

Markenführung auf dem Prüfstand

Mit mehr Effizienz durch unsichere Zeiten steuern

Der Wind wird zunehmend rauer. Viele Unternehmen und Branchen werden durch die Finanzkrise durchgeschüttelt. Gerade in schlechten Zeiten ist die Markenführung mehr denn je gefordert. Wer nicht an seinem Profil arbeitet und Präferenzen bei Kunden aufbaut, hat künftig im Markt nichts mehr verloren. Denn eine Krise führt stets zur Verunsicherung der Anspruchsgruppen. Damit einher geht oft ein Vertrauensverlust, der in der Konsequenz zu einem Markenwechsel oder Boykott führen kann. Bei solch heftigem Gegenwind trennt sich die Spreu vom Weizen.

Der Druck auf das Marketing steigt, mehr aus seinen Marken, seinen Investitionen und seinen Menschen herauszuholen. Der Grund: Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden alle Investitionen und Budgets auf ihre Notwendigkeit und Wirkung hin untersucht. Was an Maßnahmen geplant und umgesetzt wird,

muss sich rechnen. Nicht zeitlich unmittelbare Erträge fallen diesem Sparkurs oft zum Opfer. Im Zweifelsfall werden weniger Maßnahmen genehmigt und Budgets geschrumpft. Doch bloßes „cost-cutting“ greift zu kurz, denn zentrale Wertschöpfungspotentiale bleiben ungenutzt.

Ziel muss es stattdessen sein, die **Markenführung effizienter und transparenter zu gestalten**. Die Markeneffizienz ist auf den Prüfstand zu stellen und kritisch zu hinterfragen, um Optimierungspotentiale identifizieren und nutzen zu können. Diejenigen, die wirkungsvolle Strategien entwickeln, für eine professionelle Umsetzung und Kontrolle sorgen und Strukturen und Prozesse des Markenmanagements effizient ausgestalten, gehen gestärkt aus der Krise hervor. Zur Bewältigung der Optimierungsaufgabe stehen **sechs kritische Hebel** zur Verfügung, die systematisch zu prüfen sind.

1. Stellhebel: Markenstrategie.

Eine nachhaltige Markenstrategie ist zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung. Hier werden die Grundlagen für die langfristige Ausrichtung und die Leitplanken für die Umsetzung der Marke nach innen und außen gelegt. Effiziente Markenstrategien richten sich an eine klar definierte Zielgruppe, die zukünftig ebenso tragfähig wie durch die Marke ansprechbar ist. Nur wer seine Kunden genau kennt, kann sie auch richtig ansprechen. Wirksame Zielgruppendefinitionen setzen dabei an den Wünschen und Bedürfnissen an und gehen erst in einem zweiten Schritt auf Kriterien wie Alter, Geschlecht, Kaufkraft etc. ein. Auf der anderen Seite sorgen effiziente Markenstrategien dafür, dass die Marke ein eigenständiges Profil erlangt und sich von anderen Anbietern abgrenzt. Um aus der Flut konkurrierender Angebote herauszustechen, sind für die Marke klare und relevante Markenversprechen in den



Abb. 1: Kritische Stellhebel in einem 360° Markeneffizienz-Check



Abb. 2: Aufeinander abgestimmte Kontaktpunkte im Buying Cycle bei Yello

Köpfen der Kunden zu zementieren. Eine wirksame Positionierung bedeutet dabei aber auch immer eine Fokussierung auf wenige wichtige Eigenschaften. So steht Swarovski für Staunen und Inspiration,

Bionade für eine natürliche Lifestyle-Limonade. **Wer alles sein will, ist am Ende nichts. Der eine Satz und das eine Bild zählen!**

2. Stellhebel: Kommunikationsstrategie.

Unverzichtbarer Bestandteil einer effektiven und effizienten Kommunikation sind eindeutig formulierte Kommunikationsziele und eine definierte Kommunikationsstrategie, die Mitarbeitern und Agenturpartnern zu vermitteln sind. Wichtig ist, die gesteckten Ziele, die anvisierte Zielgruppe und die genutzten Medien wirkungsvoll aufeinander abzustimmen. Im Zeitablauf und über die verschiedenen Medien hinweg ist die Kommunikation dabei integriert zu gestalten. Die zentralen Markeninhalte sind an allen relevanten Kontaktpunkten über den gesamten Buying Cycle hinweg zu vermitteln. Nur wenn immer mit dem gleichem Gesicht und den gleichen Inhalten kommuniziert wird, können Bekanntheit und Image der Marke wirksam aufgebaut werden. Primär auf die Imagebildung abzielende Werbemittel sollten das definierte Markenversprechen mit klaren Botschaften transportieren und in Tonalität und Anmutung zum Markenimage passen. Eine wirkungsvolle Vermittlung der Markenbotschaft setzt dabei die Berücksichtigung der kom-

		SIIR-Modell zur Verankerung der Markenidentität			
		Sensibilisieren	Involvieren	Integrieren	Realisieren
zentrale Fragestellung		Ist allen Verantwortlichen die Bedeutung der Marke bewusst?	Ist den jeweiligen Unternehmensbereichen klar, welche Relevanz die Markenidentität für ihren Bereich hat?	Bestehen konkrete Umsetzungsvorschläge, die unter Mitwirkung aller Mitarbeiter entwickelt wurden?	Werden die Maßnahmen auch wirkungsvoll umgesetzt?
	Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshops ▪ Klausurtagungen ▪ Runde Tische ▪ Lobbying ▪ Führungskräfte-dialog ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsrunden ▪ Kultur- und Klimaumfragen ▪ Workshops ▪ Business Lunch ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roadshows/Kick-Off-Veranstaltungen ▪ Feste/Ausflüge ▪ Mitarbeiterzeitschrift ▪ Infomessen/Präsentationen ▪ Intranet ▪ Führungsdialo-g ▪ Pressemitteilungen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitergespräche ▪ Teamsitzungen ▪ Foren ▪ kontinuierliche Workshops ▪ Intranet ▪ Kurzmeetings ▪ Business-TV ▪ schwarzes Brett ▪ Sprechstunden von Führungskräften ▪ Hotline/Kummerkasten ▪ ...

Abb. 3: SIIR-Ansatz eines ganzheitlichen Behavioral Brandings

Markenkauftrichteranalyse

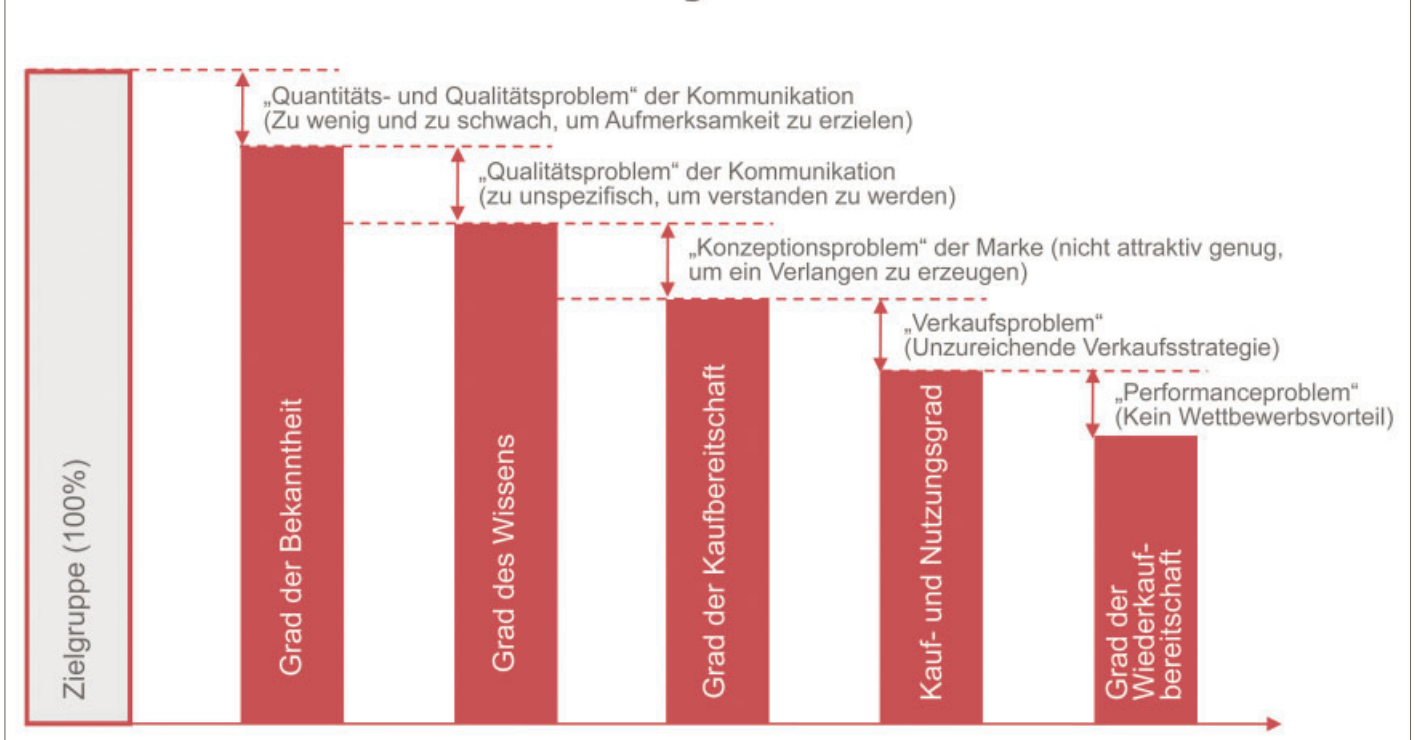


Abb. 4: Identifikation zentraler Problemfelder im Rahmen des Markencontrollings

munikativen Rahmenbedingungen und die Einhaltung sozialtechnischer Regeln voraus.

3. Stellhebel: Behavioral Branding.

Gerade bei Dienstleistungs- oder B2B-Unternehmen sind Mitarbeiter das wichtigste Kapital und zugleich ein zentraler Hebel für die Umsetzung der Markenstrategie. Häufig wird die Marke allerdings nicht im Vertrieb und Kundenservice verstanden bzw. gelebt. Als weiterer kritischer Stellhebel ist daher die Behavioral Branding-Strategie zu prüfen. Aufgabe des Behavioral Brandings ist die Schaffung eines einheitlichen Markenverständnisses (Wofür steht die Marke?), der Aufbau von Verbundenheit und Begeisterung für die eigene Marke (Markencommitment) und die Umsetzung der Marke in markenkongformes Mitarbeiterverhalten. Laut Gallup-Institut (2008) weisen 87% der Mitarbeiter in Deutschland kein Commitment gegenüber ihrem Arbeitgeber auf. Der daraus entstehende volkswirtschaftliche Schaden wird für Deutschland auf bis zu 109 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt. Die ausschlaggebende Rolle der Mitarbeiter bei der Um-

setzung der Marke verdeutlicht Howard Schultz, CEO von Starbucks, in folgender Feststellung: „Can't do enough advertising to undo a mistake that one barista (Bezeichnung eines Starbucks-Mitarbeiters) can make in five minutes with a customer.“ Interne Kommunikationskampagnen oder Brand Handbooks zur Vermittlung der Marke sind ein erster Ansatz, alleine jedoch häufig nicht ausreichend. Vor allem Mitarbeitergruppen mit direktem Kundenkontakt sind umfassend zum Thema Marke zu schulen. Nur nach ausführlicher inhaltlicher Auseinandersetzung mit den Markenwerten ist mit einer Umsetzung der Marke in adäquate Verhaltensweisen zu rechnen.

4. Stellhebel: Markencontrolling.

Sind Marken-, Kommunikations- und Behavioral Branding-Strategie geprüft, lassen sich weitere Optimierungspotentiale auf Ebene des Markencontrollings identifizieren. Ein gut etabliertes und regelmäßiges Markencontrolling ist ein unverzichtbarer Bestandteil einer effektiven und effizienten Markensteuerung. Die Basis bildet dabei ein Kennzahlensystem,

das psychologische und monetäre Messgrößen umfasst und deren Zusammenhänge untereinander abbilden sollte. Die regelmäßige Erfassung der Markenstärke anhand zentraler Markenwirkungsgrößen, die Erhebung zentraler Kaufentscheidungs- und Markentreiber sowie markenspezifische Faktoren zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele ermöglichen ein wirksames Monitoring der Zielerreichung und die Diagnose zentraler Problem- und Handlungsfelder. Dies erleichtert eine effiziente Steuerung der Marke und die Ableitung wirksamer Maßnahmen nach innen und nach außen zur Erreichung der gesteckten Ziele.

5. Stellhebel: Markeninvestitionen.

In der Regel ist im Unternehmen keine hinreichende Transparenz bei den Kommunikationskosten festzustellen. Die Höhe des absoluten Werbebudgets ist bekannt, ein Überblick darüber, wie sich dieses für unterschiedliche Marken auf Image- und Produktkommunikation aufteilt, wie sich der Mediamix in Abhängigkeit vom Kommunikationsziel unterscheidet und welchen Kostenanteil Kreative-, Produk-

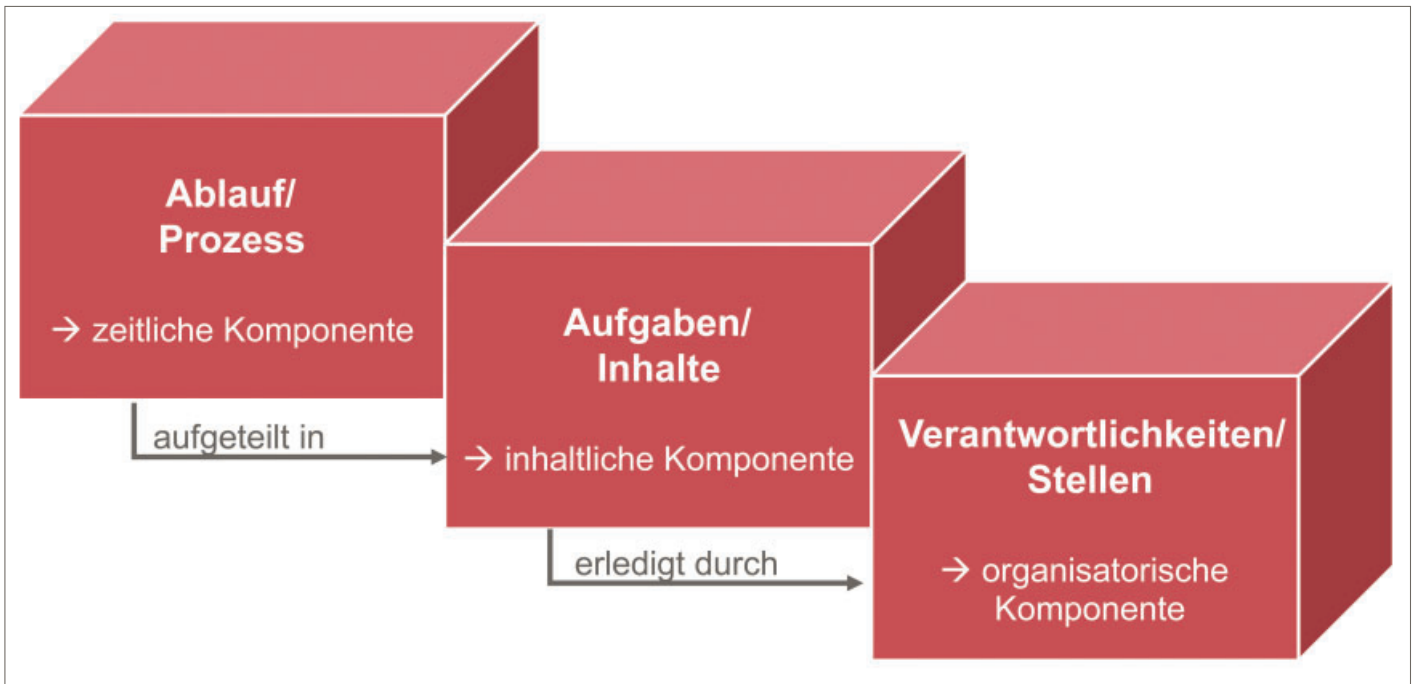


Abb. 5: Grundbausteine der Prozessanalyse

tions- und Mediakosten einnehmen, ist meist nicht ausreichend transparent und vorhanden. Eine systematische Erfassung ist daher der erste Schritt zur Optimierung der Budgetallokation. Meist lassen sich so auch Potentiale in den Einkaufskonditionen bei Agenturen und Dienstleistern identifizieren.

6. Stellhebel: Organisationsstrukturen und Prozesse im Markenmanagement.

Diese sind kontinuierlich in Bezug auf ihr Optimierungspotential zu hinterfragen. Oft stimmt die Orchestrierung schon innerhalb des Marketingbereichs nicht, geschweige denn zwischen den Unternehmensbereichen. Organisationsstrukturen in der Markenführung sind häufig historisch gewachsen oder nicht existent. Ungeplante Ereignisse verursachen ein Abweichen von definierten Standardprozessen und führen in der Folge zu erheblichen Zeitverzögerungen und Zusatzkosten. Im Tagesgeschäft existieren Potentiale zur effizienteren Gestaltung von Abläufen, insbesondere bei Schnittstellen zu externen Dienstleistern und in der bereichs- und länderübergreifenden Abstimmung. Mit den Prozessen sind die Organisationsstruktur und deren Leistungsfähigkeit sowie ihr jeweiliger

Personalbedarf kritisch zu untersuchen. Oftmals lässt eine Bestandsaufnahme der zeitlichen, inhaltlichen und organisatorischen Komponente bereits deutliche Optimierungsansätze erkennen.

Die kritische und gründliche Prüfung aller sechs Erfolgshebel lässt Verbesserungspotentiale in der Markenführung erkennen, die sich anschließend bewerten, priorisieren und in Projekte übersetzen lassen. Der 360° Krisen-Check stellt daher die Basis für eine noch effektivere und effizientere Markenarbeit dar und bietet zudem eine Argumentationshilfe qualitativer wie quantitativer Art gegenüber dem Top-Management. Schließlich geht es darum, Ihre Marke durch turbulentes Gewässer zu navigieren und fit für die Zukunft zu machen.