

Strategie und Technik der Markenführung

von
Franz-Rudolf Esch

7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Strategie und Technik der Markenführung – Esch

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4257 1



Abbildung 78: Marken-Akademie der BMW Group

Quelle: www.bmw.com, 2006.

Mitarbeitern eine Markenakademie ins Leben gerufen, um die Markenorientierung der Mitarbeiter zu stärken (Abbildung 78). Bei Ritz-Carlton werden Mitarbeiter pro Jahr ca. 120 Stunden in einem Trainingsprogramm namens „The Gold Standard“ trainiert, um bei ihnen eine positive Einstellung gegenüber der Marke aufzubauen und markenkonformes Verhalten zu fördern (Davis, 2005; Esch/Fischer/Strödter, 2009).

Konkrete Kommunikationsmaßnahmen im Einzelnen: Zur Mobilisierung der Mitarbeiter ist in einer Kick-Off-Veranstaltung ein entscheidender erster positiver Eindruck hinsichtlich des markenbezogenen Wandels zu erzielen (Brehm, 2009, S. 321 f.). Beim Relaunch der Marke UPS wurde an einem Tag weltweit 3.600.000 Mitarbeitern die neue Marke näher gebracht (Buckley/Williams, 2005; Esch/Fischer/Strödter, 2009). Dieses markenbezogene Event soll den Startpunkt des markenbezogenen Wandels für alle Mitarbeiter signalisieren und grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber dem Wandlungsvorhaben erzeugen (Bach, 2000, S. 248). Sender der Kommunikation müssen über Positions- und Expertenmacht verfügen, was bedeutet, dass dies dem Top-Management bzw. dem Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer vorbehalten bleibt (Krüger, 2009c). Bei dieser Veranstaltung sollte die Vision, das Wandlungskonzept, die mit der neuen Markenidentität verfolgten Ziele sowie der Projektlauf einem großen Empfängerkreis emotional und überzeugend präsentiert werden (Brehm, 2009, S. 325). Grundsätzlich sind eine positive Stimmung bei den Mitarbeitern zu erzeugen sowie emotionale Unsicherheiten sowie Wissensdefizite zu beseitigen.

Bereichsleiter und Teilbereichsleiter müssen, ungeachtet dessen, bereits vorab in den Prozess involviert und über die geplanten Maßnahmen informiert werden (Brehm, 2009, S. 325). Flankierend könnte man einen „Markentag“ ins Leben rufen, bei dem sich die Mitarbeiter über die Marke allgemein und die Auswirkungen auf ihre alltägliche Arbeit informieren können. Adidas führt regelmäßig solche Brand Days durch.

Zur Gewährleistung der Einbindung der Mitarbeiter sollten im Anschluss an diese Veranstaltungen Kommunikationsmaßnahmen zum Zuge kommen, die es den Mitarbeitern erlauben, ihre Meinung bzgl. der Markenidentität und des intendierten Wandlungsvorhabens in kleineren Gruppen zum Ausdruck zu bringen. Hier erweisen sich beispielsweise „Brown Paper Sessions“ oder Workshops als hilfreich, um durch diese Formen der zweiseitigen Kommunikation ein umfassendes Feedback von der breiten Mitarbeitermasse einzuholen (Brehm, 2009, S. 321 f.). In den Workshops können bereichsspezifische markenbezogene „Critical Incidents“ sowie Inhalte für markenbezogene Trainingsmaßnahmen generiert werden, um das notwendige Markenwissen bei den Mitarbeitern in ihrem Denken und Handeln zu verankern. Um die Marke für den spezifischen Adressatenkreis aufgabenorientiert zu übersetzen und die Zustimmung zahlreicher Mitarbeiter zu den Trainingsinhalten zu sichern, sind die Inhalte des Trainings von Mitarbeitern zahlreicher Ebenen zu erarbeiten (Esch/Strödter/Fischer, 2006).

Ergänzend hierzu könnte eine Markenzeitschrift oder ein „**Brand Book**“ an die Mitarbeiter verteilt werden, welche die wesentlichen Inhalte der neuen Markenidentität und des Wandlungsvorhabens skizzieren und der Bedeutung der Markenidentität für die Zukunft des Unternehmens Nachdruck verleihen. Flankierend dazu erweist sich das Intranet, als reichweitenstarkes Medium mit Interaktionsmöglichkeiten, als geeignet, um die neue Markenidentität unternehmensweit bekannt zu machen, weiterführende Informationen zu liefern und den Mitarbeitern zugleich die Möglichkeit zum Feedback zu eröffnen. Außerdem können **Markenidentitätskarten** mit den zentralen Werten der Marke an die Mitarbeiter verteilt werden. Diese Karten können später durch weitere ergänzt werden, die markenkonforme Handlungsmuster plakativ für jeden spezifischen Arbeitsbereich beschreiben und die Trainingsinhalte zusammenfassend darstellen. Jeder Mitarbeiter eines Ritz-Carlton Hotels trägt beispielsweise permanent das Markencredo der Marke bei sich. In diesem Credo wird das Motto „We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen“ weiter konkretisiert und in Gefühle und Emotionen übersetzt, die der Gast bei seinem Besuch erleben soll (Abbildung 79).

Unternehmensweit sollten Promotoren der Marke als **Markenbotschafter** mit markenbezogenen Accessoires ausgestattet und durch Anreize dazu ermutigt werden, markenbezogenes **Storytelling** zu betreiben, um die Diffusion der neuen Markenidentität zu beschleunigen und weitere Befürworter des Projekts zu gewinnen sowie insbesondere Opponenten zu Promotoren zu machen. So inszeniert die BASF AG Markenerlebnisse ihrer Mitarbeiter durch das Portal „my-BASF-story.basf.com“, in dem Mitarbeiter ihre Erlebnisse mit der Marke schildern können (Abbildung 80). Die Umgestaltung der Arbeitsumgebung im Hinblick auf die neue Markenidentität

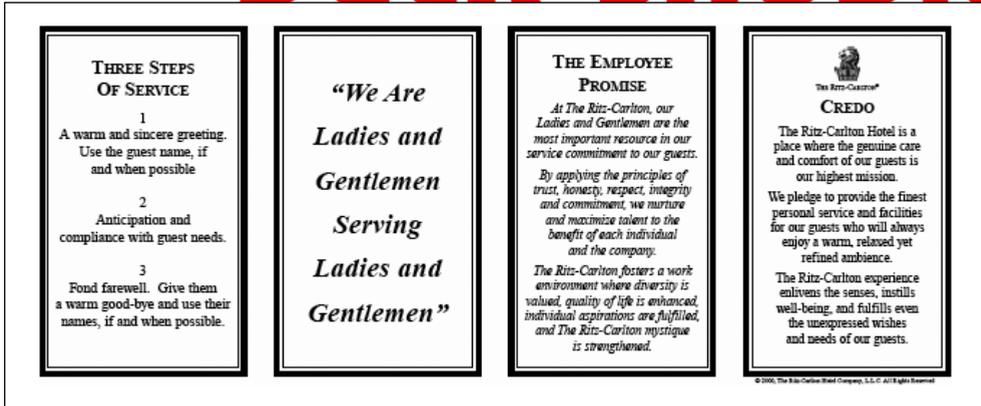


Abbildung 79: Markeneporello von Ritz-Carlton mit dem Markencredo

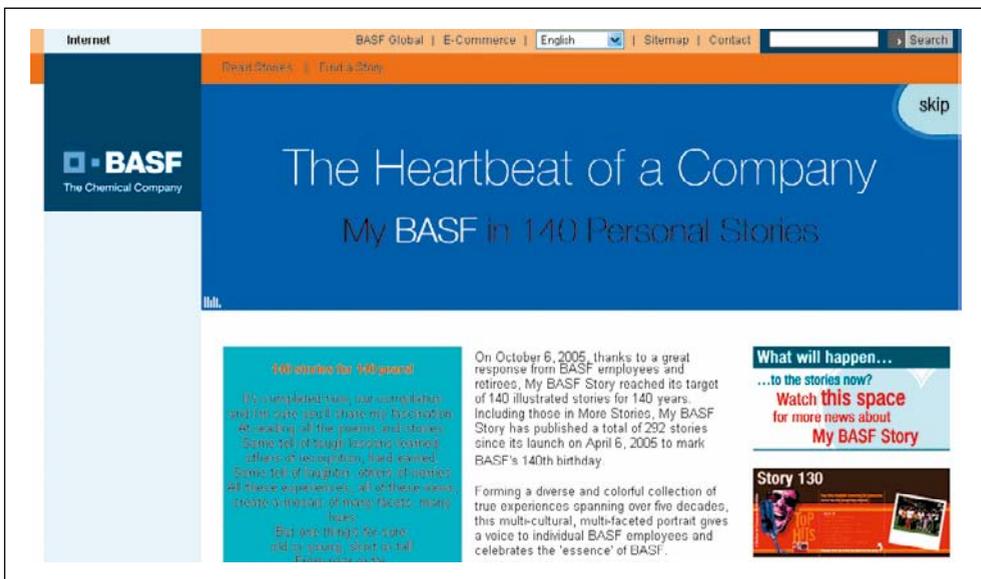


Abbildung 80: Das Portal www.my-BASF-story.basf.com der BASF AG

sowie die Etablierung von Markenwelten sind drastische Schritte mit besonderer Signalwirkung.

Grundsätzlich sollte das Kommunikationskonzept eine ausgewogene Mischung aus persönlicher und massenmedialer Kommunikation umfassen, um die Beeinflussungswirkung der persönlichen Kommunikationsmaßnahmen sowie das Feedback sicherzustellen und zugleich die Transparenz durch die Reichweite zu sichern. Opponenten sind mit persönlichen Kommunikationsmaßnahmen und geschickter Einbindung in Gruppen von Promotoren zu Befürwortern der Marke zu machen (Krüger, 1999).

Für den zieladäquaten Einsatz der Kommunikationsinstrumente ist eine **Betroffenheitsanalyse** der Zielgruppen durchzuführen. Je nach Ausmaß der Betroffenheit sind phasenbezogen die Botschaften im Zusammenhang mit den zu verwendenden Medien festzulegen, um die maximale Wirkung der Kommunikation auf die betroffene Zielgruppe sicherzustellen (Brehm, 2002, S. 287). Insbesondere zur Beeinflussung der Einstellungen in den kritischen Phasen der Implementierung, muss dominant persönlich kommuniziert werden. Die Relevanz dieser Kommunikationsmodalität ist umso größer, je stärker das Ausmaß der negativen Betroffenheit ist (Brehm, 2002, S. 273). Der Einsatz mehrerer Kommunikationsinstrumente macht zudem eine zeitlich abgestimmte Kommunikationsstrategie erforderlich.

Kontrolle des Beeinflussungserfolges: Um den Grad der Markendurchsetzung im Unternehmen zu erfassen, sind regelmäßige Kontrollen bei den Mitarbeitern erforderlich. Die internationale HSBC (Hong Kong Shanghai Banking Corporation) führt zu diesem Zweck regelmäßig bei ihren weltweit 300.000 Mitarbeitern Markenstudien durch und vergleicht diese mit Kundenbefragungen, um das Verständnis und die Umsetzung der Marke zu prüfen (www.hsbc.com). Allerdings besteht hier offensichtlich noch Handlungsbedarf. Nach Schätzungen der Association of Market Survey Organisations fließen gerade einmal 0,5% von 380 Mio. Pfund für Marktforschung in England in den Bereich von Mitarbeiterbefragungen (Barrow/Mosley, 2005, S. 41). Bruhn (2005) empfiehlt deshalb zu Recht den Aufbau eines internen Markenbarometers. Dieser sollte einerseits den Vergleich zu Werten nach außen ermöglichen und andererseits zeigen, inwiefern sich Mitarbeiter als Markenbotschafter verhalten. Dazu sind Aspekte wie das Markenwissen, die Markenidentifikation, das Markencommitment sowie das markenkonforme Verhalten zu erfassen.

Attraktion, Selektion und Sozialisation der „richtigen“ Mitarbeiter: Gemäß dem ASA (Attraction-Selection-Attrition)-Modell von Schneider (1983) ziehen Unternehmen und Marken in der Attraktionsphase vornehmlich solche Mitarbeiter an, die eine Kongruenz zwischen der Marke und ihrem eigenen Selbst wahrnehmen. Bewerber wählen Unternehmen oft nach diesem Fit aus, der dann auch Auswirkungen auf die Frage hat, wie lange ein Mitarbeiter im Unternehmen bleibt. So stellen Ritz-Carlton-Hotels auch nur Mitarbeiter ein, die zu den Markenwerten „warm“, „friendly“, „kind“, „genuine“ und „caring“ passen (Sucher/McManus, 2005, S. 13). Aus diesem Grunde gewinnt das **Employer Branding** an Bedeutung, bei dem es um den Prozess zur Bildung einer einzigartigen Arbeitgebermarke zur Gewinnung zukünftiger und der Bindung bestehender Mitarbeiter geht (Esch/Strödter, 2008a). Hierdurch soll die Attraktivität der Unternehmensmarke gestärkt werden. Gerade bei dem Aufbau eines wirksamen Employer Branding scheitern die Konzepte leider häufig aufgrund mangelnder Abstimmung zwischen den Personalverantwortlichen und den Marketingverantwortlichen in Unternehmen. In der Selektionsphase liegt es in den Händen des Unternehmens, die zur Unternehmensmarke passenden Mitarbeiter durch entsprechende Auswahlverfahren zu gewinnen. So legt beispielsweise Southwest Airlines ein besonderes Augenmerk auf das Recruiting, um die Passung zu Markenwerten wie Teamfähigkeit, Spontaneität, Freundlichkeit und Humor zu ermitteln.

Dies erfolgt u. a. dadurch, dass Bewerber gebeten werden Witze zu erzählen und sich in Rollenspielen zu behaupten. Zudem erfolgt die Auswahl neben den Personalverantwortlichen auch durch die späteren Kollegen sowie Vielflieger. Schließlich ist in der Sozialisationsphase die Marke noch weiter im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern und Bindung zu erzeugen. Dazu eignen sich vor allem die Führung und das Mentoring (Esch/Strödter, 2008b; Esch/Fischer et al., 2008).

Fazit: Die **Steuerung durch eine zentrale Projektgruppe** ist von entscheidender Bedeutung für die Wirksamkeit der Durchsetzung der Markenidentität. Diese dient als Feedback- und Kontrollinstitution dazu, offene Fragen und strittige Fälle zu klären, um damit das Verständnis für die Maßnahmen zu vertiefen und zu verhindern, dass eine Umsetzung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner erfolgt. Damit diese Projektgruppe auch über eine entsprechende Durchsetzungskraft verfügt, ist sie zentral zu implementieren und unmittelbar dem Vorstand unterzuordnen.

Die Umsetzung der Markenidentität betrifft sowohl das Unternehmen als Ganzes als auch einzelne Geschäfts- und Länderbereiche. Für das gesamte Unternehmen sind vor allem kulturpolitische Maßnahmen zu ergreifen, damit die Markenidentität im Unternehmen gelebt wird. Dazu zählen (Wittke-Kothe, 2001, S. 127 ff.):

- Die Ableitung von Kommunikations- und Verhaltensrichtlinien und deren Umsetzung im Unternehmen, die sich in internen Memos, Mitarbeiterzeitschriften, Ansprachen des Managements sowie beim Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter reflektieren sollten. Compaq und viele andere Unternehmen geben beispielsweise klare Richtlinien für Unternehmenspräsentationen vor.
- Symbolische Handlungen im Unternehmen (beispielsweise Rituale oder Feste) (Deal/Kennedy, 1987; Esch/Langner, 2003), die die Markenidentität widerspiegeln. So initiierte der Wal-Mart Gründer Sam Walton die regelmäßige Durchführung eines Rituals, um das Zugehörigkeitsgefühl seiner Mitarbeiter zum Unternehmen gezielt zu fördern. Hierzu absolvieren Wal-Mart Mitarbeiter regelmäßig den Wal-Mart Cheer und rufen im Chor: „Give me a W! Give me an A! Give me an L! Give me a Squiggly! Give me an M! Give me an A! Give me an R! Give me a T! What’s that spell? Wal-Mart! Who’s number one? The Customer! Always!“ (Wal-Mart, 2003).
- Die Umsetzung der Markenidentität im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter. So leistet bei Würth die Architektur des Gebäudes einen Beitrag zur Markenidentität.
- Die Etablierung von Gruppen, die die Markenidentität leben und von anderen Mitarbeitern als attraktiv empfunden werden.
- Die Suche nach neuen Mitarbeitern mit identitätskonformen Wertvorstellungen.

Entscheidend für den Erfolg der Umsetzung der Markenidentität sind demnach konkrete Informationen über die Markenidentität durch den unmittelbaren Vorgesetzten, der auch die Umsetzung verfolgt und kontrolliert, entsprechende Trainings- und Kommunikationsprogramme sowie messbare Ziele für die Umsetzung der Markenidentität (Landmann, 2001).

Die Umsetzung der Markenidentität im Unternehmen wird meist unterschätzt. Der Aufwand, die Markenidentität nach außen zu tragen, ist oft größer als der gegenüber Mitarbeitern. Die Wirkung des Behavioral Branding wird demnach dramatisch unterbewertet. Dadurch verschenken viele Unternehmen ein großes Potenzial. Grundsätzlich sind häufig folgende Fehler bei der Implementierung der Markenidentität nach innen beobachtbar (Esch/Rutenberg et al., 2005):

1. Die Mitarbeiter werden nicht rechtzeitig auf die neue Markenidentität vorbereitet. Zum Teil erfolgt zuerst die Umsetzung nach außen und erst danach werden die Mitarbeiter informiert.
2. Viele Unternehmen glauben, ein großes Einmal-Event zur Einführung der Markenidentität sei ausreichend.
3. Mitarbeiter werden oft nur durch Medien über die neue Markenidentität informiert, statt dies auch durch persönliche Kommunikation vom jeweiligen Vorgesetzten zu dessen Mitarbeitern zu vermitteln.
4. Die Information nach innen richtet sich oft nur an die Marketing- und Kommunikationsabteilungen, die dann alleinige Träger der Markenidentität sein sollen. Die Marke bleibt dann Spielball der „Marketeer“, statt im gesamten Unternehmen durchgesetzt zu werden.
5. Die Kraft der Symbolik wird unterschätzt. Dies betrifft vor allem Leuchtturmprojekte und Umsetzungen im Unternehmen, die als Vorbild für die Mitarbeiter dienen könnten.
6. Es fehlt der lange Atem bei der Durchsetzung. Mit einem einmaligen Prozess ist es nicht getan. Es sind vielmehr laufend Adjustierungszyklen erforderlich, da es sich bei einem solchen Implementierungsprozess um einen Lernprozess in den Köpfen der Mitarbeiter handelt. Dem ist durch entsprechende Langfristmaßnahmen Rechnung zu tragen.
7. Eine Implementierung nach innen bedingt ein internes Markenkontroll-Cockpit, das in vielen Unternehmen nur rudimentär entwickelt wird.

Diese Fallgruben sind entsprechend bei der Umsetzung der Markenidentität zu umschiffen, um eine langfristig erfolgreiche Verankerung zu gewährleisten.

Markenidentitäten markt- und geschäftsbereichspezifisch 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; Abbildung 81) einen Zugang. Danach lassen sich zur Charakterisierung von Länderkulturen fünf 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.
- **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.

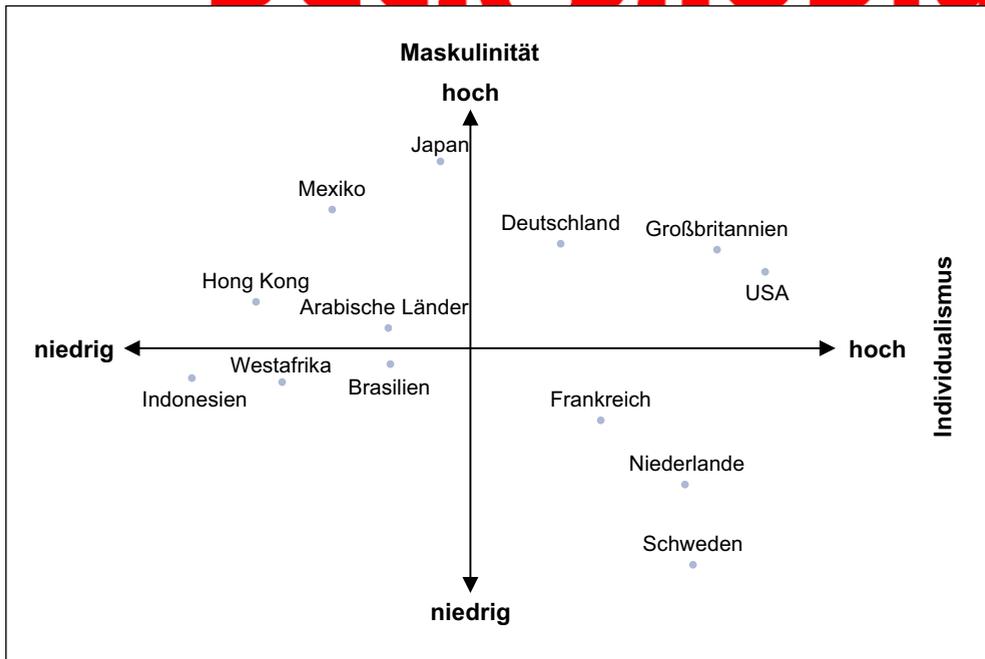


Abbildung 81: Einteilung ausgewählter Länder auf den Kulturdimensionen Individualität und Maskulinität

Quelle: Hofstede, 1994, S. 6 in einer Darstellung von Homburg/Krohmer, 2009, S. 1038

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. 776f.). 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