

# Von nichts kommt nichts

HANDEL

RECHT

SERVICE

67

Beim Wert der Marke kommt es auf die richtige Implementierung an: Dabei stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt!

**MARKE STELLT EINEN WERT DAR**, genauer: ein Wertpotenzial. Markenimplementierung hingegen ist der Weg, diesen Wert zu realisieren, das Wertpotenzial auszuschöpfen. Je nach Branche und Geschäftsmodell resultieren 30 bis 85 Prozent des Unternehmenswertes aus intangiblen Werten wie Reputation, Markenstärke, Nachhaltigkeit, Sicherheit und Kundenbeziehungen. So hoch dieser Wert, so überraschend ist es, wie wenig Aufmerksamkeit der Implementierung von Marken gewidmet wird.

## Bereiche miteinander verzahnen

Viele Führungsetagen betrachten die Marke immer noch recht eindimensional als Kommunikationsaufgabe, reduzieren sie bisweilen sogar auf das Thema Design. Sie wird nach unten delegiert und dem Zuständigkeitsbereich von Marketing und Unternehmenskommunikation zugewiesen. Als wären Unternehmensführung und Markenführung zwei Paar Schuhe!

Tatsächlich jedoch hilft die Marke, Unternehmensleistungen und Kundenerwartungen in Einklang zu bringen. Sie verknüpft die eigene Wertschöpfung mit der Wertschätzung der Kunden und erhöht dadurch nachhaltig den Unternehmenserfolg. Damit berührt die Marke sämtliche Unternehmensbereiche und ist folglich eine Top-Management-Aufgabe. Die Implementierung sorgt dafür, sie als Steuerungsfaktor zwischen Führung, Mitarbeitern und Markt zu etablieren.

Die Herausforderung besteht darin, die Ebenen, Bereiche und Verantwortlichkeiten im Konzern sauber miteinander zu verzahnen. Am Anfang steht die Markenidentität. Und hinter ihr steht ein Set von Werten mit einem Leistungsversprechen, das in der Marke verdichtet wird. Bei der Implementierung der Markenidentität geht es im Prinzip um Beziehungsmanagement: Marke und Wertschöpfung, Marke und Mitarbeiter, Marke und Kunde, Marke und Märkte, Marke und Lieferanten etc. Auch wenn Werte und Leistungsversprechen inhaltlich definiert sind, werden sie erst in ihren unterschiedlichen Beziehungen lebendig und wertvoll.

## Implementierung ist Beziehungsmanagement

Das gilt im Prinzip auf allen Ebenen, in allen Bereichen und für alle Mitarbeiter. In vielen Agenturen und Unternehmen ist das Diktum bekannt: »Markenimplementierung ist ein Top-Down-Prozess und keine demokratische Veranstaltung.« Das hängt vom Demokratieverständnis ab. Die Herausforderung besteht doch darin, dass die Mitarbeiter die Markenidentität nicht nur zur Kenntnis nehmen. Sie müssen mit den Werten und Versprechen der Marke arbeiten und das in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen als Administrator, Arbeiter, Einkäufer, Entwickler, Marketer, Personaler oder Vertriebler. Solche Transferleistungen lassen sich nicht verordnen, nur erlernen.

Ein weiteres Argument für ein aktives Beziehungsmanagement sind neuartige Kundenbeziehungen, die unter den Begriffen Connectivity, Collaboration, Co-competition und Co-Creation von Peter Wippermann im MARKENARTIKEL 07/2009 vorgestellt wurden. Dabei werden Kunden und Stakeholder nicht mehr nur in die Kommunikation, sondern auch verstärkt in die Wertschöpfung integriert. Wer glaubt, dass dies lediglich für einige trendsetzende Konsumgüterhersteller gilt, irrt. Gerade im B-to-B-Geschäft sind arbeitsteilige Entwicklungsprozesse schon an der Tagesordnung. Entsprechend orientiert sich die Wertschätzung der Kunden an der Einhaltung von Leistungsversprechen auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette.

## Mitarbeiterwissen ist Kapital

Unter diesen Vorzeichen ist es sinnvoll und geradezu zwingend, die Entscheider aller relevanten Unternehmensbereiche direkt oder indirekt bereits an der Entwicklung der Markenidentität zu beteiligen. Nur so können die im Unternehmen steckenden Wertschöpfungspotenziale für die Marke gehoben werden. Die meisten Strategieprozesse kranken bis zum Scheitern daran, dass Mitarbeiterwissen nicht rechtzeitig eingebunden wird. Der Respekt vor dem Kollegen und seiner Leistung beginnt mit der Beachtung seines Wissens.

Fotos: Kleiner und Bold, Berlin



Das Leistungsversprechen lebt vom Wissen aller. Umgekehrt beruht die Identifizierung des Mitarbeiters auf seiner Teilhabe am Strategieprozess – Geben und Nehmen. Nur so kann sich ein Wir-Gefühl ausbreiten. Nur so wird das Motivationspotenzial der Marke wirklich erschlossen. Und nicht vergessen: Für viele Mitarbeiter ist Markenimplementierung auch ein Change-Prozess, bei dem sie sich von Gewohntem trennen und Neues erlernen sollen.

### Rolle von CEO, Vertrieb und Marketing

Wenn Marke Top-Management-Aufgabe ist, dann ist der CEO im Rahmen der Implementierung der Projektsponsor. Vor allem aber ist er die Schlüsselfigur für die Verknüpfung von Marke und Geschäft. Er sorgt dafür, dass aus dem Leistungsversprechen konkrete Aufgaben und Ziele abgeleitet werden. Das lässt sich beispielsweise über ein Benchmarking der Angebots-, Preis-, Service-, Distributions- und Kommunikationspolitik erreichen. Das können aber auch konkrete Umsatzziele und Markenwerte sein.

So verleiht er der Marke und dem Implementierungsprozess die notwendige Autorität im Unternehmen. Das Marketing ist dazu allein nicht in der Lage. Es unterstützt ihn und leitet das gesamte Projekt. Es regelt aktiv die Schnittstellen zu allen Unternehmensbereichen und legt damit das Fundament für die Markenführung.

Der Vertrieb und das Produktmanagement sind zugleich interner Kunde und Kunden-Manager. Die Marke und das Marketing unterstützen den Vertrieb strategisch und operativ von der Positionierung der Marke bis zu ihrer Kommunikation in Broschüren, Präsentationen und Anzeigen. Aber gerade für eine relevante Kommunikation ist das Marketing auch auf den Input zu Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhalten angewiesen. Das wird häufig vergessen. Wenn diese Feedback-Funktion nicht schon bei der Implementierung angelegt wird, funktioniert die Markenführung später nicht. Deshalb ist es auch ratsam, das Management einzelner Geschäftsbereiche in die Implementierung und Berichtsroutinen einzubeziehen. Denn hier

liegen punktuelle Brücken zu einzelnen Märkten und ihren besonderen Kundenbedürfnissen. Und zum Customer Relationship Management, das immer größere Bedeutung gewinnt. Zu Recht. Doch dieses Instrument kann erst dann sein Wirkungspotenzial ausschöpfen, wenn man seine Markenrelevanz berücksichtigt. Das heißt: Wenn man den Kundendialog auf das Leistungsversprechen bezieht.

Das Personalmanagement wird zum Partner für den Aspekt Mitarbeitermarke. Wenn Unternehmen ihre Dachmarkenpräsenz sichtbar erhöhen, dann richtet sich das auch an potenzielle Arbeitnehmer. Markenimplementierung ist keine Einbahnstraße. Wie über ein Straßennetz lässt sich das Thema Marke mit seiner Idee, seinem Inhalt, seiner Botschaft und schließlich seinen praktischen Konsequenzen in alle Zweige des Unternehmens befördern. Zugleich gelangen wichtige Informationen zur Markenführung zurück zum Marketing und zum Management. Denn Implementierung richtet auch Kommunikations- und Berichtsroutinen im Konzern ein. Nur so kann die Marke integrativ geführt werden.

### Mitarbeiter als Markenbotschaftern

Durch die Implementierung wird die Marke mit ihren Werten und Leistungsversprechen an die Mitarbeiter herangetragen und zwar möglichst über die Vorgesetzten. Das setzt voraus, dass man diese inhaltlich und didaktisch schult. Aber es lohnt sich, und es ist machbar. Denn dafür gibt es viele Instrumente wie »train-the-trainer«-Workshops, Präsentationen, Brand Books, Online Markenportale und vieles mehr.

Erfahrungsgemäß gelingt der Transfer in den eigenen Verantwortungsbereich nur, wenn der disziplinarische Vorgesetzte dafür auch zuständig ist. Und da er ja bereits im Rahmen der Identitätsentwicklung beteiligt wurde, funktioniert das auch. Diese Herangehensweise fördert die Identifizierung und Motivation aller Beteiligten. So können tatsächlich die Mitarbeiter zu den viel beschworenen Markenbotschaftern werden, wenn sie mit Kunden, Zulieferern, Vertriebspart-



© Kleiner und bold 2010

**Implementierung als integraler Bestandteil der Markenführung. Bei der Implementierung geht es um die Mehrwertvermittlung eines ganzheitlichen Markenkonzepts. Sie schafft das Bewusstsein, die Organisation und die Prozesse für eine arbeitsteilige Markenführung**

nern, Bewerbern, Banken, Behörden oder Medien in Kontakt treten.

Die Botschafterfunktion fällt besonders im B-to-B-Geschäft und in Dienstleistungsbranchen ins Gewicht. Denn hier wird die Marke nicht nur über die Medienkommunikation, sondern vor allem in Gestalt des Mitarbeiters im persönlichen Gespräch wahrgenommen. Er hat es in der Hand, eine Markenbotschaft oder eine Markenwahrnehmung zu verstärken oder zu beschädigen. Das gilt für die Telefonzentrale ebenso wie für den Vorstand.

### Implementierung von Design

Der Wert von Design für das Unternehmen ist in aller Munde. Aber der Mehrwert von Design steht unter dem Diktum der Marke und ihrer Implementierung. Corporate Design und das Branding von Produkten, Verpackungen oder auch Sound spiegeln Werte und Leistungsversprechen der Marke und verleihen ihr einen unverwechselbaren Auftritt. Über die sinnliche Erfahrung gewinnt sie eine emotionale Dimension und wird intuitiv verständlich. Das gilt für Kunden, Mitarbeiter und alle anderen Stakeholder.

Insofern unterstützt die Implementierung von Corporate Design und Branding auch die Implementierung von Werten und Leistungsversprechen. Dieser Sekundäreffekt ist nicht zu unterschätzen. Denn die Implementierung soll ja zu möglichst hoher Konsistenz in Auftritt, Verständnis und Wahrnehmung der Marke führen. Dafür ist Design das ideale Medium.

### Von innen nach außen

Die Reihenfolge der Implementierung ist ein Naturgesetz: von innen nach außen. Erst wenn im Unternehmen selbst die Markenimplementierung vollzogen ist, kann Markenkommunikation nach außen sinnvoll sein. Erst dann besteht die Voraussetzung für ein klares, glaubwürdiges und überzeugendes Markenversprechen. Und erst dann kann die Erwartungshaltung, die durch die Kommunikation draußen aufgebaut wird, von allen Beteiligten im Unternehmen eingelöst werden.

Wichtig: Vor der Implementierung sollte eine Studie den Ist-Zustand von Kundenzufriedenheit und Markenstatus im Markt messen. So lassen sich durch spätere Untersuchungen Veränderungen feststellen, die entweder den Erfolg der Markenwirkung belegen oder Hinweise geben, wo sich ein Nachsteuern empfiehlt.

### Ganzheitlich und gemeinsam

Der erste Eindruck erhält keine zweite Chance. Das gilt auch für die Markenimplementierung. Für die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen mag ein wertgetriebenes Markenkonzept Neuland sein. Doch es wird allen einleuchten, dass es bei der Implementierung nicht nur um Identität und Design geht. Es geht ebenso um die Mehrwertvermittlung eines ganzheitlichen Markenkonzepts.

Marke betrifft nicht nur alle Mitarbeiter, sie funktioniert auch nur gemeinsam. Die Implementierung schafft das Bewusstsein, die Organisation und die Prozesse für eine arbeitsteilige Markenführung. Das Marketing steuert die in- und externen Schnittstellen. Dabei handelt es sich nicht nur um Kommunikationsprozesse. Denn kundenzentrierte Markenführung und Netzwerkeökonomie stellen konkrete Anforderung an alle Ebenen der Wertschöpfungskette. Die ganzheitliche Markenimplementierung ist der Weg, aus einem Potenzial realen Wert zu generieren. Dann erst ist Markenwert zugleich Unternehmenswert.

Johannes Pauen



Johannes Pauen ist geschäftsführender Gesellschafter der Markenagentur Kleiner und Bold, Berlin. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenstrategie, Markenimplementierung und Markenkommunikation im Raum.