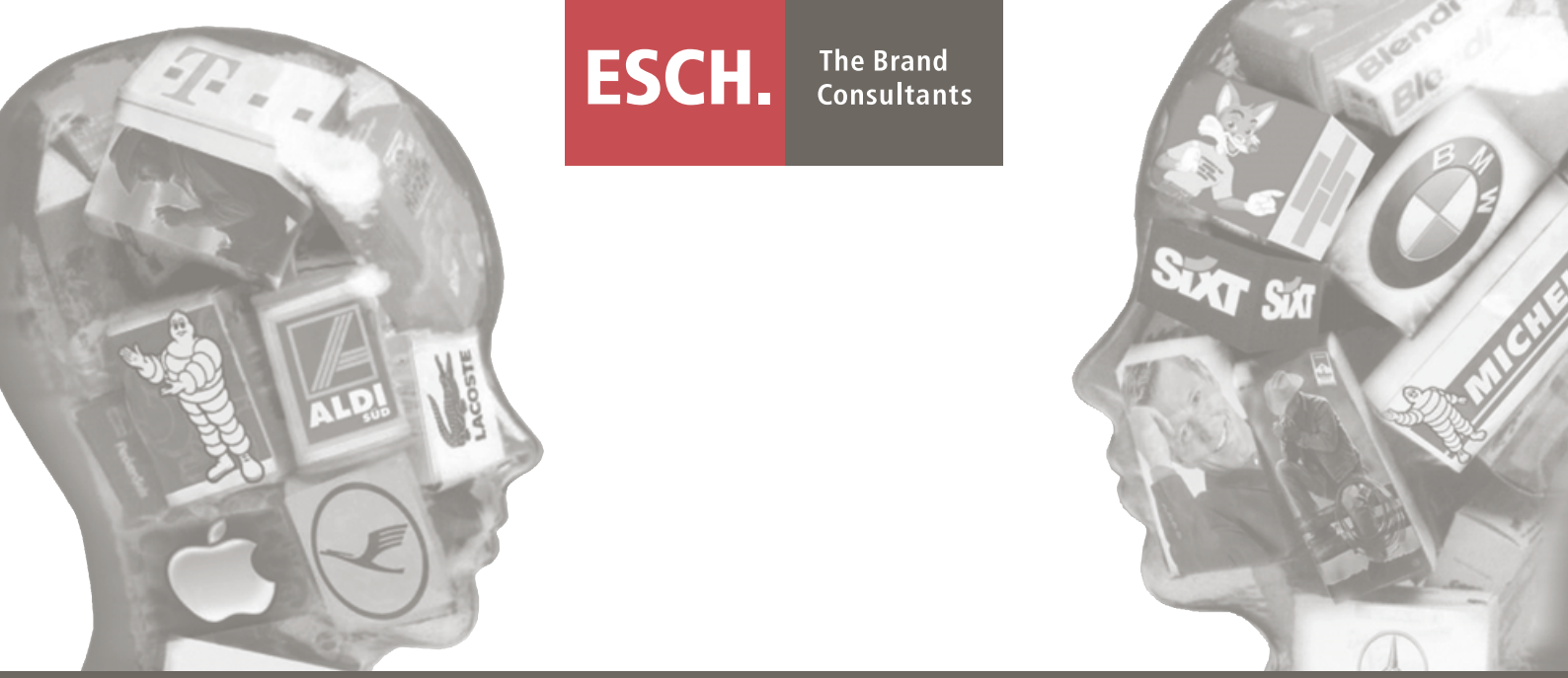


ESCH. The Brand Consultants

NEWSLETTER 1/2009

Besuchen Sie unsere Internetseite www.esch-brand.com und melden Sie sich für unseren Online-Newsletter an.

Editorial – Haben Sie Glück?
Seite 2

Markenführung auf dem Prüfstand
Mit mehr Effizienz durch unsichere Zeiten steuern
Seite 3–6

Quick – Takeaways
Raster zur Prüfung: „Überblickt Ihr Kunde noch Ihr Angebot – die Produkte, die unter einer Marke geführt werden?"
Seite 7

Die Werbung ist tot, lang lebe die Werbung!
Seite 8–9

Markenhandbuch – die Marke in Stein meißeln
Seite 10–14

Unser Seminarangebot 2009
Seite 15

Haben Sie Glück?

Bei dem Benson & Hedges Turnier in York sorgte unser Golfvorzeige-Profi Bernhard Langer 1981 für ein Ereignis, das in das Kuriositätenkabinett des Golfsports einging: Sein Ball landete in der Krone einer großen Eiche. Als er nach oben klettern wollte, lachte ihn das Publikum aus. Doch Langer fand seinen Ball tatsächlich im Baum, schlug ihn mit einem Sand Wedge auf das Grün und lochte ein. Daraufhin meinte ein Reporter später, Langer habe mit diesem Schlag viel Glück gehabt. Daraufhin sagte Langer sinngemäß: „Sie haben Recht. Und ich stelle fest, je mehr ich übe, desto mehr Glück habe ich."

Haben Sie Glück mit Ihrer Marke? Offensichtlich muss man hart dafür arbeiten: Strategien und Maßnahmen hinterfragen, effektive und effiziente Wirkungskontrollen durchführen, kontinuierliche Verbesserungsprogramme betreiben, feilen am Detail. Die Ähnlichkeit zum Golfsport ist unverkennbar. Jeder Golfsportler kennt auch die Schönwetterperioden, wo man einen „Lauf" hat und sein Handicap verbessert – warum also an Fehlern arbeiten und seinen Schlag optimieren? Erst wenn einem der Wind ins Gesicht bläst, holen den Golfspieler die kleinen Versäumnisse der Vergangenheit ein. Jetzt kommt es auf jedes Detail an. So und nicht anders ist es auch bei der Markenführung in turbulenten Zeiten. Mit unserem 360° Markeneffizienz-Check bieten wir ein Tool, mit dem Sie Schritt für Schritt Ihre Marke optimieren und wetterfest machen können. Dabei geht es weniger um das übliche „cost-cutting", als vielmehr um das Ausschöpfen schlummernder Potentiale.
Denken Sie an Bernhard Langer.

Wir wünschen Ihnen Glück!

Herzlichst

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Termine

Für unser **Seminar Behavioral Branding am 26. und 27. März 2009** sind noch wenige Plätze frei.
Melden Sie sich gleich an!

Weitere Informationen zu unserem kompletten Seminarprogramm 2009 finden Sie auf Seite 15 dieses Newsletters.

Am 18. März 2009 veranstaltet der Deutsche Marketingverband den **9. Deutschen Markenkongress**.

Am Vorabend findet die **Night of The Brands** statt, bei der der **Markenaward 2009** vergeben wird.

Weitere Informationen unter www.markenkongress.de

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

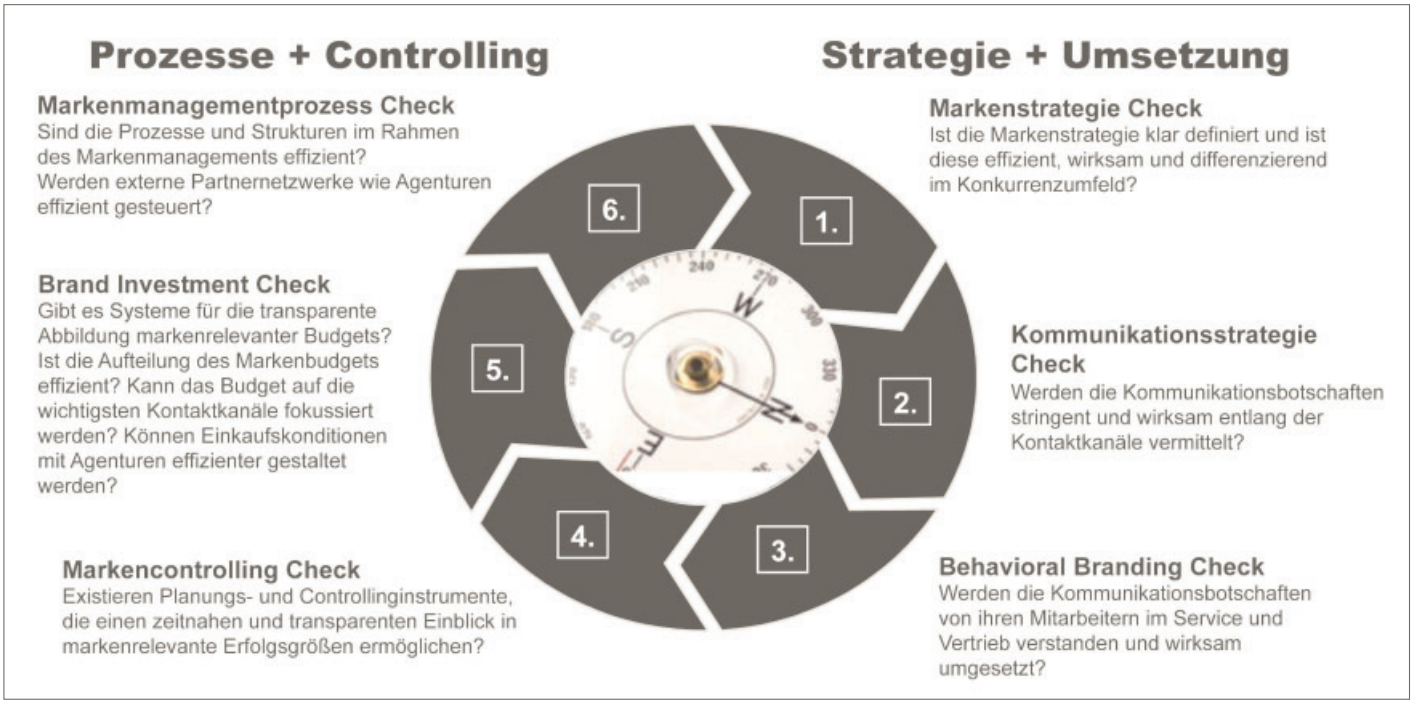


Abb. 1: Kritische Stellhebel in einem 360° Markeneffizienz-Check

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	▪ Workshops ▪ Klausurtagungen ▪ Runde Tische ▪ Lobbying ▪ Führungskräftedialog ▪ …	▪ Informationsrunden ▪ Kultur- und Klimaumfragen ▪ Workshops ▪ Business Lunch ▪ …	▪ Roadshows/Kick-Off-Veranstaltungen ▪ Feste/Ausflüge ▪ Mitarbeiterzeitschrift ▪ Infomessen/Präsentationen ▪ Intranet ▪ Führungsdialog ▪ Pressemitteilungen ▪ …	▪ Mitarbeitergespräche ▪ Teamsitzungen ▪ Foren ▪ kontinuierliche Workshops ▪ Intranet ▪ Kurzmeetings ▪ Business-TV ▪ schwarzes Brett ▪ Sprechstunden von Führungskräften ▪ Hotline/Kummerkasten ▪ …

Abb. 3: SIIR-Ansatz eines ganzheitlichen Behavioral Brandings

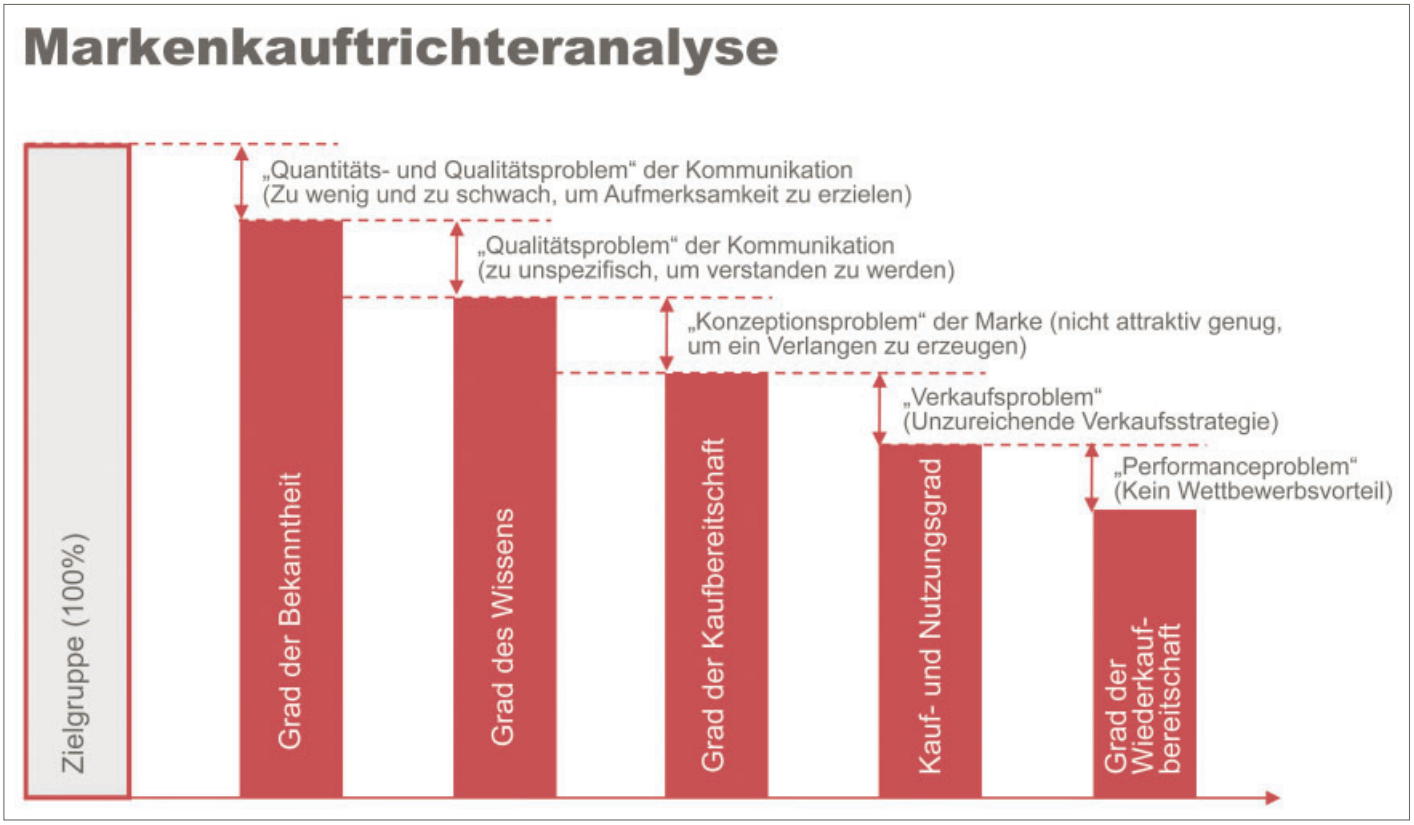


Abb. 4: Identifikation zentraler Problemfelder im Rahmen des Markencontrollings

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 markenkonformes 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 Umsetzung 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 Kreations-, Produk-

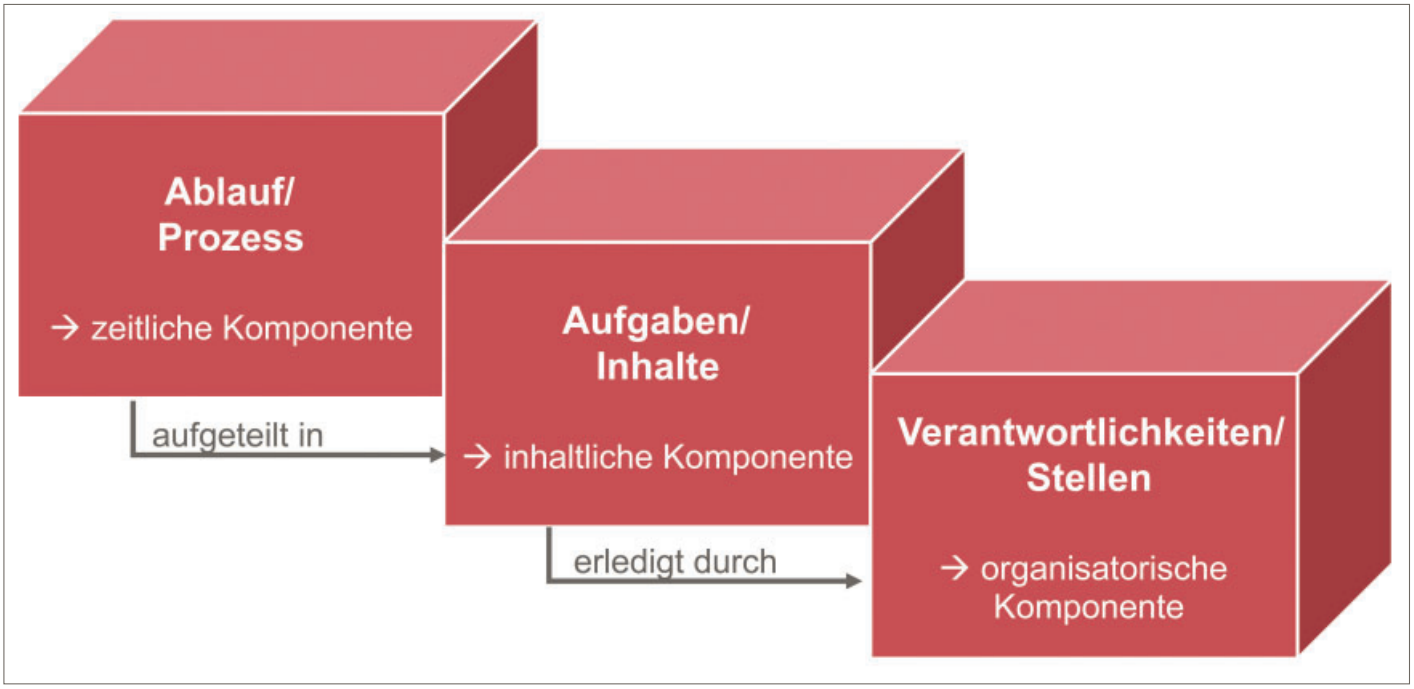


Abb. 5: Grundbausteine der Prozessanalyse

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.

Quick – Takeaways

Raster zur Prüfung: „Überblickt Ihr Kunde noch Ihr Angebot – die Produkte, die unter einer Marke geführt werden?"

Checkliste zur Überprüfung der Fragestellung: „Überblickt Ihr Kunde noch Ihr Angebot?"	☑	☒
Wahrung der Selbstähnlichkeit einer Marke (Integration)		
Wird der Markenkern der Dachmarke über die Produkte und Produktlinien hinweg durch die Markenkampagne kontinuierlich fokussiert?		
Existieren gemeinsame formale und inhaltliche Klammern der Markenkommunikation?		
Ist die Wiedererkennbarkeit der Marke sichergestellt?		
Besteht eine ausreichende Passung zwischen der Marke und den Produkten, welche unter dieser geführt werden?		
Stützt die Markenkommunikation das Markenbild der Dachmarke?		
Differenzierung der Angebote einer Marke voneinander		
Gibt es unterschiedliche Verwendungssituationen bzw. Nutzungsvarianten der Produkte?		
Verkörpern die Produkte unterschiedliche Nutzen bzw. werden unterschiedliche Bedürfnisse angesprochen?		
Werden die möglichen Kannibalisierungseffekte kontrolliert?		
Schaffung von Mental Convenience (Einfachheit und Nachvollziehbarkeit)		
Erschließt sich die angebotene Produktlinie dem Konsumenten leicht und ohne gedankliche Anstrengung?		
Ist die Produktlinie noch für den Kunden überschaubar?		
Sind die Benennungen und Bilder auf den Produkten eindeutig und voneinander trennscharf?		

Die Werbung ist tot, lang lebe die Werbung!

In den 40er Jahren wurde die Idee der mehrstufigen Kommunikation geboren. Lazarsfeld und seine Kollegen („The People's Choice", 1944, Seite 151) zeigten, dass Ideen oft vom Radio und von Zeitungen zu Meinungsführern gelangten und von diesen wieder an das weniger involvierte und interessierte Publikum vermittelt wurden. Die Idee der Mund-zu-Mund-Propaganda wurde als wichtiger – wenn nicht sogar zentraler – Zwischenschritt im Beeinflussungsprozess der Menschen gesehen. Entsprechend postulierte schon Tarde im Jahr 1898, dass die Konversation, also der persönliche Austausch, den stärksten Einfluss auf die Nachahmung, die Vermittlung von Anschauungen und Ideen sowie auf Verhaltensweisen hat.

Auch die Advertising Research Foundation in den USA bezeichnet Word of Mouth als unverzichtbar, um Meinungen zu Produkten und Marken zu beeinflussen und zu prägen. Mit dem Internet sehen viele gar eine Dominanz der Mund-zu-Mund-Propaganda. Es scheint fast, als sei dies der „heilige Gral" für den Erfolg von Marken und Produkten. Dies gipfelte darin, dass im Jahr 2003 der NetPromoterScore (Reichheld, 2003) als stärkster Einzelprädiktor für das Unternehmenswachstum auserkoren wurde.

Entsprechend töricht mutet es an, wenn Marketing-Manager nach wie vor einen beträchtlichen Anteil ihres Budgets in Werbung stecken, obwohl sie glauben, dass vor allem Mund-zu-Mund-Propaganda die Käufe treibt. Dieser Auffassung kann man folgen, man muss es allerdings nicht. Vielmehr stellt sich die berechtigte Frage, was Menschen veranlasst, über etwas positiv oder negativ zu reden und welche Rolle dabei die Werbung spielt.
Eine Analogie liegt nahe: Worüber sprechen Sie denn am Wochenende mit Ihrer Familie oder Ihren Freunden? Die Medien stellen die Themen zusammen, über die wir reden. Wie bei einer Menükarte ändern sich dabei die Inhalte laufend. In der Informationsgesellschaft lechzt man ständig nach neuen Informationen, ob es die Namen der Brüste von Heidi Klum sind, die Auseinandersetzungen zwischen Israelis und der Hamas im Gaza-Streifen oder der tragische Tod des Unternehmers Merckle. Wir reden über das, was uns vorgegeben wird. Und: Ist es bei Marken anders?

Eine Studie von Graham und Havlena (2007) gibt darüber Aufschluss. Analysiert wurden 35 Marken aus fünf Produktkategorien (Autos, Softdrinks, Handel, technische Produkte und Reisen) über einen Zeitraum von 26 Wochen. Dabei wurden

- die positive Mund-zu-Mund-Propaganda,
- die Online-Meinungen,
- die Suchanfragen,
- die Besuche auf der Internetseite sowie
- die Werbeausgaben

zu diesen Marken gemessen.

Die Ergebnisse sind mehr als spannend: Natürlich hatte die Werbung einen signifi-

Abb. 1: Themen der Medien (Heidi Klum und die Auseinandersetzungen zwischen den Israelis und der Hamas im Gaza-Streifen).

Abb. 2: Werbespot der Marke K-Fee.

kanten Einfluss auf die Mund-zu-Mund-Propaganda, die Online-Meinungen, Suchanfragen und Besuche der Internetseite. Es bedarf eben eines Anstoßes. Wenn dieser nicht durch Suchmaschinen erfolgt, bleiben ansonsten nur wenige Impulse übrig. Anders ausgedrückt: Die Werbeimpulse führen dazu, dass sich Konsumenten positiv über Marken äußern und dafür interessieren. Es zeigte sich allerdings auch, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda neben der Werbung noch einen zusätzlichen positiven Einfluss auf Suchanfragen, Besuche der Internetseite, positive Markenaussagen und die Abgabe von Online-Meinungen hatte. Die Welten sind mithin vernetzt: Online und Offline sowie Massenkommunikation und persönliche Kommunikation. Werbung nimmt somit einen starken Einfluss auf die Akzeptanz der Marken und deren Thematisierung. Der Einfluss schwankt allerdings je nach Produktkategorie, so dass sich hier eine genauere Analyse für Unternehmen lohnt. Zudem zeigt sich, dass vor allem Online-Werbung den stärksten Einfluss auf herkömmliche Mund-zu-Mund-Propaganda hat. Häufig fördert klassische Werbung hingegen konkretes Suchverhalten und den Besuch von Internetauftritten ebenso wie Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet. Da viele dieser Effekte mit Verzögerung auftreten, messen möglicherweise Click-Through-Raten nicht die ganze Wahrheit.

Was heißt dies konkret für Markenmanager?

1. Werbung wirkt als Katalysator. Weniger Werbung führt zu weniger Mund-zu-Mund-Propaganda.
2. Da die Welten vernetzt sind, ist eine Abstimmung zwischen klassischer Werbung und Online-Werbung sowie dem Suchmaschinenmarketing und dem Internetauftritt zwingend erforderlich. Hier ist eine weitere Professionalisierung angesagt.
3. Da der Einfluss der Online-Werbung – nicht zuletzt auch auf klassische Mund-zu-Mund-Propaganda – besonders groß ist, sollte man sich Gedanken über die Verteilung der Budgets machen.
4. Zwar bedarf es integrierter Kommunikation, allerdings sind die Botschaften intelligent zu verteilen. Eine Aufgabenteilung im Kommunikations-Mix tut not. Dies setzt voraus, dass man konkrete Vorstellungen darüber hat, was die Konstanten der Kommunikation sind und welche variablen Inhalte man zur Stimulierung vor allem der Meinungsführer in welchen Medien setzt.
5. Das Zusammenspiel zwischen Werbung und Mund-zu-Mund-Propaganda ist ebenso zu prüfen, wie man die Mund-zu-Mund-Propaganda online und offline verfolgen und gegebenenfalls beeinflussen sollte.
6. Es gibt nicht den einen Heil bringenden Score für Wachstum, auch wenn dies manche glauben mögen.

Viele Unternehmen setzen sich schon systematisch mit diesen Problemen auseinander. So gilt bei BMW die 10 x 10 x 10 Regel: Um einen Mini oder BMW zu verkaufen, benötigt man 10 „Hot-Prospects“, also Menschen, die ganz konkret vorhaben, innerhalb der nächsten 6 Monate ein Fahrzeug zu kaufen. Für den Hot-Prospect sind 10 „Interessenten“ notwendig, also Menschen, die sich im Netz (oder an anderer Stelle) registriert haben. D.h.: Für ein Fahrzeug benötigt man 100 Interessenten und dafür 1000 „Kontakte“, sprich 10 x 10 x 10.

Diese Unternehmen entwickeln zudem Themen, die zur Marke passen und die jeweilige Marke auf die Menükarte der Konsumenten bringen, sei es durch klassische Werbung oder durch andere Maßnahmen, wie etwa Guerilla-Marketing.

Abb. 3: Guerilla-Marketing für AXE.

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 allgemeines 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-

Inhalte für ein Markenhandbuch	Elemente der Operationalisierung
▪ Vermittlung der Markenrelevanz → Wozu brauchen wir die Marke?	▪ Einfluss der Marke auf den Unternehmenserfolg ▪ Vermittlung von Markenwissen
▪ Vermittlung des Markenkerns an die Mitarbeiter → Wer sind wir?	▪ Markenhistorie ▪ Markenidentität ▪ Markenpositionierung
▪ Vermittlung von Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter → Wie leben wir die Marke in unserem Bereich richtig?	▪ DOs & DON'Ts ▪ konkrete Fallbeispiele
▪ Vermittlung der markenkonformen Produkt-/Dienstleistungsgestaltung → Wie sehen unsere Produkte/Dienstleistungen aus?	▪ Übersicht Produkt-/Dienstleistungsportfolio ▪ Best Practice markenkonformer Produkte
▪ Vermittlung der Markenarchitektur → Was sind unsere Marken und wie sind deren Rollen?	▪ abgestimmte Markenarchitektur ▪ Markenbeziehungen
▪ Vermittlung des formalen Markenbildes → Wie treten wir optisch auf?	▪ Schlüsselbild und Bilderwelten ▪ Best Practices der Werbung ▪ CD-Richtlinien

Abb. 1: Inhalte für ein Markenhandbuch

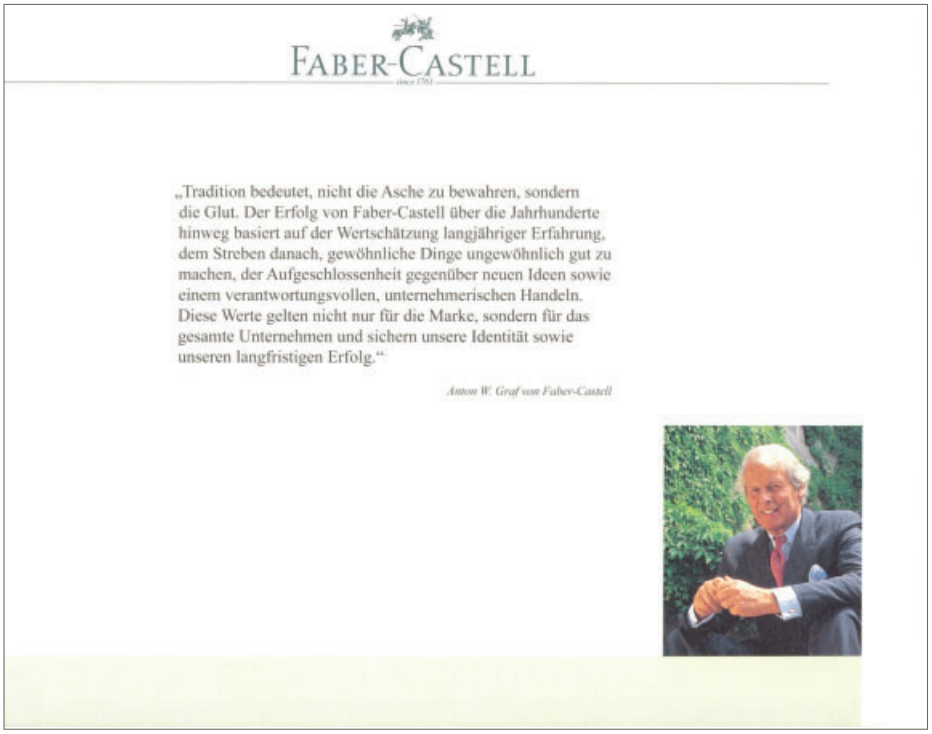
mente nur fragmentarisch vorhanden und über verschiedene Bereiche des Unternehmens verstreut sind, zum anderen fehlen sie schlichtweg. Schon allein deswegen stellt das Markenhandbuch eine Grundanforderung für eine kohärente Fundierung aller Markenaktivitäten dar.

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 Markenhandbuchs 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


FABER-CASTELL

„Tradition bedeutet, nicht die Asche zu bewahren, sondern die Glut. Der Erfolg von Faber-Castell über die Jahrhunderte hinweg basiert auf der Wertschätzung langjähriger Erfahrung, dem Streben danach, gewöhnliche Dinge ungewöhnlich gut zu machen, der Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen sowie einem verantwortungsvollen, unternehmerischen Handeln. Diese Werte gelten nicht nur für die Marke, sondern für das gesamte Unternehmen und sichern unsere Identität sowie unseren langfristigen Erfolg."

Anton W. Graf von Faber-Castell

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

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 Markenkernwerte 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 Markenkernwerte 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-

FABER-CASTELL
since 1761

WIE SOLLEN WIR HANDELN?

DOs & DON'Ts für acht Unternehmensbereiche *

Unsere Handlungsleitlinien wurden in acht Unternehmungsbereiche 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.

Forschung & Entwicklung	Produktion	Einkauf & Sourcing	Logistik
Marketing & Kommunikation	Vertrieb	Finanzen & Administration	Personal

** 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 operationalisieren. Jeder Mitarbeiter muss genau wissen, wofür seine Marke steht. Dies ist allerdings häufig nicht der Fall. Wenn man Vertriebsmitarbeiter nach den besonderen Nutzenvorteilen 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 Marken-verhaltensregeln 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 Markenkampagne 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 bereitstellen 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.

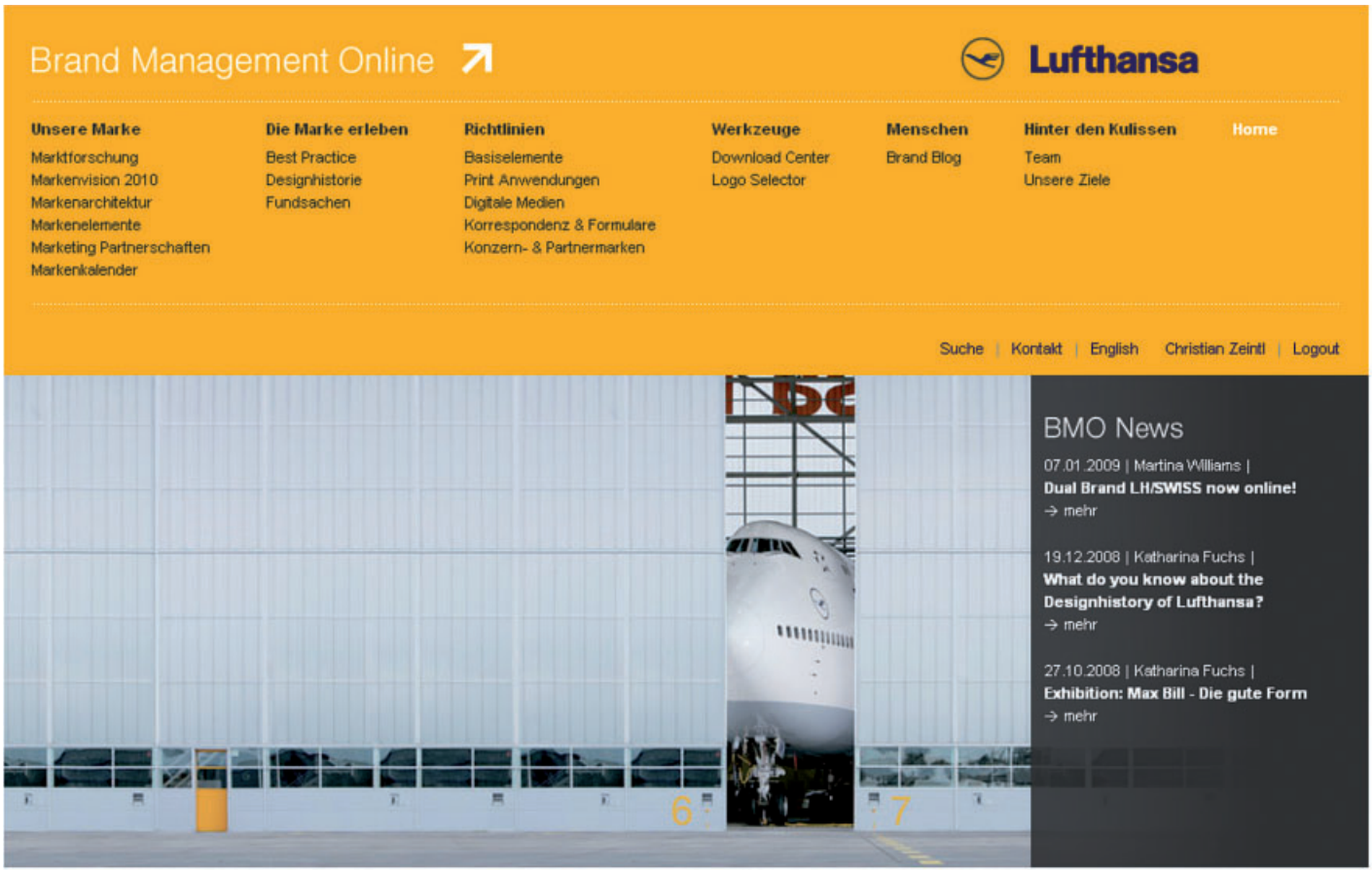


Abb. 7: Brand Management Online-Plattform der Lufthansa

Unser Seminarangebot 2009

Seminar – Behavioral Branding:
26. und 27. März 2009
Es sind noch wenige Plätze frei!
Das Seminar behandelt die Strategien, Abläufe und Instrumente der internen Markenführung und zeigt erfolgskritische Stolpersteine auf.
Die Vermittlung der Inhalte erfolgt durch zahlreiche Praxisbeispiele und langjährige Erfahrungen unseres Referenten. Die Grundlagenvermittlung wird komplettiert durch einen Praktikervortrag, der tiefe Einblicke in die interne Markenführung gewährt.

Seminar – Markenführung in B2B-Märkten:
4. und 5. Juni 2009
Anmeldeschluss: 26. März 2009
In diesem Seminar werden die grundlegenden Bausteine, Strategien und Instrumente erfolgreicher Markenführung in B2B-Märkten aufgezeigt.
Neben zahlreichen Beispielen und einem Vortrag aus der Praxis werden die Teilnehmer den vermittelten Stoff anhand von Case Studys anwenden.

Seminar – Praxisorientierte Markenführung:
22. und 23. September 2009
Anmeldeschluss: 14. Juli 2009
Das Seminar ist eine „Tour de Raison" durch alle wichtigen Themen der Markenführung und Kommunikation. Nach dem Besuch dieser Veranstaltung werden Sie in der Lage sein, das vermittelte Wissen in der Praxis anzuwenden und die zentralen Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Blickfeld zu haben.

Weitere Informationen zu unseren Seminaren finden Sie im Internet unter www.esch-brand.com/seminare.

Veranstaltungsort für alle Seminare ist das Sheraton Hotel in Offenbach.

Teilnahmegebühr:
1.850,– Euro zzgl. MwSt.
Im Preis enthalten: Tagungsunterlagen, Mittagessen, Pausengetränke sowie das Abendessen am 1. Abend (exkl. Getränke).

Melden Sie sich an per:
E-Mail: office@esch-brand.com
Tel.: +49(0)6831.95.95.60 oder
Fax: +49 (0)6831.95.95.699
Gerne stehen wir Ihnen für weitere Auskünfte zu den Seminaren zur Verfügung.

ESCH. The Brand Consultants GmbH
Adresse **Gutenbergstraße 1**
66740 Saarlouis
Telefon **+49. 68 31. 95 95 60**
Telefax **+49. 68 31. 95 95 699**
www.esch-brand.com

www.med4you.de