



Die Marke ist der Anfang von allem

Oder: Warum die Marke das überlegene Instrument zur Unternehmenssteuerung ist

Ein namhafter Computerhersteller warb jüngst damit, dass er ein in seinen Rechnern verwendetes Bauteil „befreit“ habe, weil dieses Bauteil bisher dazu verdammt war, in „langweiligen Kisten langweilige Aufgaben“ zu verrichten. Natürlich unterscheiden sich diese neuen Geräte – zumindest für das Bauteil – nicht wesentlich von den besagten „Kisten“, und auch die „neuen“ Aufgaben werden nicht viel aufregender sein. Das Entscheidende an dieser Geschichte ist nämlich nicht die faktische Richtigkeit der Aussage, sondern die Emotionalität, die dahinter steckt: das Gefühl, etwas Besonderes zu besitzen oder etwas Besonderes zu sein.

Man stelle sich vor, diese Mechanik ließe sich auch auf das Verhältnis von Mitarbeitern zu ihrem Unternehmen übertragen. Man stelle sich vor, man könnte Angestellte von „langweiligen Aufgaben in langweiligen Unternehmen“ befreien – die Begehrlichkeit des eigenen Arbeitsplatzes würde steigen, die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen wären ungleich höher. Eine sehr wünschenswerte Vorstellung und obendrein eine der vielzitierten (und doch meist unerreichbaren) „Win-Win-Situationen“.

Um zu verstehen, dass diese Analogie tatsächlich ganz viel mit Markenpolitik und Unternehmensführung zu tun haben könnte, müssen wir zunächst einen Schritt zurückgehen und betrachten, welche Entwicklungen es in diesem Zusammenhang derzeit gibt.

Marken auf dem Vormarsch

Die strategische Führung von Marken gewinnt als Thema nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der unternehmerischen Praxis seit geraumer Zeit wachsende Bedeutung. Unter dem Eindruck zunehmender Produktparitäten und fehlender faktischer Differenzierungsmöglichkeiten im Markt entdecken Unternehmen Markenführung als das Schlüsselthema im Kampf um die Gunst der Konsumenten.

Doch die Marke bleibt nicht länger auf ihre traditionelle Funktion in der Konsumentenansprache beschränkt, sie erkämpft sich Schritt für Schritt die Rolle, die ihr unternehmensstrategisch auch im „harten“ betriebswirtschaftlichen Kontext zusteht: Nicht zuletzt die neuen Bilanzierungsstandards, die die Nachhaltigkeit und die Steigerung des Unternehmenswertes durch Marke anerkennen, sowie die von außen an Unternehmen herangetragene Notwendigkeit eines umfassenden Risikomanagements rücken die Bilanzierung des Markenwertes nach vorne und schaffen endlich Schnittstellen in die Zahlenwelt des Unternehmens.



Abteilungen, die nie mit der Marke in Berührung gekommen sind, sind auf einmal verantwortlich für deren langfristige (Wert-)Entwicklung.

Strategische Markenführung emanzipiert sich aus dem Marketing

Im Ergebnis rücken markenrelevante Aufgabenstellungen zunehmend aus der früher (fast) exklusiven Verantwortung des Marketings in den Fokus der Unternehmensführung insgesamt und werden mehr und mehr zum festen Bestandteil der übergreifenden Unternehmenspolitik. Doch: Nur mit einer organisatorischen Umstellung von Zuständigkeiten, der Einbindung markenbasierter Zielformulierungen in die Unternehmensstrategie oder dem Controlling von Marken-Kennzahlen ist es längst nicht getan.

Das eigentliche Potential von Marken wird weiterhin nicht ausgeschöpft, die tatsächliche Bedeutung für das gesamte Unternehmen wird allgemein zu wenig erkannt und unterschätzt. Im Kern bedienen sich die meisten Unternehmen weiter der klassischen Managementansätze rund um größtmögliche Produktivität und Kosteneffizienz – nur eben erweitert um den Werttreiber „Marke“. Dadurch ergeben sich in den unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens unterschiedlichste Vorstellungen und Maßstäbe zur eigenen Marke, ihrer Bedeutung und ihrer Funktion. Klassischerweise bleibt die Marke das, was sie früher war: ein im Grunde auf den Konsumenten gerichtetes, abstraktes Instrument, das die Summe der Eigenschaften eines Produktes oder einer Leistung verkörpert, ein „intangible asset“, das es irgendwie zu bewerten und zu behandeln gilt.

Anders ausgedrückt: Alle sprechen nun über ihre Marke, aber kaum einer verhält sich danach. Die Wahrheit ist: Genau umgekehrt wird ein Schuh daraus.

Marken sind gelebte Unternehmens-Visionen

Fast alle Unternehmen schmücken sich nicht erst seit gestern mit zentralen Leitbildern und Mission-Statements, die zwar identitätsstiftend daher kommen (sollen), oftmals aber nicht ausreichend für die Steuerung eines Unternehmens sind. Sie sind häufig zu generisch und zu vage, um Leuchtturm-Charakter für eine übergreifende Ausrichtung und Orientierung aller Unternehmensbereiche zu entwickeln. Sie sind bedingt motivierend und inspirierend und haben kaum Identifikationspotenzial, weil sie in ihrer übergeordneten, allgemeingültigen Funktion für den Einzelnen zu wenig Relevanz haben. Die jeweiligen Unternehmensbereiche arbeiten ungeachtet jedes Leitbildes weiter nach eigenen und in der Regel unterschiedlichen Maßstäben.

Das eigentliche Problem sind nicht die Visionen selbst, sondern vielmehr deren Anwendung: Als klassische Top-Down-Instrumente fehlt ihnen die Verankerung und die Relevanz in der



täglichen Arbeit aller Unternehmensrepräsentanten, sie geben bestenfalls Ziele vor, sind aber zur operativen Steuerung ungeeignet.

Anders die Marke: Sie ist das sinnstiftende Element für alle Unternehmensfunktionen in ihrem Streben nach einem starken, konsistenten und möglichst emotional aufgewerteten Auftritt.

All ihre Funktionen, die ihr in der Interaktion mit externen Zielgruppen zugeschrieben und geschätzt werden, können für Mitarbeiter, ja letztlich für alle Dialoggruppen des Unternehmens nur gut und richtig sein.

Was also, wenn die Marke zum verbindenden Element der Unternehmensbereiche avanciert? Was, wenn sie ihre motivierenden und identitätsstiftenden Momente auf alle Stakeholder entfalten kann und nicht nur den konsumierenden Zielgruppen vorbehalten bleibt? Was passiert, wenn die Marke zu dem zentralen Management-Instrument wird?

Der Ansatz: Brand Centric Management

In dieser Sichtweise rückt die Marke mit ihren konstituierenden Elementen ins Zentrum der Unternehmensführung. Das bedeutet, dass sich einerseits die Identität und Werte, die sich gegenüber dem Kunden bewährt haben, auf alle Abteilungen des Unternehmens übertragen und sich so die Marke als Kern der Unternehmenskultur organisch und nachhaltig aus allen Unternehmensbereichen auch in die entgegengesetzte Richtung, also nach außen entfaltet.

Bezogen auf operative Aktivitäten lassen sich in diesem Verständnis „On-Stage-“ und „Off-Stage-“Funktionen der markengesteuerten Unternehmensführung unterscheiden. „On-Stage“ sind die Aufgaben des klassischen Markenmanagements, also an Kunden gerichtete Branding-, Kommunikations- und Marketingmaßnahmen. Neu hinzu kommen alle Aktivitäten (sogenannte „Brand Touchpoints“), die die Markenwahrnehmung nach außen und innen beeinflussen. Diese Aktivitäten, also auch interne Prozesse, die zunächst nicht direkt mit den Endkunden in Verbindung stehen („Off-Stage“-Funktionen), werden folglich zu ernstgenommenen, strategisch gesteuerten und an den Essenzen der Marke ausgerichteten Markenaktivitäten.

Die Marke sorgt für Identifikation nach innen, schafft eine gemeinsame Identität und ein konsistentes Selbst- und Fremdbild der Organisation, wenn sie konsequent von innen nach außen angewendet wird. Sie fördert die Integration zwischen Unternehmensbereichen und sorgt für eine stärkere Vernetzung, sie kann die gemeinsame Sprache aller im Unternehmen werden und so bis hin zur Steuerung von Verhaltensweisen im Unternehmen zum zentralen Maßstab avancieren.



Eine für alle – alle für eine

Dazu müssen die Markenwerte übersetzt werden, und zwar in jeden operativen Aufgabenbereich, ja bis in einzelne Prozesse mit einer aufgabenspezifischen Interpretation: als Kommunikationsleitbild für Marketing- und PR-Leute, als Pflichtenheft für den IT-Bereich, als Reporting-Vorgabe und Controlling-Schema für die Finanzen oder Recruiting-Guidelines für HR – es entstehen praxisnahe Übersetzungstools mit der Marke als übergeordnetem, gemeinsamem Nenner. Diese Umsetzungsimplicationen haben einen hohen verbindenden Charakter, weil sie konsequent aus der Marke abgeleitet werden.

In allen Abteilungen agieren die Verantwortlichen als interne Brand Manager, die ihre spezifischen Aufgaben an diesen klaren und motivierenden Vorgaben ausrichten und messen.

Die Markenwerte als Selbstverständnis des gesamten Unternehmens werden systematisch in alle Funktionsbereiche übersetzt. Egal ob On- oder Off-Stage, egal ob Marketing- oder Finanzmitarbeiter – jeder im Unternehmen ist ein Stück der Erfüllung des Markenversprechens.

Marken machen Spaß

Menschen, auch Mitarbeiter, setzen sich gerne und freiwillig mit Marken auseinander. Sie sind motiviert, mit und für starke Marken zu arbeiten. Marken schaffen Identifikation, Loyalität und Bindung. Sie sind Kulturträger, sie schaffen sich ihre Plattformen und Rituale. Starke Marken machen stolz.

Deshalb sind Marken aus sich selbst heraus das stärkste Instrument zur strategischen und operativen Unternehmenssteuerung: sie sind eben nicht das Mittel zum Zweck - sie sind der überlegene Weg zum Ziel.

Hinweise und Fragen richten Sie bitte an:

diffferent GmbH
Strategieagentur für Marken und Kommunikation
Sven Wollner
Director Corporate Branding & Communication
Falckensteinstraße 49
10997 Berlin
T 030 69 53 74-0
F 030 69 53 74-44
wollner@diffferent.de