

Markenführung eine Frage der Persönlichkeit?

Starke Persönlichkeiten formen starke Marken. Doch auch ohne dominante Gründerfigur können und müssen Marken eine eigene Persönlichkeit entwickeln. Möglich ist dies durch systematische Markenführung mit überzeugenden Inhalten, klaren Strukturen sowie definierten Prozessen.

Amazon, Apple, Red Bull, Starbucks, Virgin, Brose, DM, Trigema oder Würth. Die Antwort auf die Frage, was diese Unternehmen gemeinsam haben, ist einfach: eine starke Marke, geprägt von einer starken Gründer- oder Führungspersönlichkeit. Gibt es also ein gemeinsames Band zwischen Persönlichkeiten und Marken? Und wie schafft man es, nicht nur als Person, sondern auch als Unternehmen zu überzeugen? Welche Kriterien muss eine Marke erfüllen, damit sie in der Öffentlichkeit dauerhaft präsent bleibt?

Starke Marken dank starker Persönlichkeiten

Dass starke Marken mit starken Gründungs- oder Führungspersönlichkeiten einhergehen, ist kein Zufall, sondern Resultat einer positiven Eigendynamik. Sie entwickelt sich, wenn markenorientierte Menschen Marken machen. So wurden und werden in der Tat viele erfolgreiche Marken von Persönlichkeiten geführt, die um die Kraft der Marke wissen und diese immer wieder mit neuer Bedeutung aufladen und ein konsistentes Markenerlebnis bis ins kleinste Detail sicherstellen.

Die markenorientierten Gründer- und Führungspersönlichkeiten tragen eine klare Idee ihrer Marke im Kopf und im Herzen. Diese Idee verfolgen sie stets mit höchster Leidenschaft und inspirieren auf diese Weise andere

Menschen, gemeinsam mit ihnen die Idee zu verfolgen. Sie wissen, wofür ihr Unternehmen steht, und kennen und leben das Versprechen, das sie gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit abgeben. Durch ihr aktives Vorantreiben der eigenen Ideen und das konsequente Verfolgen der eigenen Überzeugungen und Ansprüche werden ihre Unternehmen Stück für Stück zu Marken.

Doch was passiert, wenn die Rolle der markenorientierten Gründerpersönlichkeit in den Hintergrund rückt und die zweite Generation das Ruder übernimmt? Oder was geschieht, wenn bestimmte Wachstumsgrenzen überschritten werden, so dass der Gründer nicht mehr alle Mitarbeiter persönlich erreichen kann, um seine Markenidee zu verankern?

Steuerungsdreieck der Markenführung

Um Unternehmenserfolg jenseits einer zentralen markenorientierten Führungsperson sicher zu stellen, gilt es, die Markenführung systematisch auf- und auszubauen. Dazu ist ein umfassendes Konzept der strategischen und operativen Markenführung gefragt. Drei wesentliche Steuerungshebel hierzu sind „Inhalte“, „Strukturen“ und „Prozesse“. Zuerst steht die Definition strategischer Inhalte im Vordergrund. Diese müssen anschließend mittels klarer Strukturen und festgelegter Prozesse operativ umgesetzt werden.

Starke Markeninhalte entwickeln

Die Entwicklung starker, authentischer Markeninhalte ist der zentrale, strategische Schritt zur Sicherstellung des Unternehmenserfolgs unabhängig von einer spezifischen Persönlichkeit. Es muss herausgearbeitet werden, wofür die Marke genau steht und was sie im Kern ausmacht. Kurzum: Unternehmen müssen ein Markenversprechen entwickeln, das für sich selbst spricht. Dabei steht außer Frage, dass grundsätzliche Ideen,

Leitgedanken und Werte des markenorientierten Gründers in das Markenversprechen integriert werden, sofern sie noch zeitgemäß und zukunftssicher sind.

Ein solches Markenversprechen wird aufbauend auf einem umfassenden Analyseprozess entwickelt. Hierbei werden Fähigkeiten und Chancen, unternehmensstrategische Vorgaben und das Marktumfeld genau betrachtet. Vereinfacht dargestellt, geht es entlang dieser Fragen: Welchen speziellen, attraktiven und relevanten Nutzen bietet das eigene Unternehmen seinen Kunden? Was unterscheidet das Angebot im Wettbewerb und macht es unverwechselbar?

In einem nächsten Schritt gilt es im Rahmen des Abgleichs der Innen- und Außenperspektive Positionierungspotentiale zu identifizieren und zu bewerten. Basierend auf diesen Potenzialen wird ein Markenversprechen entwickelt.

„Reasons to Believe“ untermauern das Kernversprechen

Um die Unterstützung aller relevanten Entscheidungsträger sicherzustellen, empfiehlt es sich, dieses Versprechen kooperativ zu entwickeln. In diesem Prozess wird das idealste Positionierungspotenzial mit einem Markenversprechen besetzt: Basierend auf eigenen Leistungsbausteinen und den Kundeninsights wird eine Leitidee der Marke entwickelt, an dem sich zukünftig alle Handlungen und Unternehmensentscheidungen ausrichten.

Mit Hilfe aus Kundensicht emotional und faktisch nachvollziehbarer Beweispunkte, sogenannten „Reasons to Believe“, muss das Kernversprechen anschließend untermauert werden. Später, in der Umsetzung der Strategie, müssen diese Beweispunkte von Kunden und anderen Stakeholdern nachvollzogen, gelernt und erlebt werden, um dem Versprechen Glaubwürdigkeit zu verleihen. Begründet ein Unternehmen sein

Markenversprechen beispielsweise „Durch Einsatz neuester Technologien“, so wäre ein Beweis hierfür die Anzahl der angemeldeten Patente und das faktische Erleben, immer technisch einen Schritt voraus zu sein.

Sind Kernversprechen und „Reasons to Believe“ definiert, werden der Marke Persönlichkeitsmerkmale zugeordnet. So wird geklärt, wie sich die Marke – sähe man sie selbst als Persönlichkeit – verhält und mit welcher Tonalität und welchen Einstellungen sie gegenüber Kunden auftritt.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass während des Entwicklungsprozesses laufend evaluiert werden sollte, ob das ideale Szenario beziehungsweise das finale Markenversprechen vorab definierten marktspezifischen, unternehmensspezifischen und formellen Gütekriterien genügt. Abschließend gilt es, das Markenversprechen intern zu vermitteln und in der Organisation zu verankern. Zudem muss das Versprechen nach außen für Kunden, Händler und Lieferanten gleichermaßen in Kommunikation, Produkt und Dienstleistungen erlebbar gemacht werden. Hilfreich ist hierbei ein funktionierendes Netzwerk von „Markenbotschaftern“.

Acht Schritte zur Entwicklung eines Markenversprechens

- 1. Analyse Markt und Wettbewerb
- 2. Analyse Unternehmenspotenziale
- 3. Analyse Kundeninsights
- 4. Identifikation von Positionierungspotenzialen
- 5. Entwicklung Markenversprechen (inkl. Reasons to Believe & Markencharakter)
- 6. Evaluierung Markenversprechen anhand von Gütekriterien
- 7. Rollout des Versprechens innerhalb der Organisation
- 8. Rollout des Markenversprechens nach Außen

Beispiel Miele

Wie Kundenbedürfnisse und Unternehmensleistungsbausteine in ein Markenversprechen übersetzt und emotionalisiert werden, zeigt Miele. Der Markenanspruch „Miele ist die begehrteste Marke für Haushaltsgeräte“ veranschaulicht, was der Haushaltsgerätehersteller für seine Kunden sein will. Durch das Versprechen „Immer besser“ mit den zwei Dimensionen „Peace of mind“ und „Bessere Ergebnisse“ zeigt Miele, was Kunden von der Marke erwarten dürfen.

Dieses Versprechen kann in der Kommunikation gegenüber Kunden nachvollziehbar und authentisch belegt werden, zum Beispiel durch unterschiedlichste Testsiegel oder die Durchführung von Produkttests auf 20 Jahre Lebensdauer – und dies als einziger Hersteller in der Branche. Mit den Attributen „vertrauenswürdig“, „erfinderisch“, „zugänglich“, „respektvoll“ und „elegant“ definiert Miele die eigene Markenpersönlichkeit. Diese ermöglicht dem Haushaltsgerätehersteller, seinen Kunden neben funktionalen Geräten auch einen emotionalen Mehrwert zu bieten.

Klare Strukturen aufbauen

Um das Markenversprechen in die Organisation zu tragen und operativ umzusetzen, empfiehlt es sich, klare Strukturen und Verantwortlichkeiten für die Steuerung und Entwicklung der Marke festzulegen oder aufzubauen. Da Marke beziehungsweise das Markenversprechen als zentrale Triebfeder und strategischer Kompass der Organisation zu verstehen ist, muss die oberste Führungsebene ihre Ausrichtung verantworten und lenken. Erst wenn das Top-Management die Kraft der Marke anerkennt, kann das Versprechen den Mitarbeitern (und später auch externen Anspruchsgruppen) vermittelt und konsequent verteidigt werden.

Beispiel Swisscom

Der Telekommunikationsanbieter Swisscom hat die Schlagkraft der

richtigen Verortung der strategischen Markenführung erkannt – dies zeigt die Verankerung der Markenführung auf Vorstandsebene. So ist Stefan Nünlist, der als Leiter Group Communications & Responsibility auch den Konzernbereich Brand Strategy & Management verantwortet, direkt dem CEO zugeordnet und nimmt regelmäßig an Vorstandssitzungen teil. Er erklärt: „Diese Struktur ermöglicht es uns, die Außenwahrnehmung der Marke Swisscom über die Funktionen Unternehmens- und Markenkommunikation aus einer Hand zu steuern. Wir handeln dabei im Sinne aller Bereiche aber auch unabhängig von Einzelinteressen, um die Marke Swisscom langfristig und wertsteigernd zu führen.“

Definierte Prozesse etablieren

Neben klaren Strukturen, die dem Thema Markenführung die nötige Bedeutung im Unternehmen verleihen, müssen Prozesse etabliert werden, die die Übersetzung des Markenversprechens im operativen Alltag garantieren. Drei Beispiele illustrieren, was mit diesen Prozessen gemeint ist: ein Schulungsprogramm für (neue) Mitarbeiter zum beabsichtigten Markenerlebnis, die Integration des Markenfits als KPI in die Produktinnovationsprozesse sowie fachdisziplinübergreifende Steuerungsgremien. Letztere definieren eine Markenerlebnisstrategie, um Kunden über alle Markenkontaktpunkte (sog. „Touchpoints“) hinweg ein einheitliches Markenerlebnis zu bieten.

Beispiel Vodafone

Vodafone beispielsweise überprüft die Prozesse zur operativen Markenführung laufend. Das Unternehmen möchte sicherstellen, dass Kommunikationskampagnen über verschiedene Kanäle hinweg, das spezifische Markenerlebnis mit gleichbleibend hoher Kreativität und Qualität erlebbar machen. Hierzu optimiert das Telekommunikationsunternehmen seit 2010 kontinuierlich den Prozess zur Kampagnenentwicklung und somit auch die Steuerung der Kreativagenturen.

Ein grundlegender Schritt zur Optimierung wurde gerade geleistet: Im Rahmen des neuen Kampagnenentwicklungsprozesses arbeiteten nun zwei Leadagenturen (Kreation und Media) bei der Entwicklung neuer Kampagnenideen von Beginn an zusammen. Zusätzlich werden Kanalagenturen (z.B. PoS, Direct) frühzeitig in den Entwicklungsprozess einbezogen. Strategisch begleitet wird dies durch ein interdisziplinäres Team aus Mitarbeitern der Disziplinen Produktmarketing und Marketingkommunikation.

„Der Kunde erlebt die Marke aus dem individuellen Mix der Touchpoints, über die er in Kontakt mit der Marke kommt. Wir stellen sicher, dass unsere Kunden das gleiche Erlebnis haben, unabhängig vom Touchpoint. Die Kunst besteht darin, das Erlebnis im Kontext des jeweiligen Touchpoints zu inszenieren“, erklärt Anne Stilling, Abteilungsleiterin Markenkommunikation und Media Vodafone Deutschland GmbH. Sie verrät: „Das Ergebnis wird erstmals bei unserer neuen Kampagne, die Anfang Oktober startet, erlebbar werden.“

Vom Unternehmen zur Marke mit Persönlichkeit

Durch das in der Markenführung optimale Zusammenspiel der drei Steuerungshebel „Inhalte“, „Strukturen“ und „Prozesse“ entstehen starke Marken unabhängig von einer Gründerpersönlichkeit.

Beispiel Nespresso

Dies zeigt Nespresso: Ausgehend von klaren Markeninhalten wird besonders am wichtigen Kontaktpunkt „Nespresso Boutique“ über entsprechende Strukturen und Prozesse sichergestellt, dass die Kunden jederzeit die Marke erleben können.

Auf der Suche nach Exzellenz verspricht die Marke Nespresso ein besonderes sensorisches Erlebnis sowie die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft kaffeebegeisterter Menschen. Nespresso fühlt sich verpflichtet, Qualität, Stil und personalisierten Service zu bieten, um damit Kunden zu begeistern. Das Markenversprechen wird durch drei Säulen faktisch gestützt: Kaffee, Maschine beziehungsweise jüngst eher durch die Innovationskraft im Nespresso-System und den besonderen Kundenservice. Die Nähe zu den Kunden und ihren Bedürfnissen ist im Geschäftsmodell begründet („Nespresso Club“). Nespresso hat also den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen als einen der drei Treiber des Markenwachstums identifiziert.

Im Kundenservice spielen die Mitarbeiter als Markenerlebnisbotschafter eine zentrale Rolle. Von den weltweit über 9.500 Mitarbeitern stehen über siebenzig Prozent im direkten Kundenkontakt. Es gibt alleine über 5.800 „Coffee Specialists“, sowohl in den fast 330 exklusiven „Nespresso Boutiquen“ (im persönlichen Kontakt) als auch im weltweiten Netz an „Customer Relationship Centern“ (vornehmlich im telefonischen Kontakt). Eine Abteilung „Learning & Development“ sorgt dafür, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt das Markenversprechen operativ umsetzen und durch ihr Verhalten ein besonderes Markenerlebnis schaffen.

Im Rahmen des „Nespresso Science of Coffee Program“ erhalten die Mitarbeiter beispielsweise umfangreiches Wissen – vom Anbau über die Ernte bis hin zur Röstung und dem richtigen Mahlgrad von Kaffee. Dadurch wird sichergestellt, dass Kunden beim Einkauf nicht nur Wertschätzung und Vertrauen, sondern auch authentische Begeisterung erleben. Tägliche zehnminütige Mitarbeiterbriefings in den Boutiquen ermöglichen zudem, Inhalte und Lernziele in kleinen Schritten zu vermitteln.

Strukturell wird bei der Rollenverteilung im Team großen Wert darauf gelegt, dass die Stärken der einzelnen Mitarbeiter fokussiert und zur Geltung gebracht werden. So übernehmen exzellente Gastgeber

beispielsweise die Rolle des „Paten“ und sind für die Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter verantwortlich.

Der Erfolg dieser Strukturen und Prozesse wird entlang definierter Ziele mittels Erfolgskennziffern (KPIs) gemessen. KPIs sind beispielsweise der Net Promoter Score oder auch die Erkenntnisse aus systematischem Mystery Shopping. So schafft es Nespresso, ein unverwechselbares Markenerlebnis zu schaffen und der Marke eine eigene Persönlichkeit zu geben. Erfolg ist in gewisser Weise also tatsächlich immer eine Frage der Persönlichkeit.

Über die Autoren:

Dr. Matthias Hüsgen ist Managing Partner von Blackeight. Als Brand Sparring Partner berät der promovierte Organisationspsychologe seit über einem Jahrzehnt national und international Konzerne und KMU (B2B/B2C) in strategischen und operativen Herausforderungen der Markenführung. Früher beriet er Unternehmen unter anderem bei Bain & Co. sowie BBDO Consulting.

Armin Schlamp ist Managing Partner von Blackeight. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung auf dem Gebiet der strategischen und operativen Markenführung berät er heute Konzerne und KMU als Brand Sparring Partner. Zuvor war er Geschäftsführer bei KMS Team, davor sechs Jahre lang für den Aufbau und die Entwicklung der Marke Audi in Ingolstadt mitverantwortlich.