

Strategie und Technik der Markenführung

Bearbeitet von
Von Franz-Rudolf Esch

9. Auflage 2018. Buch. XXXIII, 793 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5468 0
Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Markenidentität und Markenpositionierung markt- und geschäftsbereichsspezifisch deklinieren

In vielen Unternehmen formieren sich oft Widerstände bei der Umsetzung einer Markenidentität in unterschiedlichen Ländern oder Geschäftsbereichen. Je größer die bisherigen Freiheitsgrade der einzelnen Bereiche, umso stärker sind zwangsläufig die Widerstände. Der Grund ist naheliegend: Es droht ein Verlust an Freiheiten bei der Gestaltung der Marketing-Maßnahmen und des Auftritts des Unternehmens in dem jeweiligen Land oder dem Geschäftsbereich. Dem möchten die Opponenten dadurch einen Riegel vorschieben, dass die Übertragbarkeit der grundlegenden Markenidentität angezweifelt wird. Zudem wird die Akzeptanz auch dadurch erschwert, dass den verantwortlichen Managern oft die Vorteile einer starken Marke mit einer abgestimmten Markenidentität nicht bewusst sind.

Länder- und geschäftsbereichsspezifische Deklinationen der Markenidentität sollten nach dem Prinzip des größten gemeinsamen Nenners erfolgen.

Um diese Fallgruben zu umschiffen und eine möglichst hohe, der jeweiligen Situation angepasste Übereinstimmung von Markenidentität und -positionierung zwischen der Corporate Brand und einzelnen Ländern sowie Geschäftsbereichen zu realisieren, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Bei der Ermittlung der Soll-Markenidentität sind Studien in allen relevanten Ländern und Geschäftsbereichen durchzuführen.
2. In die Projektgruppe zur Entwicklung der Markenidentität sind frühzeitig Vertreter verschiedener Länder und Geschäftsbereiche einzubeziehen.
3. Zur Durchsetzung der Markenidentität in einem Change-Management-Prozess sind unterschiedliche Stufen zu durchlaufen, die durch ein zentrales Umsetzungsteam zu begleiten sind.

Länderspezifische Modifikationen der Markenidentität und -positionierung ergeben sich aufgrund kulturspezifischer sowie marktspezifischer Unterschiede hinsichtlich der Marktentwicklung, der Wettbewerber und der Bedürfnisse sowie Wünsche der Kunden.

Hinsichtlich der Anpassung an **kulturspezifische Unterschiede** bieten die Arbeiten von Hofstede (1984; 1994; 2011, Abbildung 67) einen Zugang. Danach lassen sich zur Charakterisierung von Länderkulturen sechs Dimensionen heranziehen:

- Machtdistanz: In Ländern mit hoher Machtdistanz erwarten Menschen Machtunterschiede, während sich Machtverhältnisse in Gesellschaften mit geringer Machtdistanz egalisieren.
- Individualismus: Solche Länder sind durch eher lockere Bindungen zwischen Menschen gekennzeichnet, im Gegensatz zu kollektivistischen Kulturen mit stärkerer Einbindung in soziale Gruppen.

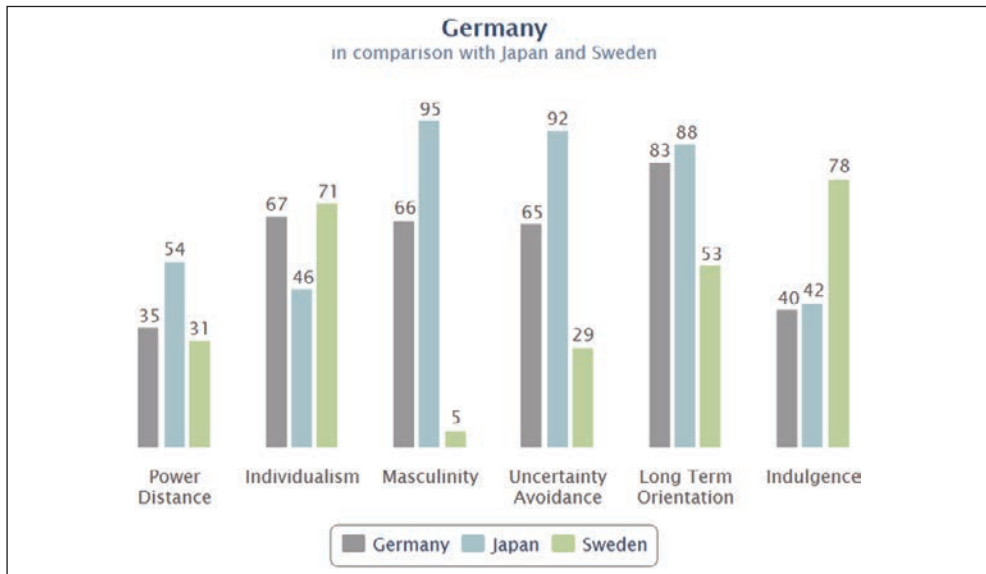


Abbildung 67: Kulturdimensionen Deutschlands im Ländervergleich

Quelle: Hofstede, 2017. <https://geert-hofstede.com/germany.html>

- Maskulinität: Diese Dimension kennzeichnet die Bestimmtheit eines Auftretens in der Gesellschaft, anderenfalls dominieren Werte wie Bescheidenheit und Fürsorglichkeit.
- Unsicherheitsvermeidung: In solchen Kulturen fühlen sich Menschen durch ungewisse Situationen bedroht, während Kulturen mit niedriger Ausprägung in dieser Dimension eine höhere Risikobereitschaft aufweisen.
- Langfristigkeit der Orientierung: Dieser Aspekt kennzeichnet eine Zukunftsorientierung, bei der Wert auf Ausdauer und Sparsamkeit gelegt wird. Hingegen erfolgt bei einer kurzfristigen Ausrichtung eine Orientierung an Werten wie Respekt oder Tradition.
- Langfristige Orientierung: Diese Kulturdimension kennzeichnet das Maß an Respekt gegenüber Traditionen, Loyalität und Commitment. Kulturen mit einer geringen langfristigen Orientierung zeigen höhere Werte in den Bereichen Kreativität und Individualismus.

Die Ausführungen zu den unterschiedlichen Kulturdimensionen verdeutlichen, dass die festgelegte Markenidentität nur selten verändert werden muss. Allerdings kann eine länderspezifische Interpretation und kommunikative Umsetzung der Markenidentität notwendig sein (Scholz, 1994, S. 776 f.). Anders verhält es sich bei den **marktbezogenen Aspekten** wie dem Entwicklungsstand eines Marktes, Art, Zahl und Positionierung der Wettbewerber sowie den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Das Beispiel Volkswagen mag dies verdeutlichen: In Märkten wie in Südamerika werden zum Teil noch völlig andere Modelle in anderen Ausstattungsvarianten

angeboten als in Europa. Die Marke VW steht entsprechend auch für andere Werte und Positionierungsversprechen.

Es liegt auf der Hand, dass hier Anpassungen notwendig werden. Solche Anpassungen beziehen sich meist weniger auf die Markenidentität als auf die Markenpositionierung. Demnach sind bei der Markenpositionierung durchaus marktspezifische Anpassungen zu berücksichtigen.

Geschäftsbereichsspezifische Modifikationen werden aus ähnlichen Gründen erforderlich wie marktspezifische Anpassungen. Gerade bei Corporate Brands, bei denen die Freiheiten für die Geschäftsbereiche vor der Festlegung der Markenidentität groß waren, werden die Änderungswiderstände nachvollziehbar hoch sein. Gründe dafür können u. a. darin liegen, dass in einem erfolgreichen Geschäftsbereich bereits eine bereichsspezifische Identität gelebt wird. Entsprechend sind hier Überlegungen zur Markenarchitektur heranzuziehen, um abzuschätzen, inwieweit in dem jeweiligen Geschäftsbereich die Corporate Brand dominant, gleichberechtigt mit dem Geschäftsbereich oder den Geschäftsbereich unterstützend eingesetzt wird. Danach richten sich letztendlich auch die notwendigen Anpassungsmaßnahmen der Markenidentität.

Durchsetzung der Marke nach außen

Bei der **Durchsetzung der Marke nach außen** sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- die wahrnehmbare, eigenständige und integrierte Umsetzung der Markenpositionierung in Kommunikation, von dem Design des Produktes oder der Verpackung bis zum Werbemittel,
- die wirksame Ausgestaltung der Kontaktpunkte im Buying Cycle,
- die modalitätsspezifische Umsetzung der Marke und die Interaktion mit der Marke,
- das Generieren von Word of Mouth durch die Marke sowie
- die anspruchsruppenspezifische Gestaltung der Kommunikation.

Auf die ersten Aspekte wird ausführlich in Kapitel F eingegangen.

Kommunikation anspruchsruppenspezifisch deklinieren

Die Vermittlung der Markenidentität durch Kommunikation ist anspruchsruppenkonform zu gestalten. Dies liegt an den unterschiedlichen Interessenslagen der Anspruchsgruppen: Finanzanalysten interessieren sich vor allem für die Performance eines Unternehmens, potenzielle Arbeitnehmer hingegen für soziale Fragen und Aufstiegsmöglichkeiten, Kunden für Produkte und der Handel für Konditionen und Produktprogramme. Diese Informationen müssen maßgeschneidert zur Verfügung gestellt werden. Allerdings ist darüber hinaus bei allen Anspruchsgruppen das gleiche Image einer Corporate Brand zu zementieren, damit die Markenidentität gleichermaßen bei allen Zielgruppen eine entsprechende Durchsetzung findet.

Ein integrierter Markenauftritt ist deshalb sinnvoll, weil man die Kommunikationskanäle für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen nicht überschneidungsfrei voneinander separieren kann. Die Anspruchsgruppen nehmen auch die Kommunikation wahr, die sich an andere Zielgruppen richtet. Zudem schlüpfen Anspruchsgruppen in verschiedene Rollen. Ein Finanzanalyst kann ebenso wie ein Arbeitnehmer am Wochenende die Rolle eines Konsumenten einnehmen. Auch wird er mit klassischer Werbung in Publikumszeitschriften, die er aus Interesse am Wochenende liest, konfrontiert (Esch et al., 2006).

Gerade dies spricht für die oben angesprochene Aufgabenteilung im Kommunikations-Mix, durch die man sowohl anspruchsgruppenkonforme Informationen ergänzen, als auch imageprägende und somit identitätsfördernde Informationen zur Marke vermitteln kann.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

E. Marke nach innen durchsetzen: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zur Umsetzung von Markenidentität und -positionierung

1 Mitarbeiter als Erfolgsgarant für die Durchsetzung der Marke verstehen

„Great brands are personal. They become an integral part of people’s lives by forging emotional connections. We wanted to bring the brand to life to express its specialness in people’s lives.“
Deborah McCarthy, Coca-Cola

**Marken müssen nach außen und innen gelebt werden!
Denn eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle.**

Viele Unternehmen meinen, Markenführung richte sich nur nach außen und mit einer schönen Kampagne sei genüge getan. Das ist falsch. Nur wenn die Marke im Unternehmen gelebt wird, kann sie ihre volle Kraft entfalten. Dies ist jedoch die Ausnahme, nicht die Regel: 85 % aller Mitarbeiter haben kein oder geringes Commitment mit ihrem Unternehmen. 61 % machen Dienst nach Vorschrift und 24 % haben bereits innerlich gekündigt. Der Schaden, der allein auf Fehlzeiten zurückzuführen ist, wird von Gallup alleine in Deutschland auf 105 Mrd. Euro geschätzt (Gallup, 2016). Nach Ergebnissen von Stepstone (2003) schämen sich 50 % der deutschen Arbeitnehmer für ihren Arbeitgeber und geben deshalb nur sehr ungern den Namen des Unternehmens preis, für das sie arbeiten. Darüber hinaus seien nur 23 % der europäischen Mitarbeiter wirklich glücklich mit ihrem Arbeitgeber (Stepstone, 2004).

Die Durchsetzung einer Corporate Brand nach außen reicht demnach bei weitem nicht aus. Man muss auch ein **Brand Engagement Programm nach innen** umsetzen. Gerade für Dienstleistungsunternehmen und B2B-Unternehmen ist dies eine vordringliche Aufgabe. Hier steht und fällt die Umsetzung einer Markenidentität damit, ob die Mitarbeiter diese auch tatsächlich leben. Vor allem die Mitarbeiter mit Kontakt zu Kunden machen den Unterschied. Diese sind verantwortlich für

- den ersten guten Eindruck, den ein Kunde von einem Unternehmen erhält,
- das Antizipieren, Verstehen und Erfüllen von Kundenwünschen,
- die Weitergabe von Kundenempfindungen, -kommentaren und -einstellungen an die Markenverantwortlichen sowie für

- die Unterstützung des Managements bei der Entwicklung adäquater Ansätze zur wirksamen Umsetzung der Markenidentität (Landmann, 2001, S. 3).

Die interne Markenbildung ist wichtig für das **Selbstverständnis der Mitarbeiter** und deren Auftritt nach außen. Dadurch:

- werden Loyalitäts- und Commitment-Verluste der Mitarbeiter aufgrund von Misstrauen, Unsicherheit, Orientierungslosigkeit (insbesondere nach Strategiewechseln oder Fusionen) vermieden,
- erfolgt eine Absicherung des externen Markenversprechens,
- wird eine kooperative Weiterentwicklung der Markenstrategie möglich,
- werden Mitarbeiter zusätzlich motiviert,
- wird die Selbstselektion von Bewerbern unterstützt (Joachimsthaler, 2002, S. 29).

Herb Kelleher, Gründer und ehemaliger CEO von Southwestern Airlines, und Fred Smith, CEO von Federal Express, betonen deshalb sinngemäß „Our people come first, even before our customers“ (Michlitsch, 2000, S. 29). Nur dann können die Bedürfnisse der Kunden durch die Mitarbeiter markenkonform befriedigt werden. Deshalb fragt Mitchell zu Recht: „You tell customers what makes you great. Do your employees know?“ (Mitchell, 2002, S. 99). Will ein Unternehmen beispielsweise als Partner für herausragende Servicequalität gelten, müssen sich die Mitarbeiter darüber bewusst sein, wie sie dieses Markenversprechen am besten erfüllen können (Vallaster, 2004).

Entsprechend ist den Mitarbeitern zu erläutern, wofür die Marke steht, was ihnen die Marke bringt und was man von ihnen erwartet. Die markenspezifischen Inhalte müssen für die Mitarbeiter operationalisiert und in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Es nützt nichts, nur über Werte zu reden, man muss sie leben. Schließlich muss man den Mitarbeitern zeigen, wann sie ein vorgegebenes Ziel erreicht haben und dieses auch messen. Erst dann können Mitarbeiter einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Marke beisteuern und diese „leben“ (De Chernatony, 2001, S. 34; Tosti/Stotz, 2001, S. 28).

Lufthansa-Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen. Sie kennen die Identität ihrer Marke. Es wäre für sie ein Abstieg, müssten sie zu Mitbewerbern wechseln. Bei Cisco-Systems wird jährlich 5% der Mitarbeiter nahegelegt, sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen. Hierbei dienen die Leistung und die Passung der Mitarbeiter zur Markenidentität als Vorgabe zur Selektion. Entwickeln Mitarbeiter ein Verständnis für die Corporate Brand, verstehen sie sich selbst als wertvolles Mitglied zur Gestaltung des Erfolgs der Corporate Brand, so steigt auch ihr Commitment und die Bereitschaft, sich stärker für den Erfolg der Corporate Brand zu engagieren (Mitchell, 2002; LePla/Parker, 1999). **Mitarbeiter werden zu Markenbotschaftern.**

Commitment zahlt sich für das Unternehmen aus.

Studien zufolge weisen Unternehmen, die in dieser Form Mitarbeiter entwickeln, fördern und halten, bessere Ergebnisse auf als andere Unternehmen: „They have higher stock price to book value ratios, market values per employee that are 41.000 \$

higher, five year annual return of 27,5% compared to 17,3%, and a higher five-year survival rate of initial public offerings“ (Friedman et al., 1998; Grant, 1998, S. 12). Andere Studien untermauern diese Ergebnisse: Unternehmen, deren Mitarbeiter sich im Unternehmen committen, verzeichnen einen signifikant höheren Umsatz und Erlös als solche, bei denen Mitarbeiter sich nur wenig dem Unternehmen verbunden fühlen (ISR, 2002). Auch Towers Perrin (2007) konnten den positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiterengagement und der Erfüllung ökonomischer Unternehmensziele belegen: Je größer das Engagement der Arbeitnehmer ist, desto größer fällt das Einnahmewachstum des Unternehmens aus, und je geringer das Mitarbeiterengagement, desto höher sind die Kosten pro verkaufter Einheit. Hier schlummert offensichtlich ein enormes Potenzial für die Markenführung nach innen. Aus einem größeren Verständnis (intellectual buy-in) und einem höheren Commitment (emotional buy-in) resultiert ein entsprechend markenbezogenes Handeln (Abbildung 68).

Allerdings bestehen hier offensichtlich noch Defizite. Laut Towers Watson (2012) lassen sich einige zentrale Aspekte aufführen, die dazu führen, dass Mitarbeiter eben kein Commitment zu ihrer Marke haben, sondern eher Dienst nach Vorschrift leisten. Folgende Gründe sind hierbei nach der Studie von Towers Watson (2012), bei der insgesamt 40.000 Mitarbeiter aller Hierarchiestufen befragt wurden, zentral:

1. **Mangelnde Information:** Lediglich 58% der Manager kommunizieren eine klare Vision und Ziele.
2. **Mangelnde Motivation:** Nur 49% der Manager ermutigen und befähigen Mitarbeiter dazu, die Leistung zu verbessern.
3. **Mangelnde Konsistenz:** Gerade einmal 54% der Manager handeln auch nach den selbst definierten Grundsätzen.

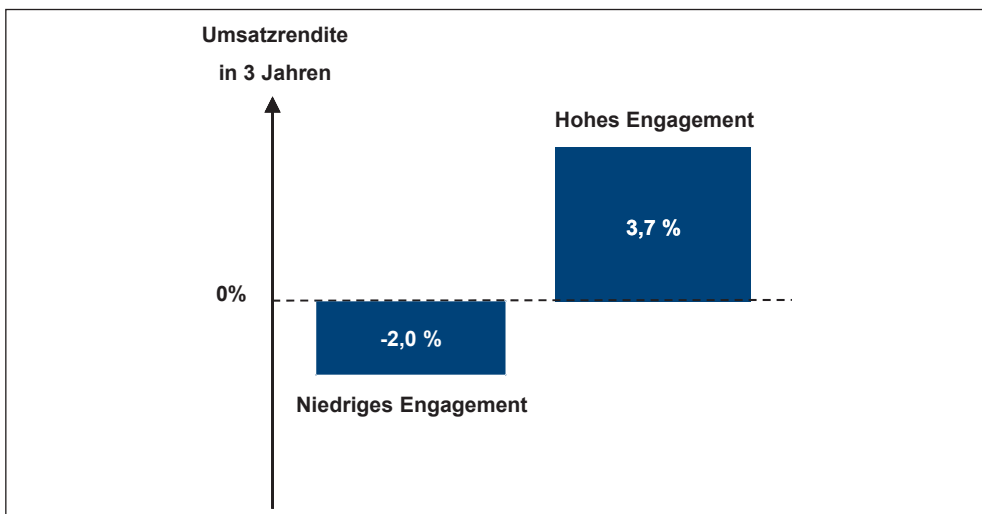


Abbildung 68: Einfluss des Engagements der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg

Quelle: Towers Perrin-ISR 2006/2007.

2 Employer Branding und Internal Branding unterscheiden

Wie die vorgestellten Studien zeigen, dringt die Markenidentität offensichtlich nicht zur Basis vor. Zudem leisten auch Manager einen erheblichen Beitrag dazu, dass die Marke nicht wirksam im Unternehmen gelebt wird. Deshalb werden im Folgenden Ansätze skizziert, wie man die Marke wirksam im Unternehmen verankern kann. Dabei kann man grundlegend **zwei Stufen** unterscheiden (Esch/Knörle/Strödter, 2014):

1. Die **Maßnahmen, um die richtigen Mitarbeiter zu finden**. Dazu dienen Employer Branding-Maßnahmen. Dies ist insofern wichtig, weil Mitarbeiter, die besser zu einem Unternehmen passen, auch leichter die Markenwerte übernehmen und verinnerlichen, sich besser mit dem Unternehmen identifizieren, die Markenwerte eher leben und ein höheres Commitment aufweisen (Kapitel E.3).
2. Die **Maßnahmen, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen**. Dazu dienen im Unternehmen die Internal Branding-Maßnahmen (Kapitel E.4).

Das **Employer Branding** zielt primär auf zukünftige Mitarbeiter ab. Allerdings können auch nach Eintritt im Unternehmen angestrebte Werte vertieft werden und ehemalige Mitarbeiter auch nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen weiter betreut werden. Zielsetzung ist der Aufbau von Bekanntheit und eines attraktiven Images zur Profilierung einer Arbeitgebermarke, um besser Right Potentials zu gewinnen (Esch/Knörle/Strödter, 2014). Entsprechend ist hier eine Employer Value Brand Proposition aus der Identität der Unternehmensmarke abzuleiten. Typische Fragestellungen, die es zu beantworten gilt, sind hier (Esch/Knörle/Strödter, 2014):

- **Wer** ist die Corporate Brand?
- **Was bietet** mir die Corporate Brand? Warum soll ich mich dort bewerben?
- **Welche Eigenschaften** zeichnet die Corporate Brand aus?
- **Wie tritt** die Corporate Brand auf?
- Wie lautet die **Great Place to Work**-Botschaft?

Das Hauptziel ist die Gewinnung von Mitarbeitern. Dies umfasst klassische Kommunikationsmaßnahmen bis hin zur Gestaltung von Arbeitskonzepten (Förderprogramme, Incentivierungs- und Zeitmodelle, Zusatzleistungen etc.). Mit Eintritt in das Unternehmen endet das Employer Branding nicht. Allerdings dominieren dann verstärkt die Maßnahmen des Internal Branding. In einigen Branchen betreiben Unternehmen auch nach Ausscheiden der Mitarbeiter ein starkes Employer Branding durch Alumni-Systeme (wie z. B. bei Unternehmensberatungen).

Zentrale Zielgruppe des Employer Brandings ist der Mitarbeiter. Daher sind in der Regel Personalabteilungen in Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation verantwortlich für diese Aufgabe. Als zentrales Identifikationsobjekt dient eine mitarbeiterorientierte Version der Corporate Brand (z. B. Arbeitnehmer bei Daimler) (Esch/Knörle/Strödter, 2014).