

# Identität: das Rückgrat in der digitalen Welt

Auch online unter [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

Verheizen Sie Ihre Marke? Eine Checkliste

B2B Brand Excellence – Potentiale erkennen und heben

E-Learning: die Marke einfach und nachhaltig bei den Mitarbeitern verankern

Aus der Praxis: Ergobag und Vorwerk

# Haben Sie Rückgrat?



Marken sind wie Menschen. Manche haben Rückgrat, andere nicht. Manche haben einen Standpunkt, andere sind ein Fähnchen im Wind.

Menschen orientieren sich immer an Persönlichkeiten mit Rückgrat. Das Gleiche trifft auch bei Marken zu. Der Grund ist einfach: Menschen sind Sinnsucher. Marken sind Sinnstifter.

Daran ändert auch digital und social nichts, im Gegenteil: Gerade dort wird es immer wichtiger, Rückgrat zu beweisen. Marken mit klarer Persönlichkeit werden häufiger im Internet gesucht, haben mehr Freunde auf Facebook, es wird mehr über sie getwittert und natürlich schaut man sich auch mehr YouTube-Videos von solchen Marken an, als von Marken mit schwacher Persönlichkeit.

Bleibt deshalb alles gleich? Natürlich nicht. Das wusste schon Marshall McLuhan, der meinte: „The medium is the message“. Es geht also immer darum, wie man die Markenbotschaft passend für jedes Medium verpackt und inszeniert, mit packenden und glaubwürdigen Geschichten.

Vor allem geht es aber auch darum, sich ständig zu hinterfragen und kompromisslos in den Spiegel zu schauen. Bei manchen Menschen fängt der Selbstbetrug morgens schon im Bad an – beim Blick in den Spiegel. Andere sehen sich so, wie sie sind und ziehen ihre Lehren daraus. Auch das ist bei Marken wichtig: Look in the mirror and face the brutal facts. Nur so kann man sich verbessern.

Markenführung heißt, Dinge ständig in Frage zu stellen und den unbedingten Wunsch zu haben, besser zu werden. Es ist aber kein ändern um des Ändern willen, sondern eine Entwicklung mit klarem Ziel und – mit Rückgrat.

Wie heißt es so schön: You can't climb a mountain with your hands in the pockets. Ich wünsche Ihnen viel Willenskraft beim Aufstieg auf den Gipfel, vor allem aber viel Spaß beim Lesen des Magazins!

Herzliche Grüße

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

# Identität: das Rückgrat in der digitalen Welt

Franz-Rudolf Esch, Andrea Klaus, Franziska Seibel

Digitalisierung ist das Mantra unserer Zeit. Im Jahr 2020 sollen 80 Prozent der Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten digitalisiert haben – bislang sind es nur rund 20 Prozent. Auch in der Markenführung stellt das Digitale scheinbar alle Spielregeln auf den Kopf. Der Abgang auf ihre Souveränität angesichts des steigenden Einflusses der Konsumenten wird lauter. Wer hat die Zügel in der Hand? Und was braucht es für eine erfolgreiche Markenführung heute und in Zukunft?

## Demokratisierung der Marke: Aus Kundendialog und Interaktion erwachsen Chancen.

Die Zeit der frontalen Beschallung ist längst besiegelt, die Kommunikation revolutioniert. Digitale und vernetzte Plattformen ermöglichen Menschen eine neue Form der Selbstorganisation, des Austauschs und der Mitsprache. Das spüren auch Marken: Konsumenten heben sie in kürzester Zeit in den Himmel und begraben sie genauso schnell wieder. Wer aufmerksam zuhört und sich auf den Dialog einlässt, kann wertvolle Erkenntnisse gewinnen oder gar die Kunden in die Entwicklung einbinden.

Co-Creation durch Crowdsourcing hat sich dafür als ein Instrument etabliert. Beispiel Manhattan: Die Kosmetikmarke entwickelte auf Facebook mit ihren Fans die 20-teilige Nagellack-Kollektion Community Colours. Die Fans konnten über Themenwelten, Design, Farben, Finishes und Benennung der Lacke entscheiden. Das Ergebnis: Blogs und Modemagazine berichteten zahlreich und Community Colours wurde zu einem der bisher erfolgreichsten Nagel-Displays (Abb. 1).

## Radikale Kundenorientierung: Marken gewinnen, die konsequent Mehrwert bieten.

Wir leben in einer Zeit der Multioptionalität. Ein Wunderland der Möglichkeiten! Wie als Marke in dem Überangebot überleben? Lange galt Emotionalisierung als Ausweg. Auch heute zählen Emotionen noch. Aber: Harte Fakten und konkrete Konsumerfahrungen sind einfacher denn je zu vergleichen. Produkte werden nach dem Kauf in Online-Shops bewertet, kommentiert oder Erfahrungen mit einer Service-Hotline gelobt und kritisiert. Die Empfehlungen anderer und die wahrgenommene Relevanz



Abb. 1: „Unser aller“: Gemeinsam mit den Konsumenten kreierte Manhattan eine Nagellack-Kollektion und zog sie so aktiv in den Produktentwicklungsprozess mit ein. | Quelle: Manhattan.



Abb. 2: Agilität und individueller Mehrwert: Outfittery versorgt modebewusste Männer mit individuell zusammengestellten, kompletten Outfits. | Quelle: Outfittery.

für sich selbst beeinflussen das Entscheidungsverhalten der Konsumenten wesentlich. In allem, was Marken initiieren und anbieten, erwarten sie konkrete Mehrwerte für sich. Gerade junge Start-ups reagieren hier flexibel auf individuelle Bedürfnisse. Outfittery und Modomoto haben beispielsweise die Zielgruppe der modebewussten Männer anvisiert, die aber für Mode-Shopping wenig Zeit, Nerven oder Gespür haben. Die Lösung: Experten senden jedem Kunden individuell zusammengestellte Outfits (Abb. 2).

Ein immer besseres Verständnis der dynamisch agierenden Kunden ist entscheidend, um mit entsprechenden Botschaften, Produkten und Services zu reagieren. Big Data gilt als Schlüssel. Getätigte Käufe, Bewegungsprofile, Mediennutzung, Einstellungen oder das soziale Umfeld sind nur Beispiele möglicher Auswertungen und Verknüpfungen. Doch Vorsicht: Entscheidend ist nicht die Fülle an Daten, sondern die Weise, wie man damit umgeht und daraus Erkenntnisse zieht.

Auch weniger komplexe Datenauswertungen leisten einen Mehrwert. Beispiel BSH: Der Hausgeräte-Hersteller lernt durch Amazon-Kundenkommentare mehr über die Stärken und Schwächen seiner Produkte und bindet die Bewertungen systematisch in den Produktentwicklungsprozess ein.

## Wer schläft, verliert: Agilität ist ein unabdingbarer Erfolgsfaktor.

Neue Erwartungen der Konsumenten, beschleunigte Entwicklungen und die Überwindung der Grenzen von Zeit und Raum bilden ein Umfeld, das von Marken eine noch nie dagewesene Agilität erfordert. Keine Marke kann es sich leisten zu verharren. Marken müssen sich mit den Bedürfnissen und Lebenswelten ihrer Zielgruppen kontinuierlich auseinandersetzen und mit entwickeln. Das starre Denken in Kommunikationskanälen behindert hier. Denn ob Markenerfahrungen digital oder analog, mobil oder stationär erfolgen, ob sie durch die Marke gesteuert sind oder nicht, interessiert die Konsumenten nicht. Sie unterscheiden nicht. Jede Begegnung zählt auf deren Markenerleben ein. Und sie erwarten, dass „ihre“ Marken überall dort stattfinden, wo sie sich bewegen. Google geht voran und hat es sich zum Ziel gesetzt, „Spaces“ innerhalb der Lebenswelten von Menschen zu belegen.

Die Anforderungen und Handlungsfelder der Markenführung ändern sich dadurch zwangsläufig. Es gilt, die Reise der Kunden zwischen On- und Offline-Welt besser zu verstehen, um an den relevanten Kontaktpunkten marken- und kundenspezifisch agieren zu können. Dazu kann ein Life-Experience-Tracking hilfreich sein, bei dem man die Kundenreise via Smartphone erfassen und bewerten lassen kann.

## Heute an Morgen denken: Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle schnell und hebt ganze Branchen aus.

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche und die erforderliche radikale Ausrichtung am Kunden ermöglichen Unternehmen neue Wege der Wertschöpfung und formen neue Marken. Zugleich sind etablierte Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Entwicklungen zu adjustieren. Marken, die mit ihrem Leistungsangebot gestern noch relevant waren, können morgen schon in der Bredouille sein. In der Verlagsbranche sorgte die Digitalisierung zum Beispiel für sinkenden Umsatz bei klassischen Printtiteln, gleichzeitig traten mit Internet Start-ups bedrohliche Konkurrenz auf den Plan. Der Medienkonzern Axel Springer hat früh reagiert und sich auf ein neues Selbstverständnis eingeschwenkt. Ziel ist, das führende digitale Medienunternehmen zu werden – und dies auf Basis der journalistischen Kompetenz. Konsequenter verabschiedete man sich von unlukrativen Geschäftsbereichen wie Regionalzeitungen und investierte in digitale Modelle, wie in die Karriereplattform Stepstone, die Immobilienplattform Immonet oder das Preisvergleichsportale Idealo.

## Risk of Ignorance: Marken als aktive Akteure, reagieren allein reicht nicht.

Es ist Fakt: Marken müssen reagieren. Aufkeimende Shitstorms, sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse, neue Technologien und Kontaktpunkte in der Lebenswelt der Zielgruppe oder gar Bedrohungen für das Geschäftsmodell fordern Marken immer wieder heraus. Ist eine Marke nicht schnell genug, wird sich ein anderer einen (Wettbewerbs-) Vorteil verschaffen. Aber: Stark werden und bleiben Marken vor allem dann, wenn sie nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern sich als Initiator dieser verstehen. Impulse können schon „im Kleinen“ gesetzt werden und den Dialog mit der Zielgruppe initiieren. Beispiel McDonald's: Auf der offenen Dialog-Plattform „Unser Essen. Eure Fragen“ widmet sich die Fast-Food-Kette individuell und für jeden einsehbar den Fragen der Fans und Kritiker. Fast 20.000 Fragen gingen im ersten Jahr ein, z.B. zu Zutaten oder Rezeptwünschen (Abb. 3).

Wer von „Aktion“ spricht, muss darüber hinaus an das große Ganze denken. Hätte uns Apple nicht beigebracht, dass Computer intuitiv bedienbar sein müssen und Design hierbei durchaus eine Rolle spielt, würden wir dies heute erwarten? Amazon hat gezeigt, dass uns Vorschläge geboten werden sollten, die uns ebenfalls interessieren könnten und Spotify hat bewiesen, dass man seine Lieblingsmusik nicht kaufen muss.

Auf der einen Seite gilt es, die nächste große Idee für die Marke zu haben, auf der anderen Seite ist auf Entwicklungen und Impulse von außen zu reagieren. Hierbei einen klaren Kopf zu bewahren, ist nicht einfach. Abschmettern von Shitstorms, willkürliche Adaption neuer technologischer Trends und digitale Expansion ohne Konzept sind oftmals Folgen eines blinden Aktionismus. Eine andere Reaktion auf die Überforderung durch die Digitalisierung ist, sich verzweifelt an Bestehendes zu klammern – eine durchaus menschliche Reaktion. Denn in bekannten Situationen fühlen wir uns sicher, weil wir wissen, mit welchen Verhaltensmustern wir (re)agieren können. Umbrüche als Chancen zu sehen, fällt schwer.

## Der Wegweiser durch die Metamorphose: IDENTITÄT.

Die Chance derart unsteter Zeiten liegt nun in der Auseinandersetzung mit dem Kern, dem eigenen Wesen, der Identität. Findet eine Rückbesinnung auf das Wesentliche (Wer bin ich?) statt und wird sich auf eine Adjustierung eingelassen (Wer möchte ich sein?), ist Platz für Neues. Die Metamorphose gelingt.

Für Markenverantwortliche bedeutet dies, dass nun eine Phase der allumfassenden Identitätsfindung (wieder) beginnt: Wofür soll die Marke stehen? Warum sollen die Kunden uns kaufen? Was bedeutet dies für die Identität der Mitarbeiter? Was für das Selbstverständnis der Kunden? Und welche Implikationen hat das Verständnis der Markenführung? Aber eines nach dem anderen.

## Rückbesinnung auf die Identität der Marke: Wer bin ich und wer möchte ich sein?

Die Identität der eigenen Marke stellt den zentralen Anker dar. Je schneller die Welt sich wandelt, je größer die Notwendigkeit zur Anpassung für jeden Einzelnen wird, umso stärker wird die Sehnsucht nach Identität, einem Fels in der Brandung, an den man sich klammern kann. Dabei bieten starke Marken – ob digital oder analog – Orientierung.

Auch neue „digitale“ Marken entwickeln ein normatives Gerüst für ihr Geschäftsmodell und beantworten die wesentlichen Fragen: Warum gibt es uns? Was treibt uns an? Wofür stehen wir ein? Wer sind wir als Marke? Warum sollen die Kunden uns kaufen? Welches große Ziel wollen wir erreichen?



Abb. 3: Reagieren und agieren: McDonald's macht seinen Fans und Kritikern mit der Plattform „Unser Essen. Eure Fragen“ ein Angebot zum offenen Dialog. | Quelle: McDonald's.

Nur wenn klar definiert ist, wofür die Marke stehen soll, kann darauf hingearbeitet werden, dass das Erleben von Kunden, aber auch Bewerbern und Mitarbeitern konsistent ist und diese die Marke als differenzierend wie präferenzbildend wahrnehmen. Dies macht einen fortwährenden Abgleich mit der Identität unweigerlich notwendig. Handelt es sich um eine Kampagnen-, Produktidee, ein neu identifiziertes Kundenbedürfnis oder Geschäftsmodell – maßgeblich ist immer die Frage: Wie kann ich im Sinne meiner Marke (re)agieren?

Diese Haltung sollte nicht mit Starrsinn gleichgesetzt werden. Identitäten sind nicht als in Stein gemeißelte Konstrukte zu verstehen. Im Gegenteil: Evolution ist bedeutsam und wird immer wieder notwendig werden. Wichtig ist hierbei, den eigentlichen Kern nicht aus den Augen zu verlieren. Um sich auf die eigene Identität zu besinnen und gleichzeitig Entwicklung zuzulassen, sollte man die beiden zentralen Fragen für die Marke beantworten: Wer bin ich? und Wer möchte ich sein?

Amazon hat sich von Anfang an nicht nur als Online-Händler für Bücher verstanden, sondern sich ein höheres Ziel gesetzt: „To be earth’s most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.“ Damit schafft Amazon einen klaren Anker und ist gleichzeitig offen für Entwicklungen in weitere (Geschäfts-)felder.

### **Identität geht alle an: Mitarbeiter erfüllen die Marke mit Leben, deren Selbstverständnis ist erfolgsentscheidend.**

Wissen Mitarbeiter nicht, wofür ihre Marke steht und wie sie diese umsetzen sollen, kann die Markenidentität nicht zum Leben erweckt werden. Insbesondere in Phasen, in denen die Marke weiterentwickelt wird und neue Wege geht, wie im Falle von Axel Springer, ist es essentiell, alle Mitarbeiter mitzunehmen. Hier muss vermittelt werden, was die Veränderungen für ihre tägliche Arbeit bedeuten und wie sie die Marke dort umsetzen können. Verstehen sich die Mitarbeiter als Botschafter ihrer Marke, wird diese Teil ihres Selbstverständnisses und lebendig.

### **Vice versa: Die Identität der Kunden spiegelt sich in den Marken und in den Marken spiegelt sich die (gewünschte) Identität der Kunden.**

Die Digitalisierung und damit einhergehende Demokratisierung hat die Wechselbeziehung zwischen Marke und Kunden verstärkt. Menschen haben mehr denn je Einfluss

darauf, wie Marken von außen wahrgenommen werden (z.B. durch Bewertungen) und können sie aktiv mitgestalten (z.B. durch Co-Creation). Das Selbstverständnis der Mitgestalter geht somit zu Teilen in die Marke über.

Diese Entwicklung ist per se positiv, da sie die Beziehung zwischen Marke und Kunde intensiviert und wichtige Impulse liefern kann. Gleichzeitig ist es Aufgabe der Markenführung, die Identität der Marke zu wahren und eine „Verwaschung“ dieser zu verhindern. Es ist darum die Markenführung, die einen Rahmen vorgeben muss, in dem die Öffnung stattfindet: Wie weit wollen wir gehen? Was überlassen wir den Kunden? Was dürfen wir im Sinne unserer Marke nicht aus der Hand geben? Ist ein solcher Rahmen für alle klar definiert, obliegt die Führung einzig und allein den Markenverantwortlichen, sichert deren Souveränität, und ermöglicht zugleich eine Öffnung im Sinne der Marke.

### **Alle Macht der Markenführung!**

Die aufgezeigten Herausforderungen haben es in sich, ohne Frage. Zugleich stellen sie eine große Chance für die Markenführung dar. Marke, Geschäftsmodell, Unternehmensführung – alles wirkt aufeinander und muss deshalb noch enger miteinander verzahnt werden. Wird Markenidentität als der zentrale Anker verstanden und aus ihr die Leitplanken für Entscheidungen und das gesamte Handeln abgeleitet, kann so nicht nur ein konsistentes und überzeugendes Markenerleben geschaffen, sondern auch das Unternehmen sicher in die (digitale) Zukunft geführt werden.

Literatur- und Quellenhinweise:

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., Vahlen Verlag, München.
- Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding, Vahlen Verlag, München.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2015): Strategie und Technik der Werbung, 8. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Esch, F.-R.; Puhmann, A.; Schmitt, M. (2014): Schöne (neue) digitale Welt, in: die bank, Nr. 10/2014.

# Verheizen Sie Ihre Marke?

Marken werden meist von innen zerstört. Die Zerstörungsmuster sind oft ähnlich. Die folgenden Fragen helfen Ihnen, den Stand in Ihrem Unternehmen zu ermitteln.

ja    nein

## intern

- |                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Die Marke findet Gehör im Top-Management.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Das Top-Management hat bei wichtigen Entscheidungen stets Auswirkungen auf die Marke im Blick (und entscheidet nicht nur nach quantitativen Zahlen wie Kosten, Umsatz, Gewinn usw.). |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unsere Führungskräfte leben die Markenwerte vor.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unsere Mitarbeiter erzählen mit Stolz von unserer Marke.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Führungskräfte und Mitarbeiter werden im Sinne der Marke geschult.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wir ziehen bei strategischen Entscheidungen zur Marke an einem Strang.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bei der Umsetzung von Marke denken wir ganzheitlich und nicht in Silos.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Gute Ideen für die Marke werden gefördert (und nicht durch Bereichsdenken behindert).  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bei allen Entscheidungen für neue Produkte und Wachstumsoptionen werden diese mit Blick auf die Markenidentität und -positionierung geprüft.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wir führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen zur Markenwahrnehmung durch und wissen deshalb, wie unsere Mitarbeiter die Marke sehen.   |

## extern

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Preisaktionen sind für uns nicht überlebensnotwendig.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unsere Verkäufer nutzen die Marke als ein zentrales Verkaufsargument.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Uns fällt es leicht, unseren Markenauftritt bei Partnern (z.B. Handel) durchzusetzen.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wir haben regelmäßig Innovationen am Markt.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unsere Innovationen zahlen auf das Markenkonto ein (stärken die Marke).   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kunden können anhand unseres kommunikativen Auftrittes genau erkennen, für was unsere Marke steht.                                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unser kommunikativer Auftritt ist eigenständig und grenzt sich deutlich von den Auftritten der Wettbewerber ab.                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unser kommunikativer Auftritt ist über unterschiedliche Kontaktpunkte formal und inhaltlich integriert ausgestaltet.                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kunden haben ein klares Bild von unserer Marke.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Das Image bei den Kunden hat sich in den letzten Jahren verbessert.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wir führen regelmäßig Befragungen zur Markenwahrnehmung durch und wissen deshalb, wie unsere Kunden und Nicht-Kunden die Marke sehen. |

14–21 Mal „nein“

7–13 Mal „nein“

0–6 Mal „nein“

Sie sind auf dem Weg zu ihrer eigenen Beerdigung. Reißen Sie das Ruder herum. Driften Sie nicht in die Todeszone ab, sondern suchen Sie nach konkreten Lösungsansätzen für Ihre Schwachpunkte.

Sie sind schon gut unterwegs, vielleicht geht ja noch mehr. Bleiben Sie dran.

# B2B Brand Excellence – Potentiale erkennen und heben

Franz-Rudolf Esch, Thomas Backes

Der Kampf um Kunden im B2B-Sektor wird härter. Angebote werden vergleichbar, die Transparenz im Markt steigt und Digitalisierung heizt den Wettbewerb zudem weiter an. Umso wichtiger ist es für B2B-Unternehmen, die Kraft der eigenen Marke zu entfalten und dazu zu nutzen, einen Unterschied im Markt zu machen, den der Kunde wahrnimmt.

## Große Potentiale im Bereich B2B-Markenführung.

Vor diesem Hintergrund erkennen immer mehr B2B-Unternehmen die Vorteile einer professionellen Markenführung. Sie möchten die zahlreichen vorhandenen Potentiale ihrer Marke für sich heben. Unsere aktuelle Studie zur B2B Brand Excellence unterstreicht dies nachhaltig. Um Status quo und die Zukunft der B2B-Markenführung in Deutschland zu erheben, haben wir darin branchenübergreifend mehr als 250 zentrale Entscheider aus Geschäftsführung, Marketing und Vertrieb befragt. Die Befragten messen dabei dem Thema Marke heute bereits hohe Relevanz bei (43 Prozent). Die Ergebnisse zeigen allerdings auch deutlich, dass Entwicklung und Führung einer B2B-Marke vielfach Optimierungspotential birgt, das es zu heben gilt (Abb. 1).

## Ein klares und eigenständiges Bild der Marke in den Köpfen schaffen.

Die größten Potentiale bestehen dabei gerade bei den vier Themen, denen die höchste Relevanz für den Unternehmenserfolg beigemessen wird: die Erzielung eines klaren Images und einer hohen Bekanntheit der Marke, die Verankerung der Marke nach innen bei den Mitarbeitern sowie professionelles Customer Touchpoint Management. Dieses Ergebnis zeigt zunächst deutlich, dass Potentiale für die Professionalisierung der B2B-Markenführung sowohl auf der Strategie- als auch auf der Umsetzungsebene bestehen.

Auf der Strategieebene ist insbesondere eine fundierte Herleitung von Markenidentität und Positionierung entscheidend über Erfolg oder Misserfolg. Die Markenpositionierung drückt dabei in einem Satz aus, warum Kunden ein Unternehmen wählen sollen. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, muss bei der Entwicklung der Positionierung eine deutliche Fokussierung auf einige wenige, zentrale Merkmale der Marke erfolgen. Nur dann kann auch beim Kunden letztlich ein klares Bild der Marke ankommen.

Insbesondere B2B-Marken verfügen aber häufig über ein eher diffuses Markenimage. Gründe dafür sind in mangelnder Fokussierung und der Belegung der immer gleichen Positionierungsthemen zu sehen. Unsere Studie zeigt in diesem Zusammenhang, dass B2B-Marken durchschnittlich mehr als zehn für sie „zentrale“ Themen zum Gegenstand ihrer Positionierung machen. Alleine die Themen Qualität, Kompetenz, Vertrauen, Service, Sicherheit und Serviceorientierung schreiben sich mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen auf die Fahnen. Die Schnittmenge an Positionierungsthemen ist damit sowohl innerhalb einer Branche als auch im gesamten B2B-Sektor sehr groß, eine wirkliche Differenzierung findet kaum statt. Betrachtet man anschließend die Umsetzungsebene, so offenbaren sich häufig Schwierigkeiten, die Markenidentität und Positionierung wirkungsvoll zu transportieren – nach innen genauso wie nach außen. Die Marke im Innern zu verankern, also im Denken, Fühlen und Handeln der eigenen Mitarbeiter, ist das Ziel der internen Markenführung. Mitarbeiter müssen die Markenwerte verinnerlichen, damit es nicht zu Widersprüchen zwischen kommunizierten und gelebten Markenbotschaften und infolge zu unzufriedenen Kunden kommt. Maßnahmen der internen Verankerung bleiben hingegen wirkungslos, wenn sie bestenfalls halbherzig geplant und nicht nachgehalten werden. Interne Markenführung ist stattdessen als Change Management Prozess zu sehen, der langfristige geplant, gesteuert und nachgehalten werden muss.



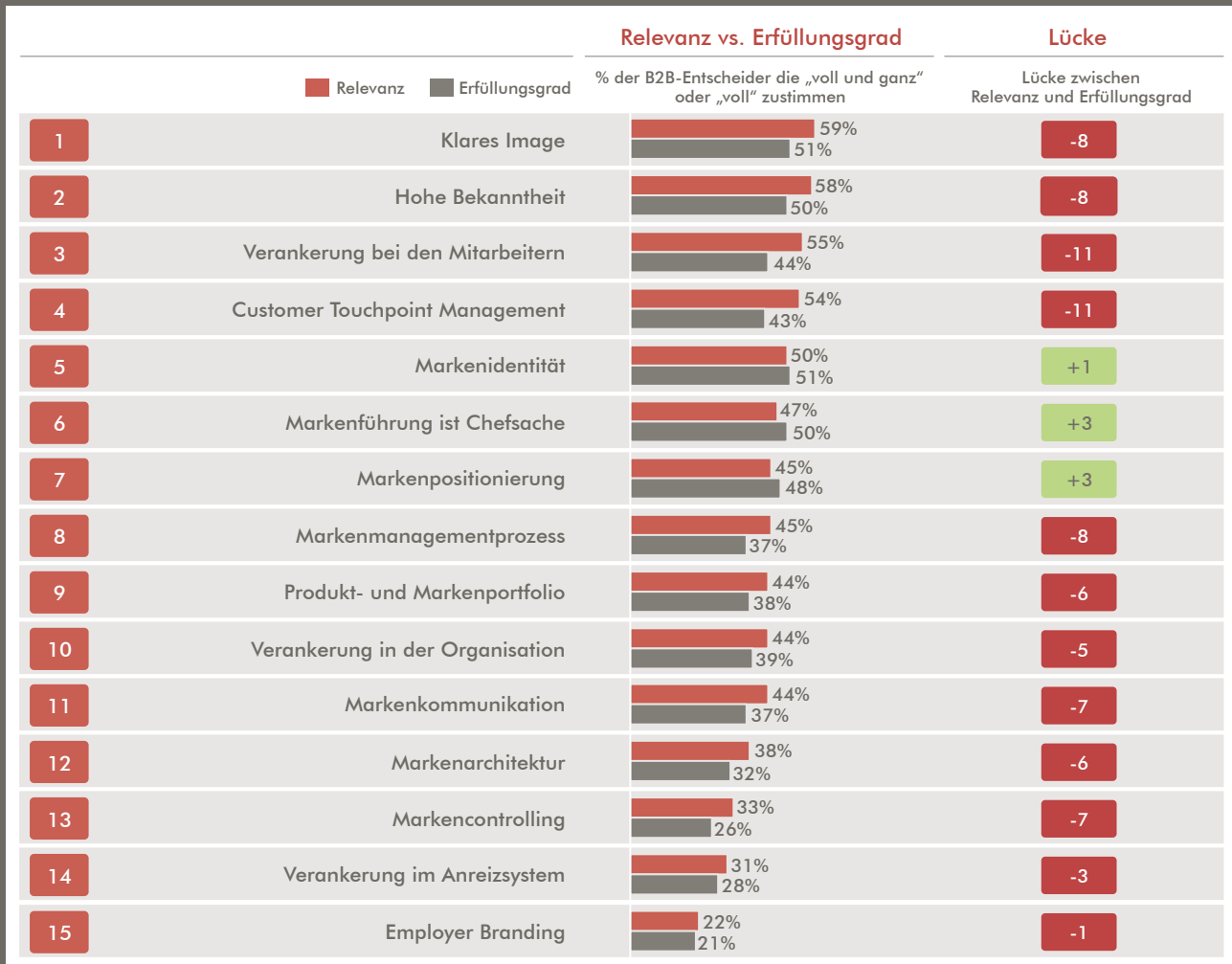


Abb. 1: Relevanz und Erfüllungsgrad von Markenthemen im B2B-Bereich |  
Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

Ziel der Umsetzung nach außen ist es, die Marke attraktiv für die Zielgruppen zu machen. Neben einer guten Markenkommunikation trägt insbesondere ein systematisch durchgeführtes Kundenkontaktpunkt-Management (Customer Touchpoint Management) zum Erfolg bei. 95 Prozent der Befragten maßen dem Thema in einer ESCH.-Studie zu Customer Touchpoints zukünftig hohe Relevanz bei, eine hohe Professionalisierung sahen hingegen nur 7 Prozent. Im Rahmen des systematischen Customer Touchpoint Managements ist zunächst herauszufinden, welches die relevanten Kontaktpunkte für die eigene B2B-Marke sind. Anschließend sind diese

Kontaktpunkte so auszugestalten, dass die Positionierung durchgängig für den Kunden wahrnehmbar ist und ein konsistentes Markenerlebnis erzeugt wird. Wer Customer Touchpoint Management richtig betreibt, schont Ressourcen und setzt bis zu 25 Prozent der Investments auf Maßnahmenebene effektiver ein – für die richtigen Kontaktpunkte.

## Ein gutes Markenmanagement zahlt sich aus: für Unternehmen und Vertrieb im Besonderen.

Entscheider dürften sich häufiger mit der folgenden Frage konfrontiert sehen: Bringt es uns etwas für das Unternehmensergebnis, wenn ich gutes Markenmanagement betreibe? Die Antwort der Befragten unserer B2B Brand Excellence Studie fällt dabei klar positiv aus: Einerseits wirkt eine starke Marke direkt auf das Ergebnis ein, indem sie Weiterempfehlung (51 Prozent) und Loyalität (39 Prozent) steigert, ein Preis-Premium ermöglicht (21 Prozent) und sich positiv auf Marktanteil (28 Prozent) und Cross-Selling-Rate (24 Prozent) auswirkt. Betrachtet man hier ausschließlich die Unternehmen, die den Professionalitätsgrad der eigenen Markenführung als hoch einschätzen, so liegen die Werte nochmals deutlich höher. Demnach ist wenig verwunderlich, dass die befragten Entscheider den Effekt der Marke als Wachstumstreiber gegenüber dem Branchendurchschnitt (25 Prozent Absatz, 18 Umsatz) beziffern (Abb. 2).

Das Unternehmensergebnis wird aber andererseits genauso auch auf indirektem Wege verbessert, indem

das Standing des Vertriebs beim Kunden durch die Marke gestärkt und so die Wirksamkeit der Vertriebsarbeit positiv beeinflusst wird. So funktioniert Marke im Vertrieb bereits aktiv als Verkaufsargument (48 Prozent), sie bewirkt Differenzierung gegenüber dem Angebot des Wettbewerbs (43 Prozent), erleichtert durch den Vertrauensvorschuss die Neuprodukteinführung (40 Prozent) und lässt sich als Türöffner einsetzen (32 Prozent). Gutes B2B-Markenmanagement zahlt sich demnach aus – Unternehmen wie Caterpillar, HILTI, Würth, BASF oder John Deere liefern diesen Beweis schon heute.

### Lessons Learned

1. Marke gewinnt im B2B-Bereich weiter an Bedeutung.
2. Es besteht Handlungsbedarf: Bei den wichtigsten Markenthemen gibt es Luft nach oben.
3. Kein Potential verschenken: B2B-Unternehmen müssen für ein klares Image und Differenzierung vom Wettbewerb sorgen.
4. Marke als Verkaufsargument nutzen: Professionelle Markenführung stärkt den Vertrieb.
5. Marke zahlt sich aus: B2B-Unternehmen mit starker Markenstrategie steigern ihr Geschäftsergebnis.

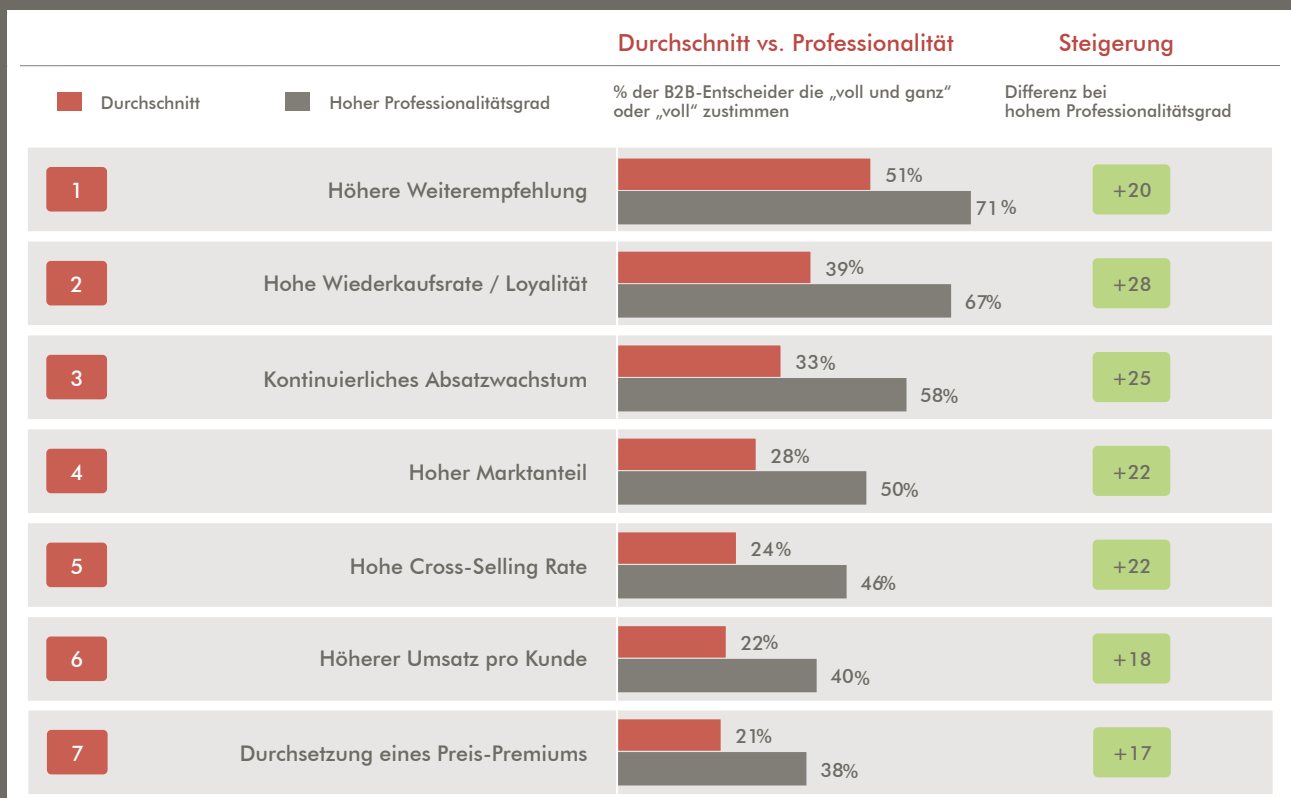


Abb. 2: EBIT-Wirkungen einer starken Markenstrategie | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2013.

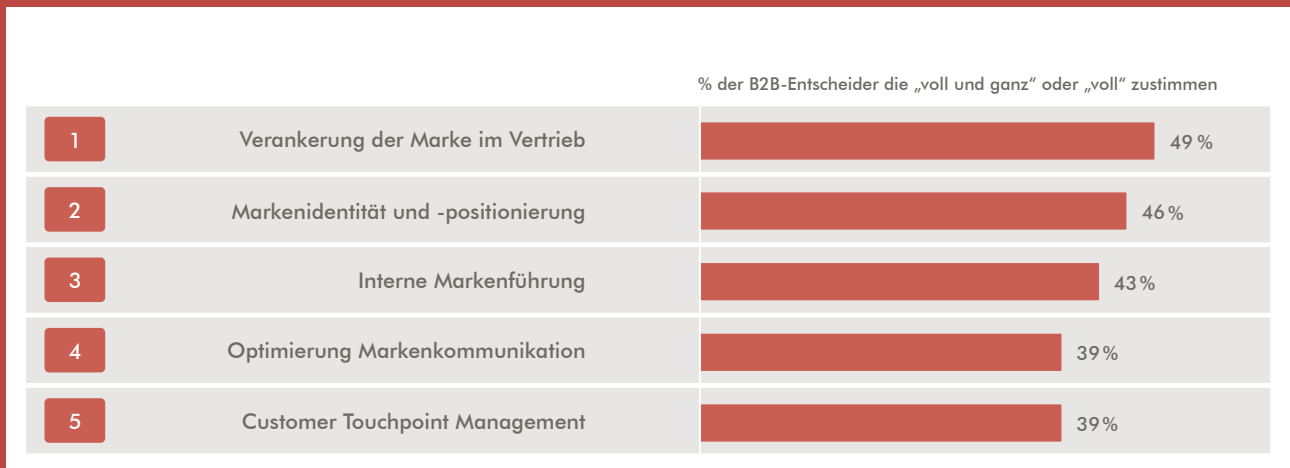


Abb. 3: Die Top 5 der zukünftigen Herausforderungen in der B2B-Markenführung | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

## Der Ausblick: die Zukunftsthemen für B2B-Marken.

B2B-Unternehmen haben die wichtigsten Zukunftsthemen erkannt. An der Spitze der zukünftigen Herausforderungen stehen daher mit der Verankerung bei den Mitarbeitern im Innen- und Außendienst (49 Prozent) sowie Markenidentität und Positionierung (46 Prozent) genau die Themen, für die sich auch im Status quo das größte Potential identifizieren lässt.

Mit 39 Prozent belegt auch Customer Touchpoint Management einen der vorderen Ränge unter den zentralen Zukunftsthemen (Abb. 3). Systematisches Kundenkontaktpunktmanagement wird insbesondere dahingehend an Relevanz gewinnen, da es nun gilt, die Vielfalt an neuen digitalen Touchpoints auf ihre Relevanz für die eigene Marke hin zu überprüfen und in Abhängigkeit davon markenkonform auszugestalten.

Die Zukunftsthemen besitzen damit nicht nur Relevanz für die klassischen Kontaktpunkte, sondern gelten unverändert auch für den digitalen Raum, denn Kunden wechseln heute weitestgehend fließend zwischen beiden Welten. Durch den technologischen Fortschritt und neue Interaktionsmöglichkeiten sind neue Anforderungen und genauso auch Chancen hinzugekommen. Im Rahmen des Digital Branding zeigt sich dabei schnell, dass für B2B-Unternehmen nicht alles wichtig ist, was technisch möglich ist. Allerdings gibt es zunehmend Ansatzpunkte für

intelligente Lösungen, die Kunden helfen und die Beziehung von Unternehmen und Kunden stärken. Auch das haben die deutschen B2B-Unternehmen erkannt. Jetzt bleibt abzuwarten, inwiefern die erfolgreiche Umsetzung gelingt.

### Literaturhinweise:

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding, Vahlen Verlag, München.
- ESCH. The Brand Consultants (2014): B2B Brand Excellence Studie 2014. Starke Marken zahlen sich aus.
- ESCH. The Brand Consultants (2012): Customer Touchpoint Management Studie 2012. In Berührung mit dem Kunden.

# E-Learning: die Marke einfach und nachhaltig bei den Mitarbeitern verankern

Franz-Rudolf Esch, Franziska Seibel

Die Identitätsentwicklung einer Marke ist sicherlich nicht einfach. Ist der Schritt der Definition der SOLL-Markenidentität geschafft, fangen die eigentlichen Herausforderungen meist erst an. Wird die Marke nicht nachhaltig im Unternehmen und somit bei den Mitarbeitern verankert, handelt es sich schnell um eine Todgeburt. Howard Schultz, CEO von Starbucks, formulierte dies prägnant: „Can't do enough advertising to undo a mistake that one barista can make in five minutes with a customer.“ Verhält sich der Mitarbeiter nicht im Sinne der Marke, kann das Erlebnis nicht aufs Markenkonto einzahlen und schadet so der Marke (Abb. 1).

**Die interne Implementierung ist ein langwieriger Prozess. E-Learnings können helfen, diesen effizient und ressourcenschonend zu gestalten.**


Um die Marke bei den Mitarbeitern nachhaltig zu verankern sind drei Grundpfeiler für markenkonsistentes Verhalten zu legen: 1. Die Mitarbeiter müssen für ihre Marke begeistert werden. 2. Sie müssen ihre Marke verstehen. 3. Sie müssen sie in ihrem Verantwortungsbereich umsetzen und zum Leben erwecken können. Deshalb reichen massenkommunikative Maßnahmen, beispielsweise in Form einer Kampagne, alleine nicht aus. Mitarbeiter müssen sich mit ihrer Marke auseinandersetzen und mit den Markenwerten arbeiten. Dies ist die Voraussetzung, um die Marke zum Leben zu erwecken.

Es ist belegt und unbestritten, dass dabei Führungskräfte als Vorbilder, Motivatoren und Wächter des Fortschritts für einen solchen Prozess erfolgskritisch sind. Ebenso unstrittig ist auch, dass die direkte Arbeit in Workshops – face to face – eine sehr gute Methode für die Erstvermittlung und Auseinandersetzung mit der Marke ist.

Allerdings wird es bei Unternehmen mit einer großen Mitarbeiteranzahl und diversen Standorten schwierig,

die Durchsetzung und das Nachhalten der Marke durch Workshops alleine zu realisieren. Dies ist ein aufwändiges und langwieriges Unterfangen. Dies umso mehr, weil neben dem Thema Marke oft andere Projekte in den Unternehmen laufen und ebenfalls in die Umsetzung gelangen sollen. Gerade die Belastung durch Führungskräfte wird dadurch sehr hoch, die neben diversen Themen auch noch ihr Tagesgeschäft managen müssen. Um eine Überforderung der Mitarbeiter und eine damit einhergehende Reaktanz zu vermeiden, darf die Marke also zu keinem Zeitpunkt eine Belastung darstellen.

E-Angebote bieten hier eine effiziente und ressourcenschonende Lösung, da die Mitarbeiter hierdurch sowohl zeitgleich als auch zeitnah abgeholt werden können (Abb. 2). Anders als die klassischen massenkommunikativen Maßnahmen vermitteln sie zudem nicht nur Informationen, sondern gewährleisten durch interaktive Elemente eine Auseinandersetzung mit der Marke, die aufgrund von spielerischen Ergänzungen auch noch Spaß macht. Zudem kann man E-Learning durch Gamification-Elemente auch wettbewerbstauglich gestalten und den Erfolg kontrollieren. Welche Kriterien E-Learnings bei der Implementierung der Marke erfüllen sollten, und wo sie an Grenzen stoßen, stellen wir im Folgenden vor.



CFO asks CEO: "What happens if we invest in developing our people and then they leave us?" CEO: "What happens if we don't, and they stay?"

Reply Retweet Favorite More

635 RETWEETS 164 FAVORITES

Abb. 1: Erfolgswirksamkeit der Mitarbeiter |  
Quelle: twitter.com.

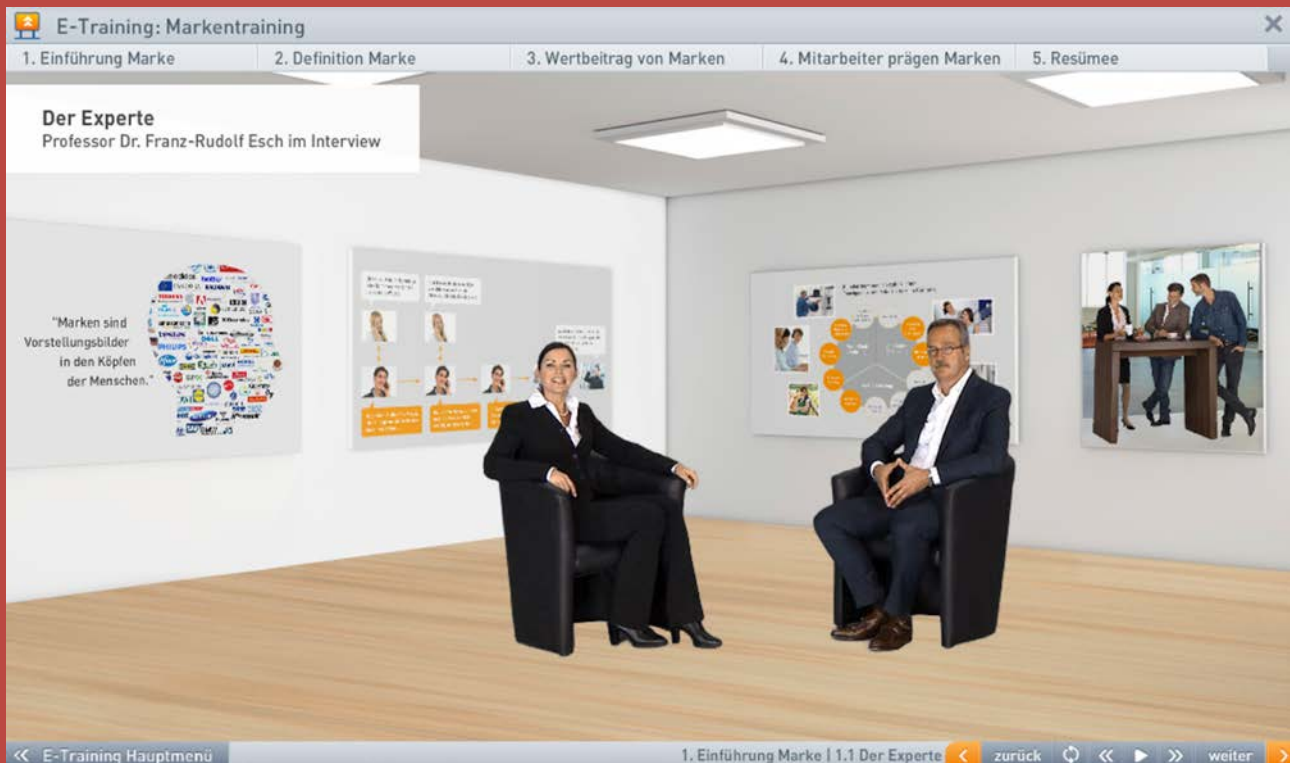


Abb. 2: Digitales Markentraining als effizientes und ressourcenschonendes Instrument zur internen Implementierung. |  
Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Campus One.

## 1. Notwendigkeit: Die Mitarbeiter müssen ans Thema Marke herangeführt und für die eigene Marke begeistert werden.

Ein Großteil der Mitarbeiter kommt meist eher rudimentär mit Marke in Berührung, oft wird sie entsprechend als Marketingthema abgetan. 37 Prozent der Mitarbeiter können die eigene Marke nicht erklären (Rusert, Larsen, 2004). Im ersten Schritt ist entsprechend ein Grundverständnis für das Thema Marke sowie Sensibilität für die Rolle der Mitarbeiter zu vermitteln. Die Mitarbeiter müssen das Leistungsversprechen der Marke kennen und sich darüber bewusst sein, dass es ihre persönliche Aufgabe ist, dieses umzusetzen – und zwar unabhängig davon, ob sie direkten, indirekten oder keinen Kundenkontakt haben.

Entsprechend sollte das E-Learning in einem allgemeinen Teil die Mitarbeiter an das Thema Marke heranzuführen und so für ihre Bedeutung sensibilisieren. Aus unserer Erfahrung kann das Verständnis sowie Commitment auf Seiten der Mitarbeiter zudem gesteigert werden, wenn

der Prozess der Markenentwicklung in groben Zügen vorgestellt wird. Weiter eignen sich beispielsweise Interviews mit dem Vorstand, Projektverantwortlichen oder auch Kunden, um die Notwendigkeit der Marke für das eigene Unternehmen aufzuzeigen.

## 2. Notwendigkeit: Nur wenn die Mitarbeiter die Marke wirklich verstehen, können sie diese auch umsetzen.

Im nächsten Schritt geht es nun darum, mit den Mitarbeitern zu erarbeiten, wie sie die Marke in ihrer täglichen Arbeit umsetzen und zum Leben erwecken können. Die notwendige Voraussetzung hierfür ist zunächst ein tiefes Verständnis, was die Marke für das eigene Unternehmen bedeutet. Der Markenwert „auf Augenhöhe“ kann zum Beispiel eine dem Kunden entsprechende legere Kleidung bedeuten, oder dass man sich bei der Beratung neben den Kunden setzt und nicht ihm gegenüber. Hier sollte durch verschiedene Übungen sichergestellt werden, dass die Werte markenkonsistent verstanden werden.

Im Folgenden sollten bereichsspezifische Dos und Don'ts erarbeitet werden. Die Auseinandersetzung im E-Learning bietet hierfür eine gute Basis, ersetzt aber keine Operationalisierung. Ein guter Weg kann es hier sein, diese in Workshops mit Vertretern der verschiedenen Bereiche abzuleiten. Auf diese Weise hält sich der Aufwand in Grenzen, durch die Übungen im E-Learning ist gleichzeitig die Voraussetzung der Nachvollziehbarkeit bei den übrigen Mitarbeitern geschaffen. Stellen die Bereichsvertreter die erarbeiteten Dos und Don'ts anschließend vor, können so Handlungsrichtlinien nicht nur schnell erarbeitet werden, sondern die Wahrscheinlichkeit einer adäquaten Umsetzung dieser steigt auch.

### 3. Notwendigkeit: Eine Implementierung ist nur dann erfolgreich, wenn die Markenwerte in der Organisation langfristig verankert werden.

Die Markenimplementierung ist kein zeitlich begrenzter Prozess. Wir beobachten, dass viele Unternehmen stark starten und zu Beginn des Prozesses ein wahres Feuerwerk an Maßnahmen initiieren und schwach enden. Ihnen geht förmlich die Luft aus. Von Nachhaltigkeit ist da keine Spur. Das Thema Marke ist aber fortlaufend zu setzen und kontinuierlich an der Umsetzung der Werte durch die Mitarbeiter zu arbeiten. Insbesondere dahingehend, dass es sich bei der entwickelten Marke um eine SOLL-Positionierung handeln sollte, ist die Operationalisierung von Anfang an ambitioniert. Hier kann das E-Learning genutzt werden, um Baustellen zu identifizieren, und zwar sowohl auf Bereichs- als auch auf organisationaler Ebene. Auch können hier erste Ideen entwickelt werden, wie diese zukünftig behoben werden können. Zum einen kann hierdurch das Commitment der Mitarbeiter gesteigert werden, da sie mitwirken und somit ein Teil der Marke werden. Zum anderen können die Ergebnisse mit Erlaubnis des Betriebsrates bereichsspezifisch ausgewertet werden. Auf diese Weise erhält man schnell einen guten Überblick, wo sich in der Organisation die größten Stellhebel befinden. Gleichzeitig können die Ergebnisse als Ausgangsbasis für die bereits erwähnten Operationalisierungsworkshops dienen und diese hier geschärft werden. Der Vorteil auch hier: Nicht alle Mitarbeiter müssen durch Workshops geschult werden, durch ihren Input ist aber dennoch jeder mit seiner „Stimme“ vertreten.

Kombinationen mit Gamification, Teamwettbewerben oder einer Erweiterung als Austauschplattform sollten zudem je nach Bedarf und Passung ergänzt werden. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter immer wieder aufs Neue für die Umsetzung der Marke motiviert. Weiter forciert eine regelmäßige Wiederholung des E-Trainings,

beispielsweise alle zwei Jahre, das Thema Marke in der Organisation und hält somit „die Flamme am brennen“. Werden die Ergebnisse ausgewertet, lässt sich auf diese Weise zudem der Fortschritt der Umsetzung kontrollieren und leicht Stellhebel identifizieren, die einem Erleben der Marke (noch) entgegenstehen. Auch können so neue Mitarbeiter leicht an das Thema Marke während des Onboarding-Prozesses herangeführt werden. Sind dem E-Learning Lizenzmodelle hinterlegt, kann dieses je nach Bedarf kostengünstig immer wieder in Anspruch genommen werden.

### Fazit: Mit Hilfe von E-Learning wird die Grundlage für das Markenerleben geschaffen. Umfassend, einfach und schnell.

E-Learnings verbinden die Vorteile von massenkommunikativer und persönlicher Kommunikation in einer einzigartigen Weise. Einerseits können hierdurch alle Mitarbeiter zeitgleich und zeitnah abgeholt werden. Andererseits findet durch Übungen eine Auseinandersetzung mit der Marke statt, wie man sie sonst nur in der persönlichen Kommunikation, beispielsweise Gesprächsrunden, findet. Werden E-Trainings weiter mit bereichsspezifischen Workshops verbunden und in diesen Handlungsrichtlinien erarbeitet, wird so der Grundstein für das Erlebarmachen der Marke gesetzt. Durch eine regelmäßige Wiederholung des Trainings können weiter nachhaltig das Thema Marke im Unternehmen forciert und gleichzeitig der Stand der Umsetzung sowie aktuelle Stellhebel erfasst werden.

Nichtsdestotrotz darf auch bei E-Learnings die Individualität des Unternehmens nicht vernachlässigt werden. Was bei dem einen funktioniert, muss nicht bei dem anderen funktionieren. Selbst innerhalb des Unternehmens sind so genannte „Nested Groups“ anders abzuholen: Einen Ingenieur muss man anders adressieren und bespielen als einen Vertriebler. Entsprechend gilt es auch bei E-Learnings, diese individuell an die Ansprüche und die Kultur des Unternehmens anzupassen. Ganz im Sinne der Umsetzung der Markenwerte sollten diese schließlich bereits über das E-Training erlebbar werden.

#### Literaturhinweise:

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding, Vahlen Verlag, München.
- Rusert, B.; Larsen, J. (2004): More than one in three employees can't fully explain their company's products or services, unter: <http://www.maritz.com/press-releases/2004/learning-what-company-does.html>, abgerufen in 07/2005.

# Aus der Praxis: Ergobag und Vorwerk

Franz-Rudolf Esch

## Ergobag. Ein Hoch auf vier Freunde.

Wodurch zeichnen sich Unternehmer aus? Auf jeden Fall durch eine gute Idee gepaart mit dem Mut, diese auch in die Tat umzusetzen. Wenn wie bei Ergobag dazu noch die richtigen Menschen zusammenkommen und ihrer gemeinsamen Idee Leben einhauchen, sind zentrale Weichen gestellt – für tolle Produkte und eine neue, starke Marke.

### Den Mut für die eigene Idee entwickeln.

Fünf Freunde kenne ich noch aus dem Roman von Enid Blyton. Das war spannend, aber Fiktion. Das hier ist Realität. Wenn vier Freunde ein Unternehmen gründen, dafür ihr gesamtes Erspartes auf eine Karte setzen und Kredite aufnehmen, um eine Idee zum Erfolg zu machen, habe ich davor großen Respekt. Wenn Sie dann auch noch Jürgen Hambrecht, den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der BASF, dazu bringen, ihre Idee zu unterstützen,

zeugt dies von großer Überzeugungskraft. Ich kenne Herrn Hambrecht aus unserem Markenidentitätsprojekt mit der BASF. Herr Hambrecht setzt wie alle erfolgreichen Top-Manager auf Menschen, weil er weiß, dass nur durch die besten Mitarbeiter ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann. Und er hat dabei voll auf die richtigen Menschen gesetzt.

### Die Ergobag-Story: Eine Idee zum Leben erwecken.

Ergobag startete im Jahr 2010 und ist heute ein Riesenerfolg. Die Idee dahinter ist denkbar einfach. Sie entstand auf einer Party, auf der eine Physiotherapeutin erzählte, wie ein ergonomischer Schulrucksack aussehen sollte. Die vier Freunde nahmen sich Trekking-Rucksäcke zum Vorbild. Dort erfolgt eine Gewichtsverlagerung von bis zu 70 Prozent auf den stabilen Beckenbereich, der Rücken wird so entlastet. Zudem wächst der Rucksack mit, er passt sich dem Kind an.



Abb. 1: Die neue Schulrucksack-Kollektion von Ergobag. | Quelle: Ergobag Website.



Abb. 2: Der Markenauftritt an den Kontaktpunkten ist orchestriert. | Quelle: Ergobag Website.

Der Name Ergobag ist Programm. Der Rucksack ist ergonomisch geformt, man kann ihn mit Kletties individualisieren, er ist nachhaltig und wird zu 100 Prozent aus recycelten PET-Flaschen hergestellt. Zudem ist er gut sichtbar durch Reflektoren und fluoreszierende Sicherheitssets. Markenidentität, Mission, Vision und Unternehmenswerte

wurden so entwickelt, wie es große Konzerne nicht besser könnten. Wie sagen die vier Freunde so schön: Ein gesunder Geist wohnt in einem gesunden Körper. Ergobag stärkt Kindern das Rückgrat.

Die Umsetzung bringt dabei voll auf den Punkt, worum es bei Ergobag geht. Von Schulranzenparties, Spray Days, über den Internetauftritt bis hin zu den liebevoll gestalteten Broschüren. Sie ist orchestriert und an die Bedürfnisse der Kunden – von Fachhändlern bis Eltern – angepasst. Durchgehend spürt man die Liebe zum Detail. Vor allem aber haben die Gründer den Mut, ihre Rucksäcke auch zu einem Premiumpreis anzubieten.

**Der Mut der Gründer wird belohnt.**

Ihre Ziele haben sie erreicht: Sie haben den Fachhandel und die Herzen der Eltern im Sturm erobert. Bereits in der Saison 2013/2014 wurde mit 300.000 verkauften Schulrucksäcken ein Marktanteil von 21% erzielt. Über 31 Millionen 0,5l PET-Flaschen wurden bislang zu Rucksäcken verarbeitet. Im nächsten Schritt steht die Internationalisierung von Ergobag an.

Dazu sage ich nur: wow! Vor allem freut es mich, dass meine ehemalige Studentin Anne-Cathrin Pink nicht nur etwas gelernt hat, sondern dies auch grandios umsetzt. Eine tolle Entwicklung – auch persönlich! Ich verneige mein Haupt vor diesen jungen Unternehmern.



Abb. 3: Grund zur Freude: Ergobag wurde mehrfach ausgezeichnet, jüngst erst mit dem Markenaward 2015 in der Kategorie „Beste neue Marke“. | Quelle: Ergobag Website.





Abb. 4: Konsequenz in der Markenführung fängt nicht erst beim Markenauftritt, sondern viel früher an. Vorwerk ist vorbildlich und richtet Produktinnovationen an den Markenwerten aus. | Quelle: Website Vorwerk.



Abb. 5: Die Aufgabe für den Forschungs- und Entwicklungsbereich: Einen Staubsauger-Roboter im Sinne der Marke entwickeln. Dieser muss nicht nur überlegen, sondern auch freundlich sein. | Quelle: Website Vorwerk.

## Konsequenz: Vorwerk als Vorbild.

Was hat ein Staubsauger-Roboter mit Konsequenz in der Markenführung zu tun? Er ist ein Beispiel dafür, wie konsequent Vorwerk die eigenen Markenwerte lebt und wie ernst das Unternehmen das Thema „Marke“ nimmt. Auch in der Forschung und Entwicklung.

### Markenwerte: Papier ist zu geduldig. Leider.

Viele Markenwerte klingen gut und taugen nichts. Das liegt zum einen daran, dass es sich entweder um Allgemeinplätze handelt, die wenig den Markenkern herauschälen, zum anderen daran, dass sie nicht in entsprechende Maßnahmen umgesetzt und für den Kunden erlebbar werden.

### Vorwerk lebt die Markenwerte konsequent.

Anders ist dies bei Vorwerk. Hier wird die Marke gelebt in einer Konsequenz, wie man sie sich bei allen Unternehmen wünschen würde. Die Marke steht für Überlegenheit. Dies wird in die Bereiche dekliniert, einer davon dreht sich um den Kunden. Diesem möchte man es – neben anderen Aspekten – einfach machen, freundlich sein und Ihnen „dienen“. Das klingt zunächst so, wie man es vielleicht auch bei anderen Marken kennt. Aber: Es wird von der Forschung und Entwicklung, über die Produkte und alle anderen Bereiche konsequent umgesetzt.

### „Kobold“: Der freundliche Staubsauger-Roboter.

Ein Beispiel: Staubsauger-Roboter, also Staubsauger, die alleine saugen, sind im Kommen. Sie saugen zwar, stoßen dabei aber immer an die geliebten Möbel oder an die Wand, bevor sie die Richtung ändern. Dazu meinte Herr Berger, Executive Vice President bei Vorwerk: Das ist nicht freundlich, wenn ein solcher Roboter gegen die Lieblingsmöbel stößt bevor er die Richtung ändert und dann in wilden Mustern weitermacht: Anstoßen, drehen, saugen, etc. Die Aufgabe für den Forschungs- und Entwicklungsbereich war nicht einfach: ein freundlicher Staubsauger-Roboter, der die Möbel schont. Daraus entstand ein Roboter, der zuerst den Raum mit allen Möbeln kartographiert, sich dann eine optimale Saugstrategie entwickelt und erst dann loslegt. Natürlich stoppt er rechtzeitig vor den Möbeln. Kollisionen sind ausgeschlossen. Darf ein solcher Kobold-Staubsauger-Roboter teurer sein als andere? Antwort: Er muss. Denn er ist es wert.



**Strategie und Technik der Markenführung**  
8., überarbeitete und erweiterte Auflage (2014), 790 Seiten, ISBN: 978-3-8006-4856-6

Ausgezeichnet mit dem George-Bergler Preis der GfK und des Fachverlags Handelsblatt für die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Dieser Klassiker zeigt die Rahmenbedingungen, Ziele und Grundsatzstrategien der Markenführung auf. Er stellt die Entwicklungen und Umsetzung der Markenidentität und Markenpositionierung ausführlich dar. Der Aufbau, die Gestaltung, die Kommunikation sowie das Wachstum von Marken werden detailliert analysiert. Komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, zur Bildung von Markenallianzen sowie zur Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen beschreibt das Werk in bestechender Form. Die achte Auflage berücksichtigt außerdem aktuelle Entwicklungen wie insbesondere Social Media und virale Verbreitung von Markenbotschaften, Touchpoint Management, Employer und Internal Branding.



**Strategie und Technik der Werbung**  
8., aktualisierte und überarbeitete Auflage (2015), 460 Seiten, ISBN: 978-3-1702-6258-4, ET: vorauss. Juni 2015

Die Werbelandschaft ist voll mit austauschbarer, langweiliger und blutleerer Werbung, die keinen Beitrag zur Markenaktualisierung und Markenprofilierung leistet. Es klafft eine Professionalitätslücke bei der Entwicklung und Umsetzung von Werbung. Die Werbung ist an sich ständig verschärfenden Markt- und Kommunikationsbedingungen anzupassen. Dies gilt sowohl für den klassischen Werbebereich als auch für Werbung im Internet sowie andere neue Medien. Strategien und Techniken der Werbung werden in der vorliegenden achten Auflage wissenschaftlich fundiert, anschaulich und auf dem neusten Stand internationaler Erkenntnisse vermittelt. Dabei fließen verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse zur Werbewirkung mit ein. Zahlreiche Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung.



**Internal Branding**  
1. Auflage (2014), 188 S., ISBN: 978-3-8006-4794-1

Mitarbeiter und Marken sind zentrale Werttreiber in Unternehmen. Gerade Mitarbeiter prägen wesentlich das Bild der Marke. Als Markenbotschafter sind sie oft der wichtigste Kontakt zu Kunden und Geschäftspartnern. Gezielte Maßnahmen, um die richtigen Mitarbeiter zu finden und die Unternehmensmarke in deren Denken, Fühlen und Handeln zu verankern, werden immer wichtiger. Dieses Buch zeigt systematisch Maßnahmen zur Entwicklung eines wirksamen Employer Branding im Rahmen eines effektiven und effizienten Internal Branding.



**Behavioral Branding**  
3., aktualisierte Auflage (2012), 504 S., ISBN: 978-3-8349-7134-0

Marken werden nicht nur durch Produkte und Marketingkommunikation aufgebaut, sondern auch durch das Verhalten aller Mitarbeiter des Unternehmens. Die Autoren zeigen Methoden zur Analyse der Schwachstellen im Brand Behavior des Mitarbeiters auf. Sie entwickeln ein strategisches Konzept, um die Marke durch Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu stärken. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus Forschungsprogrammen sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichen Branchen aufgeführt.



**Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen**  
3., überarbeitete Auflage (2014), 400 S., ISBN: 978-3-8349-3446-8

Die Autoren zeigen, wie Unternehmen ein wirksames und wertschöpfendes Corporate Brand Management als marktorientiertes Führungskonzept etablieren können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke und ihren Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern, Stakeholdern sowie den Produkt- und Familienmarken. Das Führungskonzept wird anhand zahlreicher Praxisbeispiele illustriert.



[www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

**ESCH.**

**The Brand Consultants GmbH**

Kaiser-Friedrich-Ring 8  
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0

Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: [office@esch-brand.com](mailto:office@esch-brand.com)

Web: [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)