

# Markenhandbuch – die Marke in Stein meißeln

Befragt man Kunden und Mitarbeiter zur Marke, drängt sich häufig das Gefühl auf, dass die Kunden die Marke des Unternehmens besser kennen als die eigenen Mitarbeiter. Dieser paradoxe Umstand hat in der Regel zwei Ursachen: Erstens wird von den verantwortlichen Markenmanagern der Fokus der Markenführung oftmals einseitig nach außen auf die Kommunikation mit dem Kunden gerichtet. Zweitens ist die Marke mit all ihren Charakteristika häufig nicht hinreichend im Unternehmen dokumentiert. Die erfolgreiche Markenkommunikation nach außen hängt jedoch wesentlich von einer gelungenen Vermittlung der Marke nach innen ab. Die Unkenntnis der Mitarbeiter in Bezug auf die eigene Marke wiegt umso schwerer, da sie sich negativ auf das Markencommitment und die Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen auswirkt. Dabei handelt es sich um ein allge-

meines Problem vieler Unternehmen, dessen wirtschaftliche Folgen enorme Ausmaße erreicht haben. Laut der aktuellen Gallup-Studie 2008 sind nur 13 Prozent der Arbeitnehmer mit Engagement bei der Sache. Die volkswirtschaftlichen Kosten belaufen sich für Deutschland nach den Berechnungen auf eine Summe zwischen 81 und 109 Milliarden Euro im Jahr.

Gerade im Dienstleistungssektor oder im B2B-Bereich sind die Mitarbeiter die wichtigsten Repräsentanten der Marke gegenüber dem Kunden. Ihr Verhalten entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Markenwahrnehmung. Nur wenn die Mitarbeiter die eigene Marke kennen und leben, können sie diese auch glaubhaft und überzeugend nach außen vertreten. **Deshalb sind die Markenidentität und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Denken, Fühlen und**

**Handeln in ein Markenhandbuch zu gießen.** Das Ziel hierbei ist es, alle markenrelevanten Aspekte und Inhalte der im Unternehmen geführten Marken, einschließlich der Unternehmensmarke selbst, umfassend zu dokumentieren und schriftlich zu fixieren.

**Ein Markenhandbuch ist mehr als nur ein CD-Manual.**

Ein Streifzug durch die Corporate und Brand Identity-Manuals vieler Unternehmen offenbart jedoch ein verkürztes Verständnis von Markenhandbüchern. Die meisten Inhalte erschöpfen sich dabei fast ausschließlich in der Festlegung von Gestaltungsrichtlinien und Corporate Design-Vorgaben. Die strategische Ausrichtung und inhaltliche Ausgestaltung der Marke sucht man oft vergebens. Dies liegt zum einen daran, dass diese Doku-



Abb. 1: Inhalte für ein Markenhandbuch

mente nur fragmentarisch vorhanden und über verschiedene Bereiche des Unternehmens verstreut sind, zum anderen fehlen sie schlichtweg. Schon allein deswegen stellt das Markenhandbuch eine Grundanforderung für eine kohärente Fundierung aller Markenaktivitäten dar.

### Die Markenidentität und Positionierung als Grundlage des Markenhandbuchs.

Um die Marke zielgerichtet an die Mitarbeiter zu vermitteln, muss zunächst deren Markenidentität und Markenpositionierung festgelegt werden. Diese bilden das Kernstück und die Essenz des Markenhandbuchs. Zwar richten sich Struktur und Inhalt des Brand Handbooks nach den spezifischen Charakteristika des jeweiligen Unternehmens. Dennoch gibt es gewisse Grundelemente, die Bestandteil jedes Markenhandbuchs sein sollten.

Dazu zählen u.a. die Markenkompetenz und -positionierung, die Markenkernwerte und deren Operationalisierung in Verhaltensweisen, Markennutzen sowie Regelungen für den Markenauftritt. Je nach Intention und Umfang des Marken-

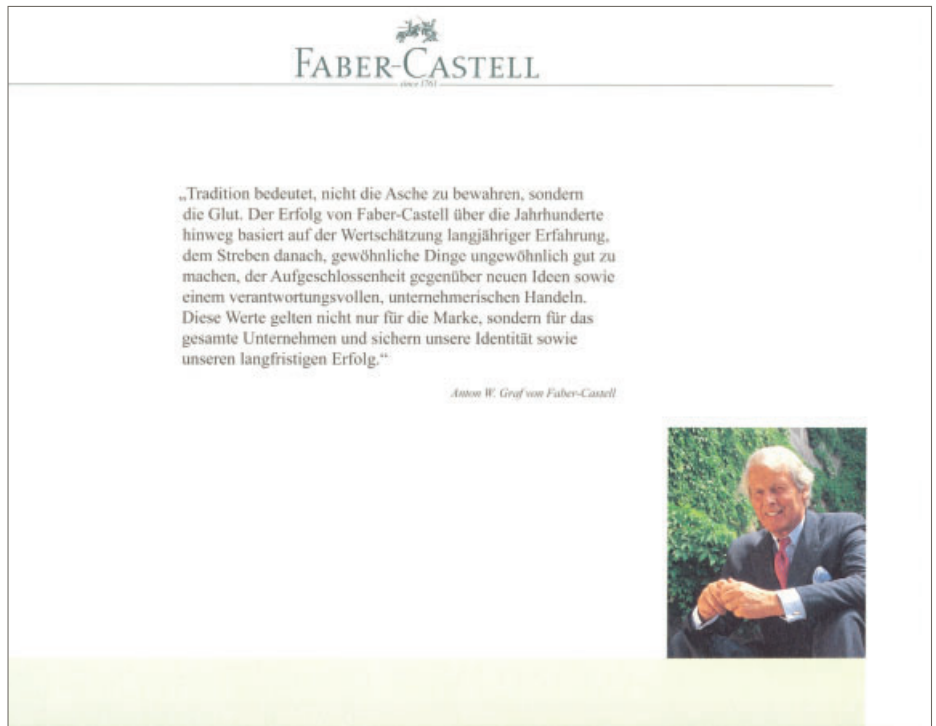


Abb. 2: Stützung des Markenhandbuchs durch ein Statement der Geschäftsleitung am Beispiel Faber-Castell

handbuchs können noch weitere Themenkomplexe integriert werden. Denkbar wäre beispielsweise die Festschreibung der Mission und Vision des Unternehmens, Richtlinien für die markenkonforme Ausgestaltung der wichtigsten Kontaktpunkte, eine Nutzenargumentation für

Kundengespräche sowie die strukturelle Festlegung der Markenarchitektur.

Zudem sollte das Markenhandbuch durch ein Statement der Geschäftsführung bzw. des Vorstands ergänzt werden, um die Gewichtigkeit und Relevanz des Themas



Abb. 3: Matrix zur zielgruppenspezifischen Vermittlung des Markenwissens



Abb. 4: Anpassung des inhaltlichen Umfangs an die jeweiligen Zielgruppen

bei den Mitarbeitern zu unterstreichen und somit dem Anspruch und der Bedeutung des Brand Handbooks gerecht zu werden. Denn die Erfahrung zeigt, dass die Marke nur wirksam im Unternehmen umgesetzt werden kann, wenn sie vom Top-Management mitgetragen wird. Wenn nicht einmal die eigene Unternehmensleitung hinter der Marke steht, kann dies von den Mitarbeitern kaum erwartet werden. Der Fisch stinkt schließlich vom Kopf her.

**Für das Markenhandbuch gilt zudem: Je einfacher und plastischer, um so besser!**

**Was bedeutet die Marke für die tägliche Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters?**

Der Beitrag jedes Mitarbeiters für die Marke ist abhängig von der Position und Funktion im Unternehmen. So prägt ein Außendienstmitarbeiter durch sein Verhalten gegenüber dem Kunden das Bild

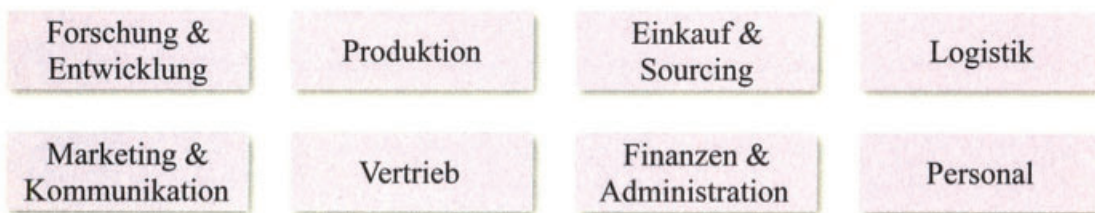
der Marke naturgemäß stärker als der Controller im Innendienst. Dementsprechend sind die Markeninhalte auf einzelne Unternehmensbereiche herunter zu brechen und zielgruppenspezifisch zu vermitteln. Dabei ist zwischen internen Zielgruppen, wie Marketing- oder Personalabteilung, und externen Zielgruppen, wie etwa Werbeagenturen, zu unterscheiden. Das Markenhandbuch richtet sich also nicht zwangsweise nur an unternehmensinterne Zielgruppen, sondern an alle Beteiligten, welche durch ihre Arbeit oder ihr Verhalten das Bild der Marke beeinflussen. Grundsätzlich gilt: Je höher der Einfluss der jeweiligen Mitarbeiter auf die Gestaltung der Marke bzw. Wahrnehmung der Marke, desto höher ist der benötigte Umfang an Markenwissen. Umgekehrt genügt bei marketingfernen Abteilungen ohne direkten Kundenkontakt eine prägnante Verdichtung der Markenkernelwerte und -positionierung („der eine Satz“) sowie

das Aufzeigen des persönlichen Beitrags zur Marke. Nicht nur das Marketing oder Abteilungen mit direktem Kundenkontakt leisten einen Beitrag zur Marke, sondern alle Mitarbeiter. Das betrifft beispielsweise die Produktentwicklung, in deren Entwicklungsprozessen die Markenkernelwerte ebenso einfließen sollten, wie beispielsweise bei der Rechnungserstellung in der Finanzabteilung. So ist es empfehlenswert, für jede Abteilung Markenrichtlinien, beispielsweise in Form von Checklisten, in das Markenhandbuch mit aufzunehmen. Wenn sich z.B. die Marke E WIE EINFACH die Komplexitätsreduktion explizit auf die Fahne geschrieben hat, müssen konsequenterweise auch alle Produkte, der Service, die Benutzerfreundlichkeit der Homepage, die Rechnungen etc. dem Markenversprechen der Einfachheit gerecht werden. Dieses Beispiel zeigt, dass eben nicht nur die Kommunikationsabteilung, sondern alle Unternehmens-

## WIE SOLLEN WIR HANDELN?

### DOs & DON'Ts für acht Unternehmensbereiche \*

Unsere Handlungsleitlinien wurden in acht Unternehmensbereiche gegliedert und geben allen Mitarbeitern Orientierung für ihr tägliches Handeln – sowohl im internen als auch im externen Kontext. Je nach Aufgabenstellung können für einzelne Abteilungen oder Teams die DOs & DON'Ts eines oder auch mehrerer Unternehmensbereiche gelten.



\* Für Faber-Castell Cosmetics wird die Gliederung der Unternehmensbereiche und die Formulierung der entsprechenden DOs & DON'Ts an die Anforderungen des Kosmetikmarkts angepasst.

Abb. 5: Festlegen von DOs & DON'Ts für alle Unternehmensbereiche am Beispiel Faber-Castell

bereiche zur Vermittlung der Marke relevant sind.

Um die Marke daher glaubhaft nach innen und außen zu leben, sind die einzelnen Markeninhalte möglichst plastisch und verständlich aufzubereiten und in konkrete Verhaltensweisen (DOs & DON'Ts) zu ope-

rationalisieren. Jeder Mitarbeiter muss genau wissen, wofür seine Marke steht. Dies ist allerdings häufig nicht der Fall. Wenn man Vertriebsmitarbeiter nach den besonderen Nutzensvorteilen ihrer Marke befragt, herrscht oft erschreckende Sprachlosigkeit, sei es aus Unwissenheit

oder mangelnder Verbundenheit gegenüber ihrem Unternehmen und der Marke. Dies ist umso verheerender, da der Außendienst häufig das kaufentscheidende Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunde darstellt.

#### Wofür steht die Marke?:



#### Bedeutung der Marke für das Verhalten:

##### Markenkonformer Verhaltenskodex

- Code of Conduct
- 5 wichtigste Markenverhaltensregeln für Mitarbeiter
- DOs & DON'Ts
- Vorbildhafte Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag

Abb. 6: Operationalisierung der Markenidentität in markenkonforme Verhaltensweisen

Die Überführung der Markenkernwerte in möglichst konkrete Verhaltensweisen in der Sprache und Denkwelt der Mitarbeiter geben diesen kompakte Orientierungshilfen mit an die Hand. Diese sollten in internen Workshops vom Top-Management und den markenverantwortlichen Abteilungen festgelegt (Top-Down-Prozess) und anschließend unter Einbeziehung der Mitarbeiter validiert werden (Bottom-Up-Prozess), um die interne Konsistenz und Akzeptanz zu gewährleisten.

**Die Kraft des Markenhandbuchs wirksam entfalten.**

Die Einführung des Markenhandbuchs sollte durch eine interne Marken-

kampagne gestützt werden, um nicht wirkungslos zu verpuffen. So kann die Präsenz des Markenhandbuchs beispielsweise durch flankierende Maßnahmen wie Brand-Days oder Road Shows erhöht und die innere Bereitschaft der Mitarbeiter zur Auseinandersetzung mit diesem Thema deutlich gesteigert werden. Zudem ist es empfehlenswert, das Markenhandbuch durch eine Intranet-Plattform inhaltlich zu ergänzen, um tiefere Informationen zur Marke bereitzustellen und über aktuelle Markenentwicklungen berichten zu können.

Zur besseren Durchsetzung der Marke nach innen ist eine Verankerung markenorientierter Verhaltens- und Zielgrößen im Anreizsystem ebenfalls erforderlich.

Und nicht zuletzt sind das persönliche Verhalten und das Vorleben der Marke durch das Top-Management erfolgskritisch für eine wirkungsvolle Umsetzung der Marke im Unternehmen. Denn ein noch so gutes Markenhandbuch auf dem Papier ist nutzlos, wenn es nicht von allen Mitarbeitern quer durch das Unternehmen mit Leben gefüllt wird.

**Papier ist geduldig. Der Kunde nicht.**

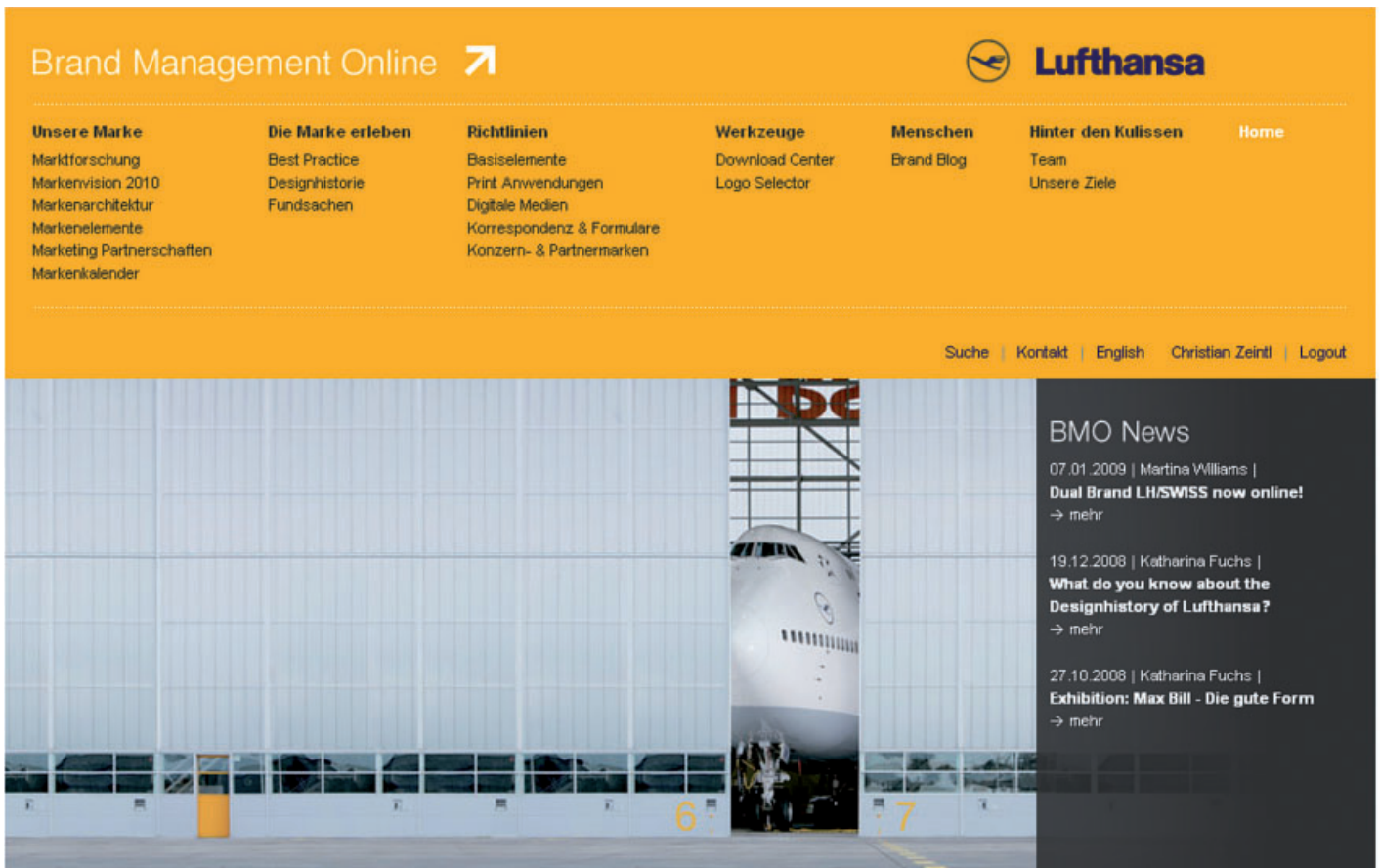


Abb. 7: Brand Management Online-Plattform der Lufthansa