen Standardisierung und Individualisierung von Marketingmaßnahmen mittels einer Reihe integrierter Softwarelösungen beherrschbar, die an verschiedenen Stufen der Markenführung ansetzen und potenzielle Fallstricke von vornherein entwirren.

Markenrichtlinien zentral verfügbar machen

Will man eine Marke im Unternehmen etablieren, sollte man alle Beteiligten mitnehmen und bestens informiert halten. Ein CI-Portal, das alle Informationen eines Unternehmens zur Marke und zum Corporate Design auf einer zentralen Plattform verwaltet, kann als zentrale Anlaufstelle für alle Fragen und Themen rund um Marke und Markenauftritt genau diesen Zweck erfüllen. Ob Guidelines, Markenhistorie, Best Practices oder Vorlagen – verständlich und ansprechend aufbereitete Markeninformationen und Guidelines sind sowohl für unternehmensinterne Anwender als auch für legitimierte Lieferanten und Partner jederzeit abrufbereit und nutzbar. Solche Informationsplattformen können helfen, die Hürden, sich mit einer Marke und ihren Regeln ernsthaft zu befassen, herabzusetzen.

In Kombination mit einem Digital Asset Management, das alle digitalen und multimedialen Medien wie beispielsweise Bilder, Grafiken, Audio- und Video-Dateien, Markenzeichen, Farbtabelle oder auch Microsoft Office- und PDF-Dokumente strukturiert verwaltet, werden nicht nur Informationen zur ordnungsgemäßen Verwendung des Corporate Designs, sondern auch gleich die richtigen CI-konformen Medien, bereitgestellt.

Werbemittel markenkonform individualisieren

Um den Spagat zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Adaption zu schaffen, ist ein flexibles Gestaltungsraster notwendig, das inhaltliche Anpassungen zulässt. Denn wenn allgemein gültige Verkaufsunterlagen verpflichtend vorgegeben werden, weil ein einheitliches Erscheinungsbild anders nicht abgesichert werden kann, nimmt das die Flexibilität, durch die sich dezentrale Vertriebsstrukturen gerade auszeichnen. Mittels



einer sogenannten Web-to-Print-Technologie kann beispielsweise eine Vielzahl von Werbemitteln zur Verfügung gestellt werden, die von Marketing- und Vertriebsexperten ohne zusätzlichen Design- und Layout-Aufwand individualisiert werden können. Auf Basis vordefinierter Templates entstehen so via Webbrowser mit wenigen Klicks aktuelle, qualitätsgesicherte, markenkonforme Anzeigen, Flyer oder andere Kommunikationsmittel. Das System generiert dann automatisch eine druckfertige Datei, die der Mitarbeiter für den internen Gebrauch herunterladen oder direkt an Druckereien, Verlage oder andere Dienstleister übermitteln kann. Die Erstellung professioneller Werbemittel wird dadurch signifikant vereinfacht, beschleunigt und kostengünstiger gestaltet. Das Ergebnis sind passgenaue Marketingmaterialien, die einerseits allen CI-Vorgaben genügen, andererseits den individuellen Bedürfnissen der Vertriebseinheit vor Ort gerecht werden.

Markenbildende Maßnahmen planen, budgetieren und auswerten

Der Marketing Planer von BrandMaker unterstützt Unternehmen dabei, für eine durchgängige und lückenlose Markenkommunikation den Überblick über alle markenbildenden Aktivitäten, Zielgruppen und Kanäle zu behalten. Mit dem Modul lassen sich Kampagnen-Timelines setzen, Verantwortlichkeiten zuweisen, To-do-Listen erstellen und Dateianhänge wie beispielsweise Rechnungen hinterlegen. Der webbasierte Marketing Planer ermöglicht als Messinstrument ein individualisiertes, per Mausklick abrufbares Berichtswesen. Alle in der Plattform ausgeführten Aktionen können auf Basis hinterlegter Key Performance Indicators (KPIs) für das Marketing-Controlling erfasst werden. In Kombination mit dem Modul Job Manager für Auftragsverwaltung, Projekt- und Workflowmanagement lassen sich Produktionsaufträge für die gesetzten Aktivitäten äußerst effizient durchführen, in der Gesamtplanung hinterlegen und standardisiert dokumentieren.

Marken strategisch managen

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor in der Markenführung ist die Fähigkeit von Marke- ▷

E-Mail: Der Grundpfeiler für Multichannel-Marketing Automation

Ganz gleich wie einfach oder fortgeschritten Ihre Nutzung der Marketing Automation ist, der effektive Einsatz von E-Mails ist entscheidend.

Entdecken Sie, wie Sie E-Mails zum Grundpfeiler Ihrer Multichannel-Marketing-Automation machen können und gewinnen Sie Einsicht in:



- die Abstimmung von E-Mails und Angebote auf die entsprechende Kaufphase des Interessenten
- die konsequente Nutzung von Dynamischen Inhalten für gesteigerte Relevanz
- die Zustellung automatisierter Kampagnen, die auf Empfängerverhalten beruhen

Lesen Sie hierzu mehr in
Silverpop's neuestem White Paper:
www.silverpop.com/de/marketingautomation



tingabteilungen, ihre Markenarbeit bewerten zu können, Fort- und Rückschritte zu identifizieren, die den Markenwert positiv oder negativ beeinflussen. Ein MRM-Modul zur Steuerung der Marke führt Marktforschungsdaten mit Kennzahlen aus Strategie, Vertrieb und operativem Marketing zusammen und liefert als digitale Brand Scorecard alle relevanten Informationen zum Markenstatus. Anhand profunder Marktforschungsdaten und Auswertungen kann die Marke dann mit entsprechenden Kommunikations-, Distributions- und preispolitischen Maßnahmen gepflegt und weiter entwickelt werden. Die Lösung kann Unternehmen dabei unterstützen, den Stellenwert der eigenen Marke und die Wirkung von Marketinginvestitionen zu evaluieren.

Grenzen der IT-gestützten Markenführung

MRM-Systeme können auf unterschiedlichste Art und Weise einen wichtigen Beitrag zur Etablierung einer starken Marke leisten. Sie greifen an vielen Stellen direkt oder indirekt in den Markenbildungsprozess von Unternehmen ein. Sie sorgen beispielsweise für eine übersichtliche und transparente Marketingplanung, steigern die Markenbekanntheit sowohl extern als auch intern und überwachen die Aus- und Umgestaltung von Marketingmedien. Moderne MRM-Technologien verfolgen den Anspruch, dem Marketing professionelle Hilfsmittel und Werkzeuge für einen ressourcenschonenden Zeit- und Mitteleinsatz bereitzustellen und damit schlichtweg mehr Freiräume für das Wesentliche – nämlich für die kreative und strategische Markenführung – zu schaffen. Denn eines werden MRM-Lösungen naturgemäß auch in Zukunft nicht leisten können: die Kreation unverwechselbarer Corporate Designs und glaubwürdiger Botschaften sowie die initiale Definition der zu erreichenden Ziele und der korrespondierenden Messgrößen. □



Mirko Holzer ist CEO von BrandMaker, einem Anbieter von Marketing Resource Management-Systemen (MRM) in Europa. Seit rund zehn Jahren befasst sich Mirko Holzer mit dem Thema Marketing-Prozess-Optimierung (MPO) und verfügt als anerkannter Experte im Bereich MPO und MRM über fundierte Erfahrungen. 2008 wurde Holzer mit dem IT-Innovations-Award „CyberChampion“ für seine herausragenden unternehmerischen Leistungen ausgezeichnet. 2009 erhielt er auf der CeBIT den Innovationspreis-IT der Initiative Mittelstand für den „BrandMaker Marketing Planer“.



Falsch verstandene Emotionen - oder wie man B2B-Marken (nicht) emotionalisiert

Spätestens die Erkenntnisse aus dem Neuro-Marketing zeigen klar, dass man sich auch im B2B-Marketing vom Homo Oeconomicus endgültig verabschieden muss. So erkennen auch immer mehr Unternehmen, dass rationale Argumente alleine viel zu wenig sind. Typischer Beweis dafür ist folgende Aussage, auf die ich als Berater immer wieder stoße: „Ich verstehe das einfach nicht. Unsere Produkte und Dienstleistungen sind mindestens so gut, wenn nicht sogar besser als die des Marktführers. Das wissen wir aus den diversen Benchmarkstudien. Zudem sind wir auch noch günstiger. Das wissen wir aus den Preislisten und vor allem aus den gegebenen Preisnachlässen. Nur die „dummen“ Kunden begreifen es einfach nicht.“ Die (rationale) Wahrheit mag auf Seiten dieser Unternehmen sein. Die (emotionale) Wahrnehmung der Kunden bzw. Klienten ist es nicht.

Die „logische“ Lösung

Was aber ist die Lösung für dieses Problem? Die Antwort darauf lautet in vielen Fällen: „Wir müssen unsere (immer noch zu rationale) Marke mit emotionaler Werbung emotionalisieren.“ Nur genau das funktioniert nicht, weder im B2C-Marketing noch im B2B-Marketing. Denn so einfach funktioniert unsere Welt und vor allem die Wahrnehmung der Menschen nicht.

Wenn man sich die wirklich starken Marken ansieht, dann liegt die Emotion immer in der Marke selbst. Das, was Red Bull so stark macht, ist nicht die Werbung (die gehört dazu), sondern die Original-Position in den Köpfen der Kunden. Das, was Rosenbauer so stark bei Feuerwehren macht, ist nicht die Werbelinie (die gehört dazu), sondern die „Technologieführerschaft“ von Rosenbauer in den Köpfen der Entscheider und Benutzer.

Zuerst die Marke, dann die Werbung

Wenn man sich die wirklich starken B2B-Marken wie etwa die sogenannten Hidden-Champions ansieht, fällt eine Gemeinsamkeit auf: Diese Marken besitzen jeweils ihren Markt im wahrsten Sinne des Wortes. Wenn Gastronomen an Kombidämpfer denken, denken diese automatisch

Markenstrategie **Michael Brandtner** ist Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung und Associate im Beraternetzwerk von Al Ries. Er ist Autor des Buches „Brandtner on Branding“.

Video-Interview mit Ihm auf media-TREFF
VIDEO-LINK: www.media-treff.de/brandtner



Von Michael Brandtner
Markenstrategie

zuerst an Rational und erst dann an die anderen Anbieter. Wenn Landwirte an Hochleistungsmähdrescher denken, denken diese zuerst an Claas. Wenn Entscheider an Schweißtechnologie denken, dann denken diese an Fronius.

Das ist ein wichtiger Punkt: Denn wenn man einen Markt im wahrsten Sinne des Wortes besitzt, dann ist man nicht nur automatisch die erste Wahl. Man hat auch spontan eine höhere Qualitätseinschätzung als die Verfolger. (Und man ist auch bei Ausschreibungen in der Regel der Maßstab, an dem die anderen gemessen werden.) Wie aber erreicht man eine solche Position in den Köpfen der Entscheider und deren Beeinflusser?

Vier Schritte zum B2B-Marken- und Markterfolg

Dazu sollte man nicht nur die Werbung betrachten, man sollte das Unternehmen in Summe, in dem von den Kunden wahrgenommenen Wettbewerbskontext, betrachten. Man sollte strukturiert über das gesamte Unternehmen und sein Leistungsspektrum nachdenken, um dann in vier Schritten vorzugehen:

1. Die Positionierung festlegen

Zuerst einmal sollte man überprüfen, an welcher Stelle man heute bei der Kaufentscheidung der Kunden steht. Wenn man an erster Stelle steht, dann sollte man diese Marktführerposition auch mit Werbung verstärken. Wenn man nicht an erster Stelle steht, muss man zuerst an der Positionierung selbst arbeiten, um eine Sonderstellung in den Köpfen der Kunden zu erreichen.

Inowa ist nicht Europas größter Anbieter von Ölabscheidern, dafür aber die Nr. 1 in der wartungsfreien Ölabscheidetechnik. Damit ist man in einem Zukunftsbereich die erste Wahl. Oder nehmen Sie den fast unüberschaubaren Markt für Verkaufstrainer. Die meisten Verkaufstrainer gingen in den letzten Jahren in Richtung „Soft-Selling“. Also ging Martin Limbeck sehr erfolgreich in die andere Richtung. Heute ist er der neue Hardseller. Positionierung ist also sehr viel mehr als nur Werbung. Es geht um die Grundausrichtung im Unternehmen, um eine emotio-

EMOTIONEN IN DER B2B MARKENFÜHRUNG

nale Sonderstellung in den Köpfen der angestrebten Zielgruppe einzunehmen. Interessante Beobachtung aus der Praxis dabei: In den meisten Unternehmen ist diese Idee bereits vorhanden, sie wird aber nicht oder nicht optimal genutzt.

2. Diese intern umsetzen

Damit aber eine angestrebte Positionierung auch wirklich glaubwürdig wird, muss diese auch aktiv im Unternehmen gelebt werden. Wenn Rosenbauer sich als weltweiter Technologieführer bei Feuerwehrautos positioniert, dann muss sich das auch im Unternehmen, in den Produkten und letztendlich im Auftritt widerspiegeln. So setzt Rosenbauer nicht nur neue Technologiestandards. Man unterstreicht diese auch klar durch das Design der Feuerwehrautos. So genügt etwa ein Blick auf den Panther von Rosenbauer, und man weiß, wer hier Vorreiter am Markt ist. Die Werbelinie spiegelt das natürlich auch perfekt wider. Wer Positionierung aber nur als Werbekosmetik sieht, wird Schiffbruch erleiden.

3. Angestrebte Positionierung mit PR etablieren

„Zuerst PR, dann Werbung“ ist unser Credo beim Markenaufbau, also bei der Etablierung einer neuen Positionierung. Der Grund dafür: PR ist sehr viel glaubwürdiger als Werbung. Deshalb setzen auch viele B2B-Unternehmen instinktiv auf PR, um Neuigkeiten über die Marke zu kommunizieren. Gerade wenn man Produktneuheiten einführt, sollte man diese nicht nur aus Positionierungssicht entwickeln, sondern auch das Programm unbedingt mit PR starten, um den optimalen Nutzen aus der Kommunikation zu ziehen, um die optimale Basis für alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen zu legen. Dazu kommt noch ein großer PR-Vorteil: Man kann mit PR perfekt „Ankündigungspolitik“ betreiben.

4. Diese mit Werbung verstärken

Werbung ist der ideale Weg, um einmal vom Kunden gelernte Positionen zu verstärken und so weiter auszubauen. Werbung ist weniger ideal zum Aufbau von Positionen, weil Werbung selbst zu wenig Glaubwürdigkeit besitzt. Interessant dabei ist in der Praxis, dass viele Unternehmen beim Markenaufbau zu viel Geld für Werbung ausgeben, welches viel besser in PR, Messeauftritte und Social-Media investiert wäre. Gleichzeitig geben viele Unternehmen in der Phase der Markenpflege zu wenig Geld für Werbung aus.

Mehr Marke, mehr Pricing-Power

Das heißt: Wenn Sie heute eine starke B2B-Marke bauen wollen, sollten Sie immer zuerst mit der grundlegenden Positionierung starten, denn die Emotion muss in der Marke liegen. Emotionale Werbung alleine macht noch lange keine emotionale Marke. Burger King kann noch so emotional werben, die emotionale Position bei Hamburgern in den Köpfen der Kunden besitzt Mc Donald's.

Dazu kommt aber noch eines: Starke dominierende Marken können auch höhere Preise durchsetzen, also haben mehr Pricing-Power. Dies zeigt aktuell auch eine globale Pricing-Studie von Simon-Kucher & Partners. Das Ergebnis: Nur 35 Prozent der Unternehmen haben wirklich Pricing-Power. 65 Prozent verkaufen sich Tag für Tag unter Wert und verschenken so wertvolle Gewinne. Und die zwei ausschlaggebenden Faktoren für Pricing-Power: Kundenzufriedenheit und eine starke Marke. In diesem Sinne: Branding: Die Zukunft Ihres Unternehmens hängt davon ab! □



Von Karlheinz Illner
MARKEN- & TONKULTUR

B2B-Marken zum Klingen bringen

Mit allen Sinnen verführen

Dadada-di-da – es ist wohl das derzeit nachhaltigste und bekannteste klingende Logo eines deutschen Unternehmens. Haben Sie's erkannt? – Natürlich, die Hausmelodie der Telekom, die mit ihren fünf Tönen überall dort erklingt, wo der Telefonanbieter am Markt aktiv ist. Sound Branding nennen Marketing-Spezialisten heute jene Elemente im Werbe-Mix, die eine Marke zum Klingen bringen, ihr per Tonfall Identität verschaffen. Und einig ist man sich auch, dass der Marken-Klang zum Ohr nicht minder wichtig ist, als das visuelle Erscheinungsbild im Corporate Design – auch für B2B-Marken.

Emotionalisierung für B2B Marken

Doch was sich bei B2C Marken mehr und mehr durchsetzt, ist bei B2B Marken eher selten: Eine eigene akustische Identität. Während ein professioneller visueller Auftritt (Corporate Design) heute auch für B2B Marken Standard ist, wird der Einsatz von Musik und Sounds stiefmütterlich behandelt. Oft ist

der Gedanke: "Sound Branding ist nur etwas für große B2C Marken". Doch dieser Gedanke verhindert den Zugang zu unseren Emotionen – denn Musik beeinflusst unsere Emotionen. Und Emotionen bestimmen unsere Kaufentscheidungen – auch im B2B Bereich.

Man kann nicht weghören

Akustische Markenführung ist heute ein Kernelement des B2C Marketings und in seiner Nachhaltigkeit bedeutender als die visuelle Visitenkarte. Während man sich den optischen Reizen einer Werbebotschaft alleine schon durch Wegschauen oder Augenschließen relativ einfach entziehen kann, bleiben die Ohren doch stets geöffnet – ob man will oder nicht.

Heute ist es kinderleicht einen Unternehmensfilm ins Internet zu stellen. Kommunikationsmöglichkeiten, die früher nur großen Unternehmen vorenthalten waren, sind jetzt auch für mittelständische B2B Unternehmen möglich. Schauen und hören Sie sich die Filme ihrer Wettbewerber an. Hört sich das so innovativ und professionell an, wie deren Marke im Internet auf der Homepage beschrieben wird? Ist da nicht „viel Luft“, um es besser zu machen? ▷

Wie klingt ihre Marke?

Der Einstieg in die Welt der Töne und Klänge sollte jedoch keine „Eintagsfliege“ werden. Die Planung der akustischen Identität muss gut vorbereitet sein. Denn wie klingt schon ein Maschinenbauer? Die wichtigsten Aspekte beim Sound Branding sind: Unterscheidbarkeit, Flexibilität, Marken-Fit und Erinnerbarkeit. Das Problem in der Realität ist meistens, dass Sound Logos und Sound Branding Elemente (Beschreibung der Elemente siehe Info-Kasten) „so nebenbei“ entwickelt werden, ohne die notwendige Kompetenz und Erfahrung. Deshalb gibt es so viele Sound Logos - ding-dingding - mit austauschbaren Charakter, die nicht einmal die Grundvoraussetzung der Unterscheidbarkeit erfüllen.

Wie entwickelt man ein Sound Branding?

Was die Planung für ein Sound Branding betrifft, sollte der Entwicklungsprozess zunächst klar strukturiert sein und eine tiefgehende Analyse beinhalten: Welche Markenattribute sind klanglich relevant? Wo bestehen Kontaktstellen Ihres Unternehmens zum Kunden? Möglichkeiten sind: Telefon-Warteschleifen, Handy Klingelton, Internet, Messestände, Firmen-Präsentationen oder Unternehmensfilme. Im nächsten Schritt wird dann anhand von den Markenwerten und visuellen Bildern ein Soundprofil erstellt, welches die Grundlage für die unterschiedlichen Klangelemente ist. Entscheidend für den Erfolg: Töne erzeugen Bilder im Kopf - und die müssen ihre Markenwerte reflektieren.

Chance für Employer Branding

Die Kraft, welche ein eigenes Sound Logo oder ein Unternehmenssong hat, ist erstaunlich. Ich bin oft selbst überrascht, welche Emotionen schon ein eigener Klingelton bewirken kann. Ein Beispiel aus der Praxis: Bei einem internationalen Management Meeting unseres Kunden haben wir die Top Manager gefragt, ob Sie Ihren Unternehmenssong als Klingelton nutzen wollen. Da sprang der spanische Manager auf und meinte: „Na klar, für meine Familie, Freunde und Kollegen, dann weiß ich, wenn ich die Melodie am Bahnhof oder am Flughafen höre, schon nach den ersten Tönen, der gehört zu uns“ und das ohne ein Wort zu sagen, so stark ist die Kraft der Musik. Somit kann Sound Branding auch – richtig eingesetzt – die Mitarbeiter Identifikation und die emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen unterstützen. Hören Sie ihre B2B Marke schon? □

Weitere Infos zu diesem Thema:

Video-Interview mit Karlheinz-Illner auf media-TREFF

VIDEO-LINK: www.media-treff.de/illner

Fachbegriffe aus der Welt der akustischen Markenführung

Sound Branding

Das Sound Branding umfasst alle Soundelemente, die extra für eine Marke produziert worden sind. Ihm soll es gelingen, der Marke eine akustische Identität zu verleihen, wodurch sie sich von anderen Produkten auf dem Markt deutlich unterscheidet und positiv hervorsteht.

Sound Identität (Sound ID)

Die Sound ID ist das Ergebnis des Aufbaus der eigenen akustischen Identität einer Marke. Analog zur visuellen Darstellung eines Produkts werden die entscheidenden Elemente einer Sound ID aus den Markenwerten, der Positionierung und der Zielgruppe eines Produkts abgeleitet.

Sound Logo

Das Sound Logo ist das akustische Gegenstück zum visuellen Logo und zählt zu den am häufigsten verwendeten Elementen des Sound Brandings. Zu den bekanntesten Sound Logos gehören die Klänge von Telekom und Intel.

Sound Icons

Darunter fallen zum Beispiel Signaltöne in einem Computer. So klingt ein Apple anders als ein PC.

Brand Voice

Mit Brand Voice werden Stimmen beschrieben, die Markenwerte am besten reflektieren. Bei der Auswahl einer solchen Stimme kommt es auf das Geschlecht, den Klang, die Tonhöhe, die Tonalität, die Lautstärke und die Wiedererkennung an.

Brand Song

Der Brand Song ist ein Titel, der speziell für eine Marke komponiert worden ist (wie „Like ice in the sunshine“ für Langnese) oder aus einem bestehenden Repertoire speziell für sie lizenziert wurde („Hello“ für E-Plus). Er wird konsequent in der Markenkommunikation eingesetzt.

Brand Theme

Hierunter ist eine Art Refrain im Brand Song zu verstehen, der einen besonders hohen Wiedererkennungswert besitzt. In der Regel ist der Brand Theme die Verlängerung des Sound Logos.

Sieht Sound Branding als Chance zur Emotionalisierung von B2B Marken – **Karlheinz Illner**, einer der international renommiertesten Markenexperten im Bereich Sound Branding und Akustische Markenführung. In den letzten Jahren hat er unter anderem mit Unternehmen wie Coca-Cola, Lindt, Mercedes-Benz und markenorientierten Mittelstandsunternehmen zusammengearbeitet. Er ist Inhaber der Agentur „KARLHEINZ ILLNER MARKEN- & TONKULTUR“.



Die Erfolgsrezepte der besten Arbeitgebermarken Deutschlands

In Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel setzt sich in immer mehr Unternehmen die Erkenntnis durch, dass die Gewinnung und langfristige Bindung von qualifizierten Mitarbeitern der entscheidende Engpassfaktor für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg sein wird. Somit kommt dem Thema Employer Brand Management, also dem Aufbauen und Führen einer starken Arbeitgebermarke, eine Schlüsselrolle für den Geschäftserfolg zu. Um die unterschiedlichen Reifegrade in der Entwicklung und Verankerung des Employer Brand Managements in deutschen Unternehmen zu untersuchen und die besten Arbeitgebermarken zu prämiieren, hat die Unternehmensberatung Batten & Company in diesem Jahr erstmalig den Best Employer Brand Award vergeben.

Die Auswahl der besten Arbeitgebermarken erfolgte in einem dreistufigen Verfahren. In der ersten Phase wurde dabei bewusst ein Perspektivwechsel vorgenommen: Statt wie bis-



Abbildung: Das strategische Employer Brand Management Framework von Batten & Company

her üblich Absolventen oder Professionals als Gradmesser für gelungenes Employer Brand Management heranzuziehen und somit lediglich die Wirkung der Programme zu betrachten, befragte Batten & Company die Personalentscheider selbst. In der zweiten Phase wurde eine umfassende, standardisierte Kommunikationsanalyse durchgeführt. Die Innensicht wurde somit um die neutrale Außenperspektive ergänzt. Die Ergebnisse aus Befragung und Kommunikationsanalyse bildeten die Basis für das abschließende Votum der multidisziplinären Expertenjury.

Die Erfolgsrezepte der Top 3

Als „Best Employer Brand 2011“ wurde der Konsumgüterhersteller Henkel ausgezeichnet. Auf dem zweiten Platz folgte die Siemens AG. Platz drei belegte die Douglas Holding. Den Sonderpreis in der Kategorie „Hidden Champion“ erhielt der Anbieter für Antriebstechnik SEW-Eurodrive.

Das Siegerunternehmen Henkel überzeugte vor allem durch eine stimmige und konsistente Employer Brand Management-Strategie. Die Slogans – wie „Thank God It's Monday“ – sind außergewöhnlich sowie provokativ und bieten dadurch ein hohes Differenzierungspotenzial. Sie transportieren die Leidenschaft der Mitarbeiter für ihre Arbeit und deren Freude an neuen Herausforderungen. Damit gelingt der Employer Branding-Kampagne eine geschickte

Fünf Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Employer Brand Management

1. Employer Brands sind integrativer Bestandteil der Unternehmensmarke und als solcher müssen sie auch entwickelt und geführt werden. Nur so ist es möglich, die Arbeitgebermarke vom Wert der Unternehmensmarke profitieren zu lassen und diese wiederum selbst zu stärken.
2. Employer Brands richten sich nicht nach Geschäftseinheiten. Es ist vielmehr wichtig – gerade bei komplexen Unternehmensstrukturen –, eine einheitliche Arbeitgebermarke zu definieren, um Kräfte zu bündeln und voneinander zu profitieren.
3. Employer Value Propositions sind keine simple Aneinanderreihung von Eigenschaften oder Benefits. Im enger werdenden Wettbewerb um Talente lässt sich eine entscheidende Differenzierung nur durch konkrete, attraktive und vor allem relevante Leistungsversprechen als Kern der Arbeitgeberpositionierung schaffen.
4. Employer Brand Management muss auf Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern abzielen. Mitarbeiterbindung steht jedoch bis dato nur selten im Fokus der Personalentscheider. Dabei ist diese von außerordentlicher Bedeutung, denn die Akquise- und Ausbildungskosten für neue Mitarbeiter übersteigen die Ausgaben für die Bindung bestehender Mitarbeiter um ein Vielfaches. Der Verlust von Know-How-Trägern wiegt in vielen Industrien schwer.
5. Performance Management resultiert nicht aus Rankings. Diese liefern zweifelsohne einen soliden Gradmesser aus der Perspektive der externen Zielgruppen. Sie beschränken sich dabei jedoch auf die kurzfristige Wirkung der Maßnahmen, ohne auch die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu integrieren. Auch Überstrahlungseffekte der Unternehmensmarke auf die Arbeitgebermarke können in Rankings nicht transparent gemacht werden.

Verknüpfung mit dem neuen Corporate Claim „Henkel – Excellence is our Passion“, der zeitgleich weltweit eingeführt wurde. Im Mittelpunkt der globalen Employer Branding-Kampagne stehen „echte Henkelaner“. Die Mitarbeiter werden damit gezielt zu Markenbotschaftern in eigener Sache. Positiv hervorzuheben ist hierbei auch, dass Mitarbeiter aller Altersgruppen das Unternehmen repräsentieren. Die Umsetzung der Kampagne erfolgt über die gesamte Bandbreite der Personal-Kommunikation und verknüpft diese zu einem integrierten Kommunikations-Mix. Neben der Positionierung nach außen nutzt Henkel die Kampagne auch gezielt für die interne Kommunikation. Damit zeigt das Unternehmen, dass exzellentes Employer Brand Management nicht nur auf die Gewinnung von neuen Talenten abzielt, sondern auch bestehende Mitarbeiter adressieren und an das Unternehmen binden muss.

Beim Zweitplatzierten Siemens ist in besonderem Maße die Positionierung der Arbeitgebermarke hervorzuheben. Diese leitet sich konsequent aus der Unternehmensmarke ab. Auch der Claim der Employer Branding-Kampagne „Dare to ask“ fügt sich nahtlos in die Unternehmenskampagne ein, ohne dabei an Eigenständigkeit, Substanz und Prägnanz zu verlieren. Die inhaltliche und visuelle Umsetzung der Employer Branding-Kampagne ist ebenso in die Unternehmenskampagne eingebettet. Gestützt wird die Positionierung von starken, ziel-

gruppenspezifisch eingesetzten Proof Points. Dadurch erreicht Siemens in seiner gesamten Employer Branding-Kommunikation eine hohe Glaubwürdigkeit und Authentizität.

Die Douglas Holding als Drittplatzierter überzeugt durch den strategisch mutigen Holding-Ansatz für die Arbeitgebermarke, welcher die fünf dezentralen Geschäftseinheiten zu einer übergeordneten Employer Brand zusammenführt. Der gemeinsame Positionierungskern wird im Claim „Handel mit 5 Sternen“ verdichtet. Die Einzelgesellschaften profitieren somit von einer starken, zentral geführten Arbeitgebermarke der Holding, behalten aber gleichzeitig Spielraum für individuelle Adaptationen. Ein weiterer Erfolgstreiber der Douglas Holding ist die differenzierte Ansprache der verschiedenen Zielgruppen. Dem Handelskonzern gelingt es, die individuellen Bedürfnisse gezielt zu adressieren und gleichzeitig die Konsistenz entlang der Arbeitgebermarke zu wahren. Das wird insbesondere bei der Ansprache der jungen Zielgruppen für Ausbildungsplätze und Praktika deutlich.

Teilnehmerübergreifend lässt sich feststellen, dass Unternehmen zunehmend die Relevanz von Employer Brand Management erkennen. Auf dem Weg zur weiteren Professionalisierung zeigen sich allerdings noch einige Handlungsfelder. Insbesondere bei der Verdichtung des Positionierungskerns zu einem attraktiven und relevanten Arbeitgeberversprechen und bei der zielgruppenspezifischen Ansprache haben viele Arbeitgebermarken noch große Handlungsbedarfe. Die Studie zeigt außerdem, dass es vielen Unternehmen an einem operationalisierten System zur Messung und gezielten Steuerung des Employer Brand Managements mangelt. Kaum ein Personalentscheider ist in der Lage, den Wertbeitrag seiner Arbeit zum Geschäftserfolg zu quantifizieren. □

Kommunizieren Sie mit den Profis!

Anzeigen

Brancheneinträge

Stellenanzeigen

Crossmedia Online & Print

KONTAKT
h&g Editors GmbH
Gerhard Holzward
E-Mail: g.holzward@hg-editors.de
Tel.: +49 (0)89-97 89 99-298
Fax: +49 (0)89-97 89 99-271
www.csr-magazin.net

CSR MAGAZIN
Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.
Ausgabe 1 • März 2011 • 216 S.
Zukunft verantworten
Wie Unternehmen den Wandel mitgestalten

Partner Netzwerk
Unternehmen nachhaltig
Best Practice für Ihre Strategie
und Services

www.csr-magazin.net

Begriffe & Instrumente des Internal Branding

Im globalen Wettbewerb unserer Zeit gilt es, sich von der Masse vergleichbarer Angebote abzuheben. „Differentiate or die“ ist die Maxime der Unternehmensführung. Der Hyperwettbewerb der Produkte und Dienstleistungen wird dabei in vielen Bereichen zunehmend abgelöst durch einen Wettbewerb der Marken.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Vernetzung der Kunden wird es für deren Erfolg immer wichtiger, wie sie mit ihren Anspruchsgruppen interagieren. Denn Störungen in der Beziehung von Kunde und Marke bleiben heute keine Privatsache mehr, sondern werden in sozialen Netzwerken, Blogs, Bewertungsportalen und sonstigen Foren schnell und einfach einer breiten Öffentlichkeit publik gemacht. Dabei ist insbesondere der Kontakt zwischen den Mitarbeitern eines Anbieters – als Repräsentanten der Marke – und Kunden von besonderer Bedeutung. An den Kundenkontaktpunkten zeigt sich, ob die Marke ihr Leistungsversprechen erfüllen kann. Negative Erlebnisse des Kunden tragen schnell dazu bei, die Markenwahrnehmung negativ zu beeinflussen. Positive Erfahrungen wiederum können die Markenwahrnehmung nachhaltig stärken. Das war schon immer so. Nur haben sich Implikationen dieser Erkenntnis in den letzten Jahren deutlich verändert. Da Mitarbeiter in immer mehr Branchen in größerem Umfang als früher einen Beitrag zur Markenwahrnehmung der Kunden leisten, gilt es auch das Mitarbeiterverhalten noch systematischer im Sinne der Marke zu steuern. So entstand der Ansatz des Internal Branding. Unter Internal Branding, also der Markenentwicklung nach Innen, versteht man das Ausrichten des Verhaltens der Mitarbeiter an der Identität der Marke. **Einige Beispiele hierzu finden sich in nachfolgender Abbildung:**

1. Die Marke **BMW** steht für „Freude“, der Slogan „Freude am Fahren“ ist allseits bekannt. Wenn nun die Mitarbeiterin des BMW-Callcenters den aus dem Auto anrufenden Kunden mit den Worten „Ich wünsche Ihnen heute noch viel Freude am fahren“ verabschiedet, so verhält sie sich markenorientiert.
2. Die **GLS Bank** positioniert sich als erste sozialökologische Universalbank der Welt. Wenn sich Werte wie Transparenz, Gemeinschaftlichkeit, Fairness und Engagement nicht auch im privaten Verhalten der Mitarbeiter widerspiegeln, dürfte die Positionierung wenig glaubwürdig sein.
3. **Heidelberger Druckmaschinen** steht traditionell für die Werte Stärke, Nähe und Vertrauen. Seit man sich jedoch nicht mehr als Maschinenbauer, sondern als Lösungsanbieter positioniert, ist es von entscheidender Bedeutung, dass bei Produktvorführungen eine hohe Qualität der Kundenbetreuung gewährleistet ist. Diese Anforderung führte zu einem regelrechten Kulturwandel in den Abteilungen.
4. **IBM** startete eine Initiative, um den Wert Innovation stärker zu fokussieren. In der IBM-Philosophie führt die Zusammenarbeit in globalen Teams zu Innovationen. Also belohnte man durch Bonuszahlungen diejenigen Mitarbeiter, die besonders intensiv in solchen Teams zusammenarbeiteten.

Doch wie sieht es damit aus, wenn ein Mitarbeiter einfach freundlich, kompetent und zuvorkommend ist? Versteht man auch hierunter markenspezifisches Verhalten? Die Antwort ist: Nein, denn es fehlt das differenzierende Element. Solches Verhalten erwartet der Kunde in jeder Kontaktsituation, und eben nicht nur bei einer spezifischen Marke. Es handelt sich um job-spezifisches Verhalten, das die Basiserwartungen des Kunden deckt: Der Kunden erwartet sie in beinahe jeder Branche und im Kontakt mit allen Marken. Sie sind damit bedeutsam, aber nicht - im Sinne einer Markenidentität - differenzierend zum Wettbewerb. Damit ist klar: Schulungen in Sachen Kundenorientierung, Motivationsveranstaltungen für den Vertrieb oder Outdoortrainings zur Teambildung – so wichtig und richtig sie im Einzelfall auch sein mögen – sind keine Maßnahmen des Internal Branding, wenn sie nicht explizit einen nachvollziehbaren Markenbezug aufweisen. Folglich können wir Internal Branding folgendermaßen definieren:

Internal Branding beschreibt alle Maßnahmen, die darauf abzielen, Mitarbeiter in den Prozess der Markenbildung zu involvieren, sie über die eigene Marke zu informieren, sie für diese zu begeistern und letztendlich ihr Verhalten im Sinne der Marke zu beeinflussen.

Das Internal Branding stellt also Instrumente bereit, die Mitarbeiter befähigen und motivieren, mit ihrem Verhalten zur Profilierung der Marke beizutragen und das Markenversprechen einzulösen. Diese haben dann den größten Wirkungsgrad, wenn die Markenwerte authentisch, attraktiv und differenzierend sind. Internal Branding ist folglich ein umsetzungsorientierter Ansatz, der zeitlich der Markenstrategieentwicklung immer nachgelagert ist. Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Systematisierungsansätze entwickelt, die inhaltlich gleiche oder ähnliche Instrumente thematisch gruppieren oder bestimmten Phasen zuordnen.

Geläufig ist eine Untergliederung des Internal Branding in Kommunikation, Führung, Personalmanagement und strukturelle Voraussetzungen. Unter markenorientierter Kommunikation werden alle auf



Autor	Art des Modells	Modellbeschreibung
Schmidt (2007), aufbauend auf Burmann/Zepplin (2005)	Formalmodell, Fokus auf operative Zuständigkeit	
Wentzel u.a. (2008)	Phasenmodell, Fokus auf Lernprozesse und Motivation des Mitarbeiters	
Kilian (2011)	Kombiniertes Modell, Fokus auf Zielsetzungen der Instrumente	

die Zielgruppe der Mitarbeiter gerichteten Kommunikationsaktivitäten verstanden, die darauf abzielen, das interne Markenwissen zu fördern. Bestandteile sind alle bekannten Instrumente des Marketings, wie z.B. Broschüren, Plakate, die Mitarbeiterzeitschrift oder das Intranet. Unter markenorientierter Führung versteht man die Implementierung einer an der Marke ausgerichteten Führungskultur sowie den Einsatz von Führungsinstrumenten, die markenorientiertes Verhalten fördern. Das können z.B. Entlohnungssysteme sein, die sich am Erfolg der Marke orientieren, oder auch Systematiken für Mitarbeiterjahresgespräche, die Raum bieten, um markenorientiertes Verhalten zu reflektieren. Markenorientiertes Personalmanagement stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie markenorientiertes Verhalten durch die der HR-Abteilung zur Verfügung stehenden Instrumente, wie z.B. Trainings, Einstellungsprozeduren oder Arbeitsverträge, gefördert werden kann. Marken-orientierte Strukturen sind schließlich notwendig, um markenorientiertes Verhalten erst zu ermöglichen. Hierbei geht es vor allem um die Implementierung einer markenadäquaten Organisationsstruktur.

Eine andere Systematik wurde unter dem Begriff „Brand Behavior Funnel“ vorgestellt. Der Begriff „Funnel“ steht dabei für einen Trichter, der, wenn er entsprechend gefüllt wird, zu markenorientiertem Verhalten führt. Argumentiert wird, dass im Unternehmen „Wissen“ über die Marke aufzubauen sei. Gleichzeitig sei es aber notwendig, dass die Mitarbeiter die Fähigkeiten besitzen, die Markenwerte in der Interaktion mit einem Kunden zu vermitteln. Hierzu wird auf das Stichwort „Können“ verwiesen. Drittens sei zu beachten, dass Mitarbeiter auch ein Commitment gegenüber der Marke aufweisen, also die Marke auch repräsentieren „wollen“. Den Elementen des Brand Behavior Funnel werden nun Instrumente zugeordnet, die in ihrer Wirkung auf das jeweilige Element einzahlen. So können bspw. Broschüren, Plakate oder Rate-

spiele die Bekanntheit der Markenwerte bei den Mitarbeitern fördern. Die Fähigkeiten zu erwerben, sich markenorientiert zu verhalten, kann Bestandteil von Trainings sein. Markenorientierte Entlohnungssysteme können eingesetzt werden, um die (extrinsische) Motivation, also das Wollen, zu markenorientiertem Verhalten steigern. Schließlich können Entscheidungsspielräume, die den Mitarbeitern eingeräumt werden, zu markenorientiertem Verhalten anregen. Dies dürfte z.B. im Beschwerdemanagement oder in der Auftragsannahme leicht umzusetzen sein.

Kilian schließlich unterteilt die Instrumente der internen Markenverankerung in 5 Gruppen. Zur ersten Gruppe zählen Instrumente, die darauf abzielen, Aktivisten als Multiplikatoren zu gewinnen, z.B. den Chef, der die Markenwerte vorleben soll. Daneben nennt Kilian eine Reihe von Aktivitäten, die die Interaktion der Mitarbeiter mit der Marke fördern, wie z.B. das Anfertigen von Markencollagen oder Events und Workshops. Als dritte Gruppe führt Kilian Medien an,

▷

Angefangen hat alles 2003 mit einer Idee: Eindrucksvolle Entstehungsgeschichten bekannter Markennamen von A bis Z für Markeninteressierte auf einem Markenportal zusammenzutragen. Heute vereint Dr. Karsten Kilian auf Markenlexikon.com neben einem Glossar zu Markennamen, Personenmarken, Logos und Slogans, einen Downloadbereich mit mehr als 500 Fachbeiträgen, umfassende Informationen zum Aufbau, zur Führung und zur Bewertung von Marken, diverse Übersichten zu führenden Markenexperten aus Wissenschaft und Praxis sowie aktuelle Markenveranstaltungen, Buchrezensionen und ein Markenglossar mit über 1.000 Fachbegriffen:

- Die **Markenidentität** (Brand Identity) beschreibt die Summe der Merkmale einer Marke, die sie dauerhaft von anderen Marken abgrenzt. Das Selbstbild der Marke umfasst meist einen Markenkern und zwei bis vier Markenwerte. Ergänzend kommt häufig ein Markenclaim hinzu, der die Markenidentität in ein oder wenige Worte fasst.
- Der **Markenkern** bündelt die Markenidentität in einem oder wenigen zusammenhängenden Begriffen. Aaker zufolge handelt es sich um „the timeless essence of the brand.“ Bei der Marke BMW beispielsweise steht „Freude“ im Markenkern, bei Mercedes-Benz „Führungsanspruch“ und bei Audi „Technischer Vorsprung“.
- Die **Markenwerte** (nicht zu verwechseln mit dem monetären Markenwert) verleihen einer Marke Profil und machen sie intern bei den Mitarbeitern und extern bei den Kunden klar verständlich und berechenbar. Dabei empfiehlt sich die punktierte Auswahl weniger, profilstarker Markenwerte, die folgende vier Anforderungen erfüllen müssen: Sie sollten möglichst konkret, ursächlich, relevant und spezifisch sein.
- Die auch als **Internal Branding** bezeichnete unternehmensinterne Verankerung der Markenidentität bei den Mitarbeitern hat zum Ziel, die Mitarbeiter zu echten Markenbotschaftern zu machen, die markenkonform denken und handeln. Nur so lässt sich Schmidt zufolge die „kommunizierte und die erlebte Markenidentität in Einklang bringen“ - und das Markenprofil und der Unternehmensprofit langfristig wirkungsvoll verbessern.



die zur Illustration der Marke genutzt werden können. Hierzu zählt er u.a. Broschüren und Flyer. Weiterhin macht er darauf aufmerksam, dass auch Umfeldler zur Veranschaulichung der Marke eingesetzt werden können, z.B. Markenmuseen oder Ausstellungsräume. Schließlich, so Kilian, bieten sich eine Reihe von Regelungen zur Institutionalisierung der Marke an, wie z.B. ein verabschiedeter Sprach- oder Verhaltens-Codex.

Die Instrumente des Internal Branding sind disziplinübergreifend und somit vielfältig. Eine Zusammenstellung ausgewählter Instrumente findet sich, alphabetisch geordnet, in nachfolgender Abbildung.

Ansprachen der Firmenleitung zum Thema Marke	Events zur Markeneinführung	Road Shows und Ausstellungen zur Marke
Innengerichtete Anzeigen mit Markenbezug	Marken-Filme	Marken-Spiele
Auszeichnungen für Mitarbeiter (Marken-Awards)	Marke als Thema in Mitarbeiter-Gesprächen	Marken-Seminare
Markenorientierte Beurteilungssysteme	Give-Aways mit Markenbezug	Storytelling zur Marke
Bildschirmschoner mit Markenelementen	Firmen- bzw. Marken-Hymnen	Marken-Symbole
Blogs/Foren zur Marke	T-Shirts oder Kleidung zur Marke	Marken-Theater
Ausbildung von Marken-Botschaftern	Mailings an die Mitarbeiter zur Marke	Trainings zum markenorientierten Verhalten
Broschüren/Flyer mit Markenbezug	Marken-Museen, historische Sammlungen	Visualisierung der Marke
Marken-Bücher	Plakate mit Markenbezug	Vorleben der Markenwerte durch die Führungskräfte
Marken-Chats mit dem Vorstand oder dem GF	Präsentationen zur Marke	Wettbewerbe zur Marke
Anfertigen von Marken-Collagen	Ratespiele zur Abfrage von Markenwissen	Marken-Wikis, Nachschlagewerke, Wissensplattformen
Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter	Markenorientierte Recruiting-Leitfäden	Marken-Workshops
Markenorientierte Entlohnungssysteme	Markenorientierte Führungs-, Verhaltens- oder Sprach-Richtlinien	Berichterstattung zur Marke in der Mitarbeiter-Zeitschrift

Darunter finden sich allgemeine, aus dem Marketing bekannte Instrumente, wie z.B. die Anzeige oder die Broschüre, sowie spezifische Instrumente des Internal Branding, wie z.B. das gemeinsame Anfertigen von Collagen oder die Durchführung von Markenspielen. Sie alle können jedoch darauf ausgerichtet werden, markenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. Welches Instrument in welchem Unternehmen zu welcher Zeit das geeignete ist, um die jeweiligen Zielsetzungen des Markenführungsprojektes zu erreichen, kann pauschal nicht beantwortet werden. Hierfür ist es notwendig, sich intensiv mit der Kultur des Unternehmens und seinem Reifegrad in Sachen Markenführung auseinander zu setzen. □

Weitere Infos zu diesem Thema:

Video-Interview mit Holger Schmidt auf media-TREFF

VIDEO-LINK: www.media-treff.de/hjschmidt

Seit 1996 beschäftigt sich **Prof. Dr. Holger J. Schmidt** sowohl in der Theorie als auch in der Praxis mit den Erfolgsfaktoren der Markenführung, mit B2B- und Dienstleistungsmarken sowie mit der Rolle von Markenbotschaftern in Unternehmen. Sein Steckenpferd ist das Internal Branding, also die Markenentwicklung von Innen. Seit 2011 forscht und lehrt er an der Fachhochschule Koblenz.



Von Thomas Hauser

Jubiläum für eine junge Traditionsmarke



Wenn sich am 3. Mai 2012 die Tore zur weltgrößten Druckfachmesse drupa in Düsseldorf öffnen, werden die Gäste nach „manroland“ fragen und den Messestand schon weit aus der Ferne anhand von Logo und Farbgebung identifizieren. „Wo stehen denn die MAN-Maschinen?“ - das wird man nur noch extrem selten hören. Das ist keine Selbstverständlichkeit und eine Bestätigung für den Erfolg der konsequenten Marken- und Marketing-Arbeit des Augsburger Druckmaschinenherstellers, in denen sich das Unternehmen mit Rebranding und Change-Management neu positionierte. So steht auf der drupa 2012 ein kleines Jubiläum an. Denn schaut man zurück auf die letzte drupa 2008, fand dort der große Marken-„Big Bang“ für manroland statt.

Am 28. Mai 2008 hatte manroland sich und ihr Rebranding auf der drupa Pressekonferenz in Düsseldorf erstmals präsentiert. Mit neuem Namen, Logo und CI. Externe und interne Kommunikationsmaßnahmen liefen zeitgleich an. Warum dieser Schritt? Die Trennung von der MAN Gruppe im Juli 2006 beim Verkauf an Alliance Capital Partners (ACP) war Gelegenheit, eine Markenstrategie für das Unternehmen als eigenständiger Mittelständler zu entwickeln – in deutlicher Abgrenzung zum MAN-Konzern und in nachhaltiger Differenzierung zum Wettbewerb. Entrepreneurship wurde zum Leitmotiv für den anstehenden Change-Prozess. Das Unternehmen sollte schneller, flexibler, unbürokratischer werden und noch unternehmerischer im Denken und Handeln.

manroland: mit alter zu neuer Markenkraft

Befreit von den Konzernzwängen konnte sich der Druckmaschinenbauer auf seine ureigensten Stärken besinnen. Während ihrer Zeit bei der MAN hatte manroland eine marktführende Position im Druckmaschinengeschäft errungen. Ohne Zweifel profitierte manroland von der Zugehörigkeit zu diesem finanzstarken, globalen Player. Aber als Marke musste sich das Unternehmen der Dachmarke der Mutter verständlicherweise unterordnen. Das einschneidende Ereignis des Verkaufs erlaubte erstmals eine ausschließliche Fokussierung auf den Print- und Medienmarkt, ohne in der Kommunikation

Logoaustausch
an den Standorten.



Der Stand von manroland
auf der drupa 2008.

and



als Weltmarktführer auch auf eine Marke einzahlen zu müssen, die von den meisten Menschen mit Bussen, LKW's oder Dieselmotoren in Verbindung gebracht wird. Der Neubeginn mit ACP brachte mehr unternehmerische Freiheit. manroland wurde schneller, flexibler und unbürokratischer. Sie agierte nicht mehr wie ein Konzern, sondern wie ein Mittelständler, also so wie eine Reihe der manroland-Kunden.

Die größere Handlungsfreiheit wurde zum Ausgangspunkt der eigenständigen Markenstrategie und Entrepreneurship zum Leitmotiv des anstehenden Change-Prozesses. Gleichzeitig konnte manroland aber auf seine 160-jährige Tradition aufbauen. Die damalige MAN Roland Druckmaschinen AG war schon eine starke Marke und die hohe, weltweite Identifikation mit ihr sollte bei Mitarbeitern, Kunden und Partnern vollständig erhalten bleiben. Es ging also um die Modernisierung und Verstärkung einer Traditionsmarke. Es war klar, die Entstehung einer solchen Marke geschieht nicht von heute auf morgen, sondern ist ein Prozess der Erkenntnis. Man besinnt sich auf sich selbst, wirft alte Zwänge über Bord, verabschiedet sich von alten Parolen und schüttelt überkommene Moden ab – Makulatur wird das in der Druckindustrie genannt. Diesen Prozess der Selbstbestimmung hat das Unternehmen durchlaufen. manroland hat sich auf den Kern ihres Geschäftes und den Kern der Marke besonnen. Basis für das neue Markenmodell waren weltweite Kundenzufriedenheitsstudien. Zusätzlich erfolgten Mit-



3D-PRODUKTIONSSTUDIO FÜR ANIMATIONEN, VISUALISIERUNGEN UND TECHNISCHE 3D-KURZFILME

CONTENT + PRODUCTION + MANAGEMENT



ANIMOTION MEDIA

www.animotion-media.com



arbeiter- und Meinungsbildnerbefragungen auf allen Kontinenten. Die neuen Markenwerte kamen und kommen also aus der Mitte des Unternehmens. Die neue manroland ist den Mitarbeitern und Geschäftspartnern daher trotz aller Veränderungen im Kern vertraut und authentisch. Die Branche kennt das Unternehmen als leistungsfähigen Geschäftspartner. manroland ist zuverlässig in Produkt und Leistung und wegweisend bei Innovationen im Printmarkt. Seit Juli 2006, dem Beginn der Selbständigkeit, steht manroland auch für ein Unternehmertum, das Handlungsfreiheit entschlossen nutzt. Darüber hinaus ist die neue Marke motivierend. Sie steht für die Begeisterung für den Printmarkt mit seinen großen Möglichkeiten. Zusammengefasst: manroland ist zuverlässig, wegweisend, entschlossen und motivierend.

Erfolgsfaktor Interne Kommunikation

Basis für ein langfristig erfolgreiches Change-Management ist die intensive Kommunikation mit der Belegschaft. Die Mitarbeiter müssen sich mit dem „neuen“ Unternehmen identifizieren, das ist gelungen. Es wurde frühzeitig eine Kommunikationskaskade entwickelt, um auch wirklich alle zu erreichen. Dazu gehörten Präsentationen, die den Führungskräften in allen Bereichen wie etwa den Meistern halfen, die Mitarbeiter zu informieren. Dieses Rundum-sorglos-Paket sorgte für ein einheitliches Wording. „So gab es zwar viel Überraschung und Betroffenheit, aber kein Zögern, kein Zaudern und keine Gerüchte. Entwicklung und Umsetzung der Markenstrategie wurden eng mit dem laufenden Change-Management verknüpft. Frühzeitig wurden der Markenprozess und die Positionierung zentrales Thema in allen Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfteprogrammen und den internationalen Fach- und Managementforen des Unternehmens. Dabei ging es darum, die Markenstrategie und Markenwerte mit der Erfahrungswelt der Teilnehmer abzugleichen und als Führungsauftrag zu verankern.

Am Stichtag selbst, dem 28. Mai 2008, wurde die Gesamtbelegschaft zum Arbeitsbeginn offiziell über den neuen Unternehmensnamen und den neuen Auftritt informiert. An den Werkstoren gaben Auszubildende Infopakete mit Werbegeschenken aus, zudem informierte das relaunched Mitarbeiterportal. Zeitgleich wurden alle Gebäudelogos an den Standorten ausgetauscht, hier wurde die Regionalpresse eingebunden. Das Mitarbeitermagazin momentum widmete sich der Neuausrichtung des Unternehmens manroland: Zum einen in der Gestaltung mit Vorstellung des neuen Logos, zum anderen in der Vermittlung der neuen Unternehmenswerte: zuverlässig, wegweisend, entschlossen, motivierend.

Erfolgsfaktor Externe Kommunikation

Ohne das innere Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter würde sich die beeindruckendste externe Kommunikation als Seifenblase entpuppen. Schließlich hatte sich manroland beim Corporate Design nicht mit einem frischen Anstrich begnügt. Die gesamte Marke wurde entkernt, geordnet und unter der traditionsreichen Hülle zu etwas Neuem zusammengefügt.

Das neue Logo von manroland ist eine Wortmarke mit optischer Betonung des „o“. Abgeleitet von der Form eines Druckzylinders verkörpert es die Internationalität durch Form eines Globus. So wird die Marke manroland auch optisch zu dem, was sie ist: der Global Player in Sachen Druck. Das neue CD interpretiert gestalterisch das Wesen aller Druckprozesse in Bild des Medienkeils. Das ist der Kontrollstreifen, mit dem der

Drucker die Farbbalance während des Druckprozesses bestimmt. Gemeinsam mit dem Logo sowie den Hausfarben manroland-Blau und manroland-Grau bildet der manroland-Medienkeil die Basis der Gestaltung aller Kommunikationsmittel.

Die Kreativkampagne zum Rebranding ging am 28. Mai 2008 mit ihren Kommunikations- und Marketingmaßnahmen im neuem Corporate Design an den Start. Der Messestand war mit neuem Logo ausgestattet, gleiches galt für das gesamte Spektrum an Werbematerialien wie Anzeigen, Broschüren, Produktfilmen und Werbemittel, eine neue Homepage und einem neuen Unternehmensfilm, die Außenbeschilderung bis hin zur Messebekleidung der Mitarbeiter. Das Kundenmagazin „expressis verbis“, kommunikatives Aushängeschild von manroland zur Kundenbindung und zur Akquisition, vermittelte den Kunden bzw. Lesern die neuen Unternehmenswerte und Schwerpunktthemen der manroland AG. Auf Produktebene gehörten die Maschinenbeschriftungen, die Neugestaltung der Verkaufsunterlagen sowie hochprofessionelle 3D-Animationen zum Portfolio. Stets in Betracht zu beziehen ist dabei, dass der neue manroland-Auftritt neben dem Headquarters in rund 100 Vertriebsniederlassungen weltweit zeitgleich starten musste.

Gelungene Integration

Nach der drupa lag das Hauptaugenmerk auf der Integration von Marke und Markenwerten mit der Unternehmenskultur: dem Denken, Kommunizieren und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern sowie den Regeln und Tools des Personalwesens. Eine Workshop-Kaskade ermöglichte den direkten Austausch von Informationen, Argumenten und Ansichten, darunter Workshops für das Top- und Mittelmanagement. So bekamen Marke, Markenwerte, Kultur und Change weiterhin den entsprechenden Stellenwert. Der Normalbetrieb begann, inklusive Controlling und gelegentlichem Nachjustieren. Dies wird bis heute so beibehalten. Für den CEO waren insbesondere drei Faktoren für den Erfolg des Rebrandings und des Change-Managements ausschlaggebend: Offene Kommunikation, intern vor extern, konsequentes und diszipliniertes Umsetzen der beschlossenen Maßnahmen sowie ein straffes Projektmanagement. Und sollte auf der drupa 2012 doch noch jemand nach den MAN-Druckmaschinen fragen? Dann ist es mit Sicherheit ein absoluter Neukunde und er wird mit offenen Armen empfangen. □

Thomas Hauser, Vice President
Corporate Marketing &
Kommunikation, manroland AG

Video-Interview zu dieser Case-Study
VIDEO-LINK:

www.media-treff.de/hauser





Mitarbeiter bei STILL sind Markenmacher

„Gefällt mir“ - oder eben auch nicht. Wenn es noch eines Nachweises bedurfte, warum Mitarbeiter die wichtigsten Botschafter ihrer Unternehmensmarken sind, dann ist es der Siegeszug sozialer Kommunikationsplattformen und die „Facebook-Falle“. Die von Kommunikations- und PR-Abteilungen völlig ungefilterten Kommentare von Mitarbeitern über die Unternehmensmarken, für die sie täglich arbeiten, vermitteln Kunden, Journalisten und Bewerbern schnell ein authentisches Bild und manch bittere Wahrheit. Die berühmte Aussage von Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“ bringt Relevanz und Notwendigkeit von „Internal Branding“ auf den Punkt. Worum geht es bei diesem Begriff und worauf kommt es an?

Internal Branding - für STILL mehr als ein Trend

Was wir heute mit „Brand Commitment“ umschreiben, meint das, was man früher vor Verlassen des Werktores mit dem Schutzhelm im Spind ablegte: die Identifikation mit der Marke, für die man arbeitet. Heute muss sich diese Identifikation auch auf gesellschaftlichen oder privaten Plattformen bewähren. Doch wie soll das in Bereichen gewährleistet werden, wo die Privatautonomie jede Einmischung verbietet? „Internal Branding“ heißt das Zauberwort, doch mit der Schnelligkeit eines Zaubertricks ist in diesem Bereich nichts erreicht. Vielmehr verpflichten sich Unternehmen hier zu einem langfristigen Dialogprozess mit den Beschäftigten, der erst nach Jahren nachhaltige Erfolge bringt. Bei STILL verantwortet die Abteilung „Marketing“ und hier insbesondere die „Interne Kommunikation“ alle strategischen und operativen Aufgaben rund um die interne Vermittlung der STILL-Markenpersönlichkeit.

Strategie und Umsetzung in 5 Schritten

Mitarbeiterverhalten ist menschliches Verhalten und damit nicht zu einhundert Prozent steuerbar. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter mit unternehmensbezogener „Markenpersönlichkeit“ nicht „eingekauft“ werden können. Das

Unternehmen muss sie schon selbst entwickeln. Allenfalls kann beim Einstellungsgespräch ein Abgleich zwischen Bewerberpersönlichkeit und Markenpersönlichkeit stattfinden. Strategisch sollte das Internal Branding in fünf Schritten geplant und umgesetzt werden: die künftigen Markenbotschafter müssen die Markenidentität kennen, verstehen, akzeptieren, anwenden und verteidigen.

Konkret heißt das auf spannende wie nachhaltige Weise das Wissen über die Marke vermitteln, diese Inhalte nicht nur verstehen, sondern in Form eines „Commitments“ persönlich akzeptieren, im täglichen „Corporate Behavior“ anwenden und, wenn's sein muss, auch mal verteidigen - letzteres natürlich immer friedlich und mit einem Lächeln!

Relevante Zielgruppen für „Internal Branding“

Was oft unterschätzt wird: Einfluss auf die Wahrnehmung der Markenidentität haben nicht nur die aktuell Beschäftigten eines Unternehmens. Auch ehemalige, jetzt im Ruhestand lebende Mitarbeiter tragen zur Reputation einer Marke bei. Denn sie genießen auf Grund ihres Insiderwissens bei ihren Gesprächspartnern eine sehr hohe Glaubwürdigkeit. STILL bindet diese wichtige Zielgruppe vom Mitarbeitermagazin bis zum Familientag regelmäßig ein. Vor dem Hintergrund eines kommenden „War for Talents“ und dem vielbeschworenen Fachkräftemangel sind zudem potenzielle Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt eine zunehmend wichtige Zielgruppe. Die Schaffung und Pflege einer „Arbeitgeberattraktivität“ nach außen wird zum wichtigen Aufgabenfeld des „Internal Branding“. Es gibt also viel zu tun. Doch wie packen die Verantwortlichen von STILL die Aufgaben an?

Markenidentität und Markenführung bei STILL

Bereits der Unternehmensgründer Hans Still war davon überzeugt, dass sein Unternehmen aufgrund definierter „Charaktermerkmale“ eine unverwechselbare Persönlichkeit habe. „Innovation - Marke - Mensch“ mit diesem Dreiklang brachte er die Erfolgsfaktoren von STILL auf den Punkt. Noch heute beeindruckt aus heutiger Sicht die Konsequenz, mit der bereits in den Gründerjahren die Servicemitarbeiter durch einheitliche Kleidung und später mit einem STILL-Miniaturstapler auf dem Dach ihres Servicefahrzeuges zu frühen „Markenbotschaftern“ wurden. Messeauftritte verstand Hans Still nicht nur als Bühne für neue Produkte, sondern auch als Plattform für einen „Spirit“, der STILL emotional erlebbar macht - durch seine Mitarbeiter. ▶

Heute gilt es, diesen „Spirit“ immer wieder neu zu beleben und das Markenbild von STILL in der breiten Öffentlichkeit nachhaltig zu verändern: Vom Gabelstapler-Hersteller zum Lösungsanbieter aller mit globalen Waren- und Informationsströmen einher gehenden Herausforderungen zu werden. Zum Beispiel mit Hilfe von STILL-Markenmusicals, bei denen nicht nur authentische Mitarbeiter ihr Bühnentalent unter Beweis stellen und die Messeauftritte von STILL zum unverwechselbaren Infotainment-Erlebnis machen. Zu den Proben im Werk werden Auszubildende und Belegschaft als Gäste eingeladen. Auch in den Fertigungshallen genügt es längst nicht mehr, im Rahmen der eigenen Fachkompetenz konkrete Tätigkeiten zu vollziehen. Vielmehr geht es darum, das große Ganze im Blick zu halten. Statt „ich fertige Radlager“ sagt der markenkonform fühlende Mitarbeiter „Ich fertige ein Fahrzeug mit den weltweit besten Emissionswerten - von STILL“

Meinungsbild und Maßnahmenkatalog bei STILL

Eine bereits im Jahr 2009 vorgenommene Umfrage zeigt dass die Mitarbeiter generell ein hohes Maß an „Brand Commitment“ aufweisen. Vor allem Vertrieb und Service zeigten ein hohes Maß an Identifikation. Mit einem Bündel von Initiativen und Maßnahmen setzt STILL sein Internal Branding an der Mitarbeiterfront um:

Das STILL Ideenmanagement

Integraler Bestandteil eines erfolgreichen „Brand Behaviors“ ist bei STILL das unternehmensinterne Ideenmanagement.

Gerade gut informierte und motivierte Mitarbeiter bringen proaktiv Verbesserungsvorschläge und eigene konstruktive Ideen ein und stärken damit die Innovationspipeline. STILL fördert erfolgversprechende Ideen mit öffentlicher Wertschätzung und der temporären Nutzung eines Minis mit STILL-Branding. Der Clou: Der Parkplatz dieses Fahrzeugs und seines cleveren Fahrers liegt in unmittelbarer Nähe der für die Geschäftsführung reservierten Parkplätze.



STILL Partnership:

Gerade im Investitionsgüterbereich nimmt der After-Sales-Bereich einen wichtigen Stellenwert ein. Hier zählt Vertrauen auf persönlicher Basis von Berater und Kunde. An diesem Punkt muss von Seiten der Marke ein ganzheitlicher, sprich markenkonformer, Auftritt das

beim Kauf gegebene Markenversprechen täglich einlösen. Im Rahmen des Erlebnisformates „STILL Partnership“ wird in den Bereichen Service und Vertrieb die Identifikation mit der Marke gemeinsam gestärkt.

Die Vielfalt der STILL-Medienlandschaft

Rund um das bereits vom Gründer Hans Still ins Leben gerufene Mitarbeitermagazin „aufgegabelt“ pflegt STILL eine vielfältige Medienlandschaft. Sie reicht vom STILL-Intranet mit eigener Redaktion über „Willkommenstag“ für neue Mitarbeiter und Auszubildende bis zu Arbeitgeberkampagnen mit echten STILL-Mitarbeitern als Anzeigenmotiven. Markenrallyes, Storytelling und interaktiv erlebbare Unternehmensgeschichte bilden bei Großevents und dem Besuch der eigenen Messeauftritte für Mitarbeiter das Aktionsfeld einer gelebten Unternehmenskultur, die „Internal Branding“ erst zum Erfolg verhilft.

STILL macht aus der Zukunft seines internal Brandings kein Geheimnis

Internal Branding ist für STILL also mehr als eine Aufgabe. Es ist eine markenkonforme Haltung, die vom CEO bis zum Werksschutz ein einheitliches Commitment und kontinuierlichen Dialog erfordert. Der Claim des STILL-Auftritts auf der aktuellen Messe CeMAT bringt die Botschaft auf den Punkt: „Wir machen aus der Zukunft kein Geheimnis.“ Die Mitarbeiter bleiben die wichtigsten Botschafter für die Marke STILL. □



In 90 Jahren entwickelte sich das Unternehmen STILL von einem Reparaturbetrieb und Hersteller mobiler Stromaggregate zum führenden Anbieter von Lösungen für eine auf reibungsloser und effizienter Intralogistik basierenden globalen Wirtschaft. Mit insgesamt 6.271 Mitarbeitern, weltweit 17 Niederlassungen und 141 Vertriebsstandorten erreichte das Unternehmen 2010 einen Umsatz von 1,25 Mrd. EURO.

„Durch meine Arbeit
bleiben wir flexibel.“

Nikolaus Weisz,
Mitarbeiter Fuhrpark/Garage, seit 37 Jahren
bei HARTMANN.

Nikolaus Weisz war schon bei HARTMANN, als mancher Mitarbeiter noch gar nicht auf der Welt war. Seit 1973 ist er eine Konstante im Unternehmen. Er chauffiert Vordstände und Besucher, übernimmt Materialfahrten und steht selbst für ungeplante Fahrten zu den außergewöhnlichsten Zeiten zur Verfügung. Das ist gut für uns alle – denn Flexibilität ist eine wichtige Konstante bei HARTMANN.

Du bist HARTMANN



„HARTMANN hilft heilen“ – so lautet der Slogan der PAUL HARTMANN AG. Sie ist in 34 Ländern weltweit in den Bereichen Wundbehandlung, Inkontinenzhygiene und Infektionsschutz tätig. Rund 10.000 Mitarbeiter erwirtschafteten im Jahr 2010 weltweit Umsatzerlöse von 1,63 Mrd. Euro. Rund 10.000 Mitarbeiter also, die bei HARTMANN als Markenbotschafter die Wahrnehmung der Marke nach innen und außen maßgeblich und aktiv mitbestimmen. Das Internal Branding spielt hierbei eine wichtige Rolle. Dessen Ziel ist es, bei den Mitarbeitern Markenbegeisterung und markenkonformes Verhalten zu erreichen und so von innen heraus den Prozess der Markenbildung nachhaltig aktiv zu gestalten. Auf Basis der Markenpersönlichkeit erzeugt HARTMANN markenadäquate Erlebnisse. Im Idealfall erleben die Kunden im Kontakt mit der Marke, dass sich das ihnen vermittelte Markenversprechen auch im Verhalten der HARTMANN Mitarbeiter, mit denen sie im Kontakt sind, widerspiegelt. Dies gelingt, indem generell alle Erlebnisse mit HARTMANN aktiv im Sinn der Unternehmenswerte, der Vision und Mission gesteuert werden. Hierfür nötig ist deren Übersetzung in für die Mitarbeiter sinnstiftende Botschaften. Die verbindliche Formulierung der Markenpersönlichkeit im Jahr 2008 legte die Basis für den Internal Branding Prozess.

Strategischer Dreiklang: informieren, involvieren, implementieren.

- Die Ziele des Internal Brandings bei HARTMANN: Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen steigern.
- Der Weg: mit emotionalen Aktionen die Aufmerksamkeit erzeugen, die nötig ist, um rationale Inhalte für die Mitarbeiter verständlich und im Praxisalltag erlebbar zu machen.
- Strategisch übersetzt: informieren, involvieren, implementieren.

„Du bist HARTMANN“

Von Stefan Häußler, PAUL HARTMANN AG
und Axel Roggmann, PR & Brand Consulting

Eine Marke lebt von ihren Mitarbeitern – und durch sie. Erst wenn sie die Unternehmenswerte als Sinn stiftend angenommen und verinnerlicht haben, können sie sie im Alltag auch leben. Und nur dann hat ein Unternehmen die Chance, eine starke, im Wettbewerb und in Veränderungsprozessen beständige Marke zu etablieren. Die Herausforderung: seine Mitarbeiter auf dem langen internen Branding-Weg kontinuierlich individuell und immer wieder auf's Neue so abzuholen, dass sie die Marke verkörpern können.

Information:

Die Information der Mitarbeiter über die neu festgehaltene Markenpersönlichkeit von HARTMANN erfolgte in 2008 mittels Workshops und Präsentationen, Beiträgen in der Mitarbeiterzeitung, einer internen Plakatkampagne, Marken-Leporello, Film und Familientag.

Involvement:

Wer in das Vorhaben des Internal Brandings – bei HARTMANN in einen neuen, offenen Mitarbeiter-Dialog zu gehen – involviert und darauf vorbereitet ist, kann dieses auch aktiv gestalten. Ehe HARTMANN die breite Belegschaft involvierte, setzte sich das Management in verschiedenen Workshops mit dem Internal Branding Prozess allgemein und den daraus abgeleiteten Maßnahmen, bei dem das Management in seiner Vorbildfunktion gefordert ist, auseinander.

Implementierung:

Großevent: Im Oktober 2010 stieß eine breit angelegte, gemeinsam mit dem führenden Management vorbereitete Mitarbeiterveranstaltung die interne Initiative „Du bist HARTMANN“ an. Der Vorstandsvorsitzende lud mittels personalisierter Einladung persönlich dazu ein. Key Visual war ein Puzzleteil mit der Symbolik „Dein Beitrag ist wichtig“. Nach der Auftaktveranstaltung mit Live-Übertragung an deutsche Unternehmensstandorte folgten und folgen Maßnahmen, die zur Auseinandersetzung mit der Marke HARTMANN auffordern – eine tagesaktuelle Extra-Zeitung, eine Mitarbeiter-Plakatkampagne, verschiedene Tablett-Set-Kampagnen in der firmeninternen Kantine, Spiegel-aufsteller und -aufkleber. ▶



Plattform für offenen Dialog: eine langfristig angelegte Dialog-Plattform, die offene Fragerunde. Auf Puzzlehockern in lockerer Atmosphäre sitzend, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, mit Vertretern des Managements zu relevanten Unternehmensthemen in den Dialog zu gehen und diesen im anschließenden Get-Together zu intensivieren. Das neue Veranstaltungsformat soll zu einer neuen Gesprächskultur im Unternehmen führen. Es gilt, den offenen Dialog vorzuleben, zu intensivieren und die Diskussionskultur an jedem Arbeitsplatz zu fördern. Jede offene Fragerunde wird begleitet von aufmerksamkeitsstarker Vorab-Kommunikation, einem Intranet-FAQ-Tool und redaktioneller Nachbereitung in Intranet und Mitarbeiterzeitschrift.

Axel Roggmann, seit 2002 Managing Partner der PR- und Markenberatung foleys PR & Brand Consulting greift auf eine 15jährige Erfahrung in der Markenführung zurück. Nach seiner Ausbildung zum Verlagskaufmann und dem Studium zum Dipl. Kommunikationswirt (BAW) war er u.a. in Agenturen wie .start advertising, Heye & Partner & For Sale tätig. Er beriet dort namhafte Unternehmen wie Levi's, Deutsche Bank, T-Mobile & Meggle.



Stefan Häußler hat Betriebswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg studiert. Der ausgebildete Berater & Coach für systemische Organisationsentwicklung ist seit 1997 bei der PAUL HARTMANN AG tätig. Nach Stationen im Einkauf und Produktmanagement verantwortet Herr Häußler seit 2005 als international Marketing Director das Geschäftsfeld OP-Produkte.



Kontinuierliche Kommunikation: Um die Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen, bedarf es kontinuierlicher Auseinandersetzung auf breiter Mitarbeiterbasis und der Übersetzung dynamischer Unternehmensprozesse in Internal Branding Maßnahmen. Eine strikt kaskadierte Kommunikation ist unrealistisch. Denn auch das Management ist Teil des dynamischen, internen Branding-Prozesses. Dennoch gilt es auch hier, das führende Management vorab auf etwa den offenen Dialog vorzubereiten. Erst dann kann das Involvement der breiten Mitarbeiterschaft Ziel führend sein und der offene Dialog im Sinn der Markenidentität glaubhaft nachhaltig gelebt werden.

IMPRESSUM:

Chefredakteur und Herausgeber:
Christian Schmitt v.i.S.d.P

Redaktion:
Natalie Wander

Anzeigen:
Christian Schmitt Christian Knies
0931-418-2039 0931-291 947-03

Kampagnen:
Julia Moßner
0931-418-2703

Anschrift Redaktion und Verlag:
Vogel Business Media GmbH & Co. KG
Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg
E-Mail: redaktion@media-TREFF.de
Telefon: 0931-418-2318

Pointierte Highlights:
Eine jährliche Veranstaltung, die sich mit einer Mischung aus Authentizität, Emotionalität und Information an die Mitarbeiter wendet, thematisiert die Bedeutung jedes einzelnen Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg und intensiviert die Auseinandersetzung mit „Du bist HARTMANN“ So

wird im Verlauf aus dem „Du ...“ ein „Wir ...“ und schließlich das „Ich bin HARTMANN“: Wenn Mitarbeiter diese Überzeugung in sich tragen, ist das Ziel des Internal Branding Prozesses optimal erreicht. □

Case-Study Hartmann Kampagnen-Ergebnisse

- 1. Internal Branding braucht Ausdauer.**
Beinahe zu simpel, aber von entscheidender Bedeutung. Denn verschiedene Faktoren bringen ständige Dynamik in den Internal Branding-Prozess. Nur wenn Internal Branding mit seinen Botschaften immer wieder neu ausdauernd, sensibel, aktiv und reagierend zugleich kommuniziert, wird es nachhaltige Erfolge erzielen.
- 2. Wertschätzung als emotionaler Türöffner.**
Offener Dialog bedeutet Wertschätzung der Meinung seines Gegenübers. Wertschätzung und deren aktive Kommunikation schaffen Involvement und ermöglichen erst eine nachhaltige interne Markenimplementierung.
- 3. Marken-Termini verhindern Involvement.**
Ein Mitarbeiter muss Markenbotschafter werden, nicht Markenspezialist. Ein Markenbotschafter kennt den Zusammenhang zwischen dem eigenen Beitrag und dem Erfolg des gesamten Unternehmens. Hierfür bedarf es Maßnahmen, die die Sprache der Mitarbeiter sprechen und die Relevanz des Themas an deren Arbeitsplatz verdeutlichen.
- 4. Verknüpfung mit unternehmensrelevanten Themen erleichtert Involvement.**
Unternehmenswerte müssen in Sinn stiftenden Botschaften übersetzt werden, damit Mitarbeiter sie leben können. Maßnahmen des Internal Brandings mit unternehmensrelevanten Themen zu verknüpfen, hilft den Mitarbeitern aller Ebenen, sich auf den Prozess einzulassen und sich am Fachjargon vorbei mit dem Thema „Marke“ auseinander zu setzen.
- 5. Gallionsfigur erhöht Verbindlichkeit.**
Internal Branding hat im Idealfall ein Gesicht, eine Person, die für den Prozess steht, die persönlich motiviert, involviert und die Unternehmenswerte (vor)lebt. Der HARTMANN CEO verleiht „Du bist HARTMANN“ dieses Gesicht, er gibt den Mitarbeitern Orientierung und vermittelt Greifbarkeit, Verbindlichkeit und Messbarkeit des Internal Brandings.



www.vogel.de



Medien, die Märkte bewegen

Seit 120 Jahren versorgt Vogel Business Media alle Profis und solche, die es werden wollen, mit Fachwissen. Unsere rund 100 Fachmedien vernetzen Menschen in den Märkten und informieren über alles Wissenswerte. Damit sind Sie immer am Ball, treffen die richtigen Entscheidungen und bleiben beruflich erfolgreich.

PRINT | ONLINE | EVENTS | SERVICES

Miteinander erfolgreich.



Vogel Business Media



Alle Fachtitel in einer App!

NEU!

Erhältlich im
App Store

Mit der **Kiosk App** von Vogel Business Media können Nutzer des Apple iPad ab sofort digitale Ausgaben der verschiedenen Vogel Fachtitel direkt auf ihr iPad herunterladen.

Einfach „**Vogel Business Media Kiosk**“ im App-Store eingeben und los geht's.

media-TREFF

