

Kapitel 2

Markenorientierte Kommunikation – Von der Markenpositionierung bis zur Wertevermittlung

Axel Ebert und Ralf Tometschek

1. Die Marke als strategischer Unternehmenskompass

Seit Beginn der 90er-Jahre setzt sich ein neues Markenverständnis durch: das Prinzip der identitätsorientierten Markenführung. Marke wird nicht mehr allein als kampagnenorientierte Inszenierung oder Positionierung gesehen. Es geht nicht mehr nur um „unsere neue Werbekampagne“ oder ein neues Logo und Erscheinungsbild. Selbst der klassische Begriff der Corporate Identity weicht mehr und mehr dem Konzept der Brand Identity, da für viele das CI-Konzept längst zu kurz greift und sich in wesentlichen Bereichen, wie etwa dem Corporate Behavior, nie richtig durchgesetzt hat (Meffert/Burmann/Koers, 2002).

Warum Marke die Nase vorne hat, wenn es um Identität geht

Die Marke ist damit heute die umfassendste Definition der Unternehmensidentität: Sie geht über die klassischen Bereiche Corporate Communications, Corporate Behavior und Corporate Design hinaus – weil sie neben diesen unternehmenszentrierten Funktionen auch die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität umfasst. Marke ist als Versprechen an alle Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten etc.) der zentrale Werthaltungskompass für das Unternehmen geworden. Sie rückt damit ins Zentrum und bestimmt auch maßgeblich die Strategie (Abb. 1). Marke wurde früher als kommunikatives Phänomen gesehen, das thematisch in der Marketingabteilung angesiedelt ist. Heute wird Marke verstärkt als Kompass für die Strategie sowie als Steuerungsinstrument verstanden und eingesetzt.

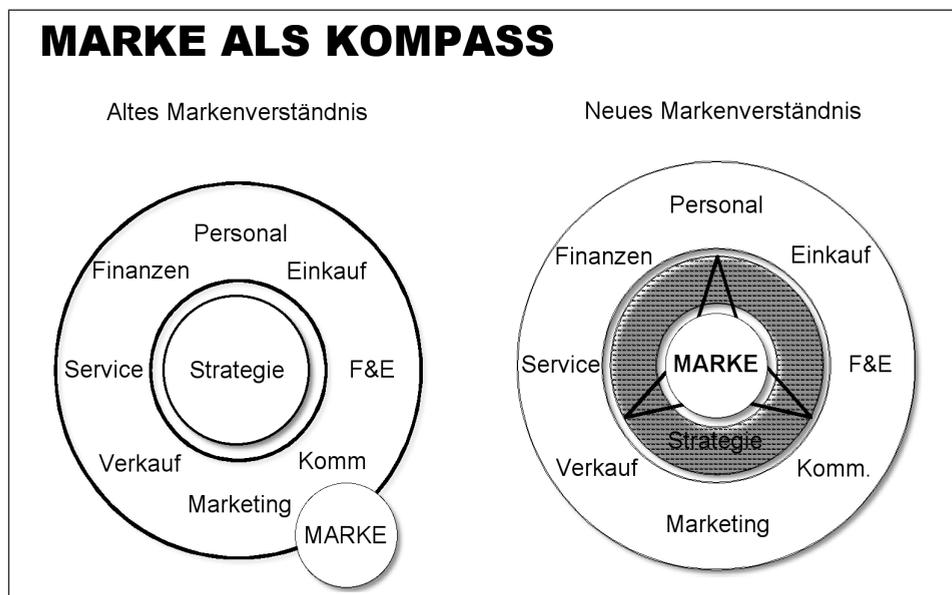


Abb. 1: Die Marke bestimmt heute maßgeblich die Strategie

Der Markenwert-Anteil am Gesamtwert des Unternehmens wächst

Die Entwicklung der Marke zum zentralen Management-Tool ist umso weniger verwunderlich, als auch die Zahlen eine klare Sprache sprechen: Je nach Branche macht der Markenwert heute bereits ein bis zwei Drittel des Unternehmenswertes aus, je nach Meßmethode. Der durchschnittliche Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert ist dabei bei Konsumgüterunternehmen (bis zu 70 %) höher als bei Industrieunternehmen (bis zu 30 %). Tendenz: kontinuierlich steigend (Wichert, 2005).

2. Wie man eine starke Markenidentität definiert

In der Praxis sind Marken in unterschiedlicher Detailtiefe festgeschrieben – von umfassend bis spärlich, von genau bis vage. Eine starke Markenidentität lebt von der genauen Definition und von der internen Kommunikation erfolgsentscheidender Schlüsselfaktoren: dem Markenkern als Summe der Kernstärken einer Marke, den Markenwerten sowie Markenmission und -vision. Eine Verstärkung dieser Markendefinition stellt ein festes Set an Überzeugungen (Brand Beliefs) dar, für die eine Marke steht. Eine Methode, diese Überzeugungen rasch herauszufinden, besteht darin, die Marke gedankenspielerisch als eine gesellschaftspolitische Bewegung (Movement) zu sehen und die Frage zu stellen, wofür die Marke als Bewegung z. B. auf die Straße gehen würde, demonstrieren würde. Als anregende Metaphern und Beispiele für solche Bewegungen dienen dabei unter anderem geschichtliche und gesellschaftliche Bewegungen wie die Französische Revolution oder die Grünbewegung, die jede für sich einen höheren Zweck verfolgte. Konkrete Fragen zum Beispiel: Wenn die französischen Revolutionäre für die Werte Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit und ein freies, aufgeklärtes Denken auf die Straße gingen, wofür würde ihre Marke demonstrieren, ihr Leben einsetzen? Wenn die Grünbewegung für das Bewusstsein steht, dass wir nur diese eine Erde haben und umweltschonende Ideen wichtig sind, für welche Überzeugungen würde ihre Marke stehen?

Was Unternehmen zur Markensicht häufig fehlt

Nach wie vor sehen sich besonders kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) noch immer in erster Linie als Firmen, nicht als Marken mit differenzierender Identität. Aus diesem Blickwinkel existieren in diesen Unternehmen dann oft auch nur rudimentäre Elemente einer Markendefinition – etwa ein Logo oder Erscheinungsbild. Und selbst dort, wo es ein Leitbild gibt, ist dieses oft wenig eigenständig und austauschbar mit Allgemeinplätzen wie: „Der Kunde steht im Mittelpunkt, wir sind qualitätsbewusst und innovativ aus Tradition.“ In diesen Fällen entsteht wenig Potenzial für die Identifikation mit einer starken Marke sowohl in der Binnen- als auch in der Außenbeziehung.

Zunächst braucht es in vielen Unternehmen vor einem Marken- und Internal Branding-Prozess vor allem die Auseinandersetzung mit dem Phänomen Marke selbst (vgl. Ebert-Krobath, 2008). Unternehmensführung, Führungskräfte und Mitarbeiter wollen erst einmal überzeugt werden, dass Marke heute der entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb

der Produkte und Dienstleistungen ist. Das mangelnde Markenverständnis trifft kleine und mittlere Unternehmen, den Produkt- sowie den Dienstleistungsbereich, Business-to-Business wie Business-to-Consumer. Selbst in großen Konzernen findet sich noch viel Potenzial: Auch dort wird das Thema Marke längst nicht immer als fundamentaler Wertbeitrag gesehen. Vielfach bleibt die Marke einer einzigen Abteilung überlassen. Je nach Organisationsaufbau ist Marketing, Brand Management oder Unternehmenskommunikation zuständig. Freilich finden sich in Konzernen definierte Markenkern- und -werte, auf Punkt und Beistrich ausgereifte Corporate Designs und dicke Markenhandbücher. Leider aber auch Bruchstellen, die der Gesamtsicht auf Marke als Träger der erfolgsentscheidenden Merkmale zuwider laufen: Die Probleme, die in den Großkonzernen auftauchen, reichen von schlecht adaptierbaren Wertekatalogen, die in einer anderen nationalen Kultur entstanden sind, über austauschbare Leitbilder bis zu Markenmodellen mit mehr als zehn Kernwerten, die schlichtweg unmerkbar sind.

2.1 Die Suche nach den Erfolgsmustern der Marke

Um zum Kern der Marke vorzudringen, erhebt man in einem ersten Schritt die wesentlichen Stärken der Marke. Man sucht dabei ganz gezielt nach konkreten, nachweislichen Faktoren des Markenerfolgs – nach den gestaltbaren Ursachen, die eine Marke erfolgreich machen. Das können beispielsweise Fakten sein, die schon länger in der Markengeschichte bestehen, Fakten, die Kunden begeistern und sie zu „Weiterempfehlern“ machen, oder andere erfolgsstiftende Fakten, die eine Marke von Mitbewerbern unterscheiden. Warum rational nachvollziehbare Fakten dabei so wichtig sind? Weil nur Fakten auch wieder bewusst reproduzierbar sind und im Ursache- und Wirkungskreislauf für das Kundenvertrauen sorgen.

Markenanalyse ist Chefsache und involviert Mitarbeiter und Kunden

Für die Suche nach diesen reproduzierbaren Erfolgsmustern einer Marke sind Workshops mit Top-Management und wesentlichen Schlüsselspielern wie Bereichs- und Abteilungsleitern aus den Kernbereichen der Ausgangspunkt. In der Regel weiß die Führungsriege ganz gut über die Kernstärken Bescheid: Es ergibt sich rasch ein erstes Bild der Marke, von ihren Ursachen (Stärken) und ihrer Wirkung (Kauf- und Wiederkaufmotive der Kunden). In der Praxis hat sich dieser Weg immer wieder bestätigt, und es braucht oft keine monatelangen Prozesse und Stapel an Papieren, um zum Kern vorzudringen. Das Finden der Kernstärken und die daraus abgeleitete Markenkern-Definition kann rasch durch Marktforschung vertieft werden.

Kauftreiber – qualitativ suchen, Wirkung quantitativ ermitteln

Wie vorgehen? Zum einen: Für das Verdichten der internen Sicht auf die Erfolgsmuster (Selbstbild) erhebt man zunächst qualitativ die Mitarbeiter-Ansichten mit einem größeren Sample über alle Bereiche, Hierarchien und Dauer der Zugehörigkeit. Danach erfolgt die

quantitative Bewertung der Ergebnisse mit allen Mitarbeitern. Sie verraten, wie wichtig die einzelnen Markentreiber im Vergleich sind. Zum anderen: die Außensondierung – der Fremdbild-Abgleich durch die Meinungen von Kunden, Partnern und Lieferanten sowie der breiten Öffentlichkeit, welche Faktoren markenbestimmend, also kauf- und wiederkaufsbestimmend wirken. Wiederum: erst qualitativ, dann quantitativ. In einem abschließenden Workshop mit dem Management werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Marktforschungsergebnisse in einer Zusammenschau gruppiert.

Dankbare Hilfe beim Bewerten – das Kano-Modell

Eine sinnvolle Herangehensweise für das Herausarbeiten entscheidender Kernstärken in diesem Workshop ist das Kano-Modell. Nach dem Japaner Dr. Noriaki Kano unterteilt das Modell die von den Workshop-Teilnehmern definierten Kernstärken in drei Gruppen. Erstens in solche, die dem Bereich Basiseigenschaften zugeteilt werden. Das sind die vielzitierten Hygienefaktoren, die Pflicht. Faktoren, die den Kunden verärgern, wenn sie fehlen. Zweitens in Leistungseigenschaften: Das sind Faktoren, die „nice to have“ sind, je mehr desto besser. Und drittens: in Begeisterungseigenschaften, die beim Kunden den Kaufentscheid auslösen. In der Zusammenschau zeigt der Markenkern in der Regel zwölf bis 15 Kernstärken (Begeisterungseigenschaften), die markenbestimmend wirken. Von diesen Stärken wirken etwa drei bis fünf so stark zusammen, dass aus diesem Spannungsfeld das Wesen des Markenkerns gut in wenigen Worten umrissen werden kann (Abb. 2.). Hier ein Beispiel des österreichischen Unternehmens Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H., dessen Schlüsselqualifikation das präzise Erfassen und Steuern von Kenngrößen wie Strom, Spannung, Temperatur, Füllstand, Phasenfolge oder Wirkleistung ist.

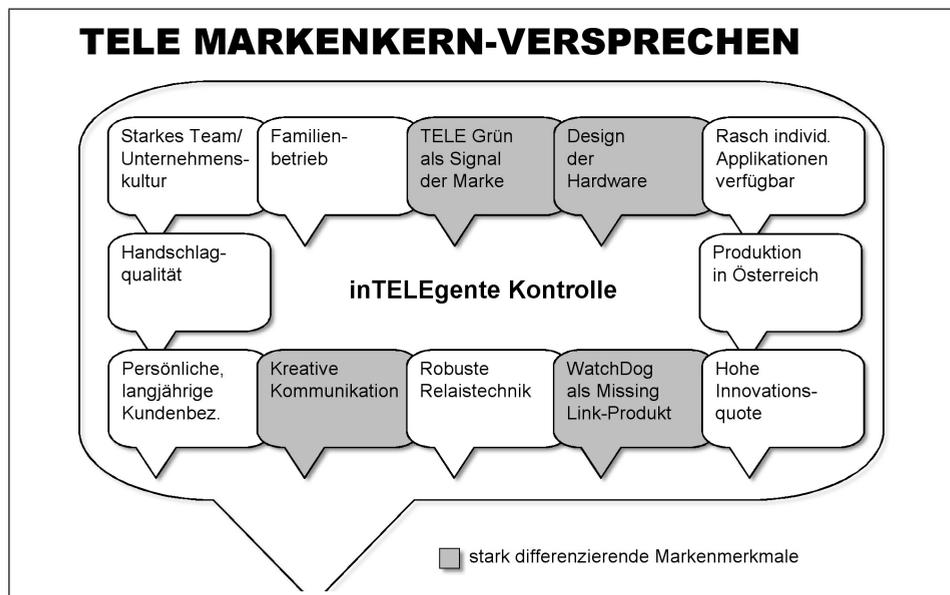


Abb. 2: Skizze der Markenkern-Faktoren von Tele

Die Markenwerte präzisieren

Sind die Kernstärken gefunden und daraus der Markenkern definiert, kommt der nächste Schritt: die Kernstärken in zwei bis drei Cluster aufteilen. Dabei findet man in einem Brainstorming Eigenschaftswörter, die den jeweiligen Cluster der Kernstärken am besten beschreiben. Letztendlich bleiben also zwei bis drei Eigenschaften über, die dann die Markenwerte darstellen. Am Beispiel Tele wird klar, dass die Markenwerte sowohl auf die menschlichen Qualitäten und die Unternehmenskultur eingehen als auch auf die technischen Qualitäten (Abb. 3).

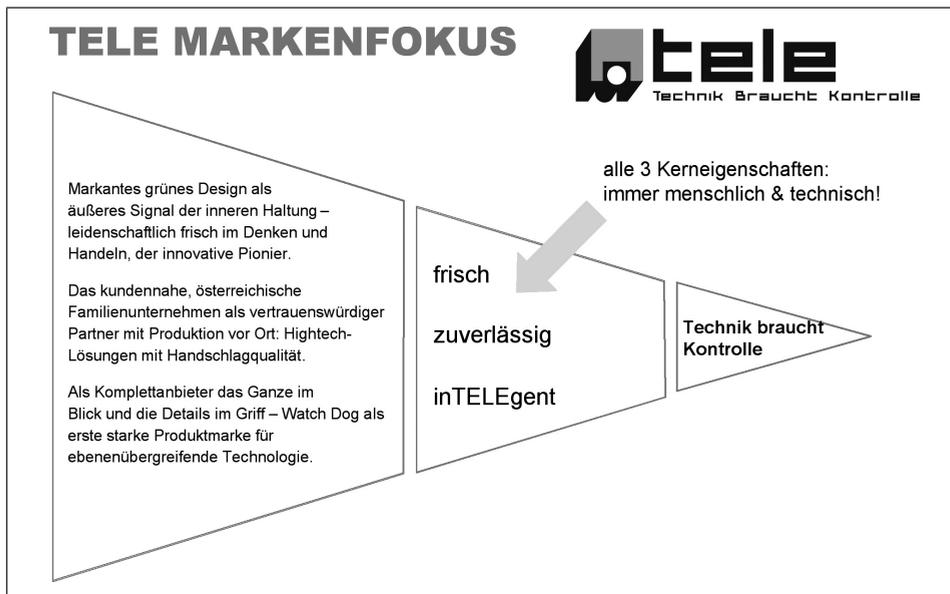


Abb. 3: Der Tele Markenfokus: drei Markenwerte und ein zentrales Versprechen

Drei Markenwerte sichern Merkbarkeit und Orientierung

Ein wesentlicher Aspekt: Die Markenwerte fassen abstrakte Kernstärken zusammen. Sie dienen in dieser reduzierten Form der Merkbarkeit. Natürlich ist es dann wichtig, diese Markenwerte und die Cluster noch einmal ausführlich zu beschreiben und später mit den Mitarbeitern konkrete Situationen und Stories zu finden, wie diese Markenwerte gelebt werden.

Hintergrund: Diese Werte wurden ja nicht frei erfunden, sondern aus der Analyse heraus wurde Unbewusstes erstmals bewusst benannt. Warum die Dreizahl an Markenwerten? Die Erfahrung zeigt, dass sich die meisten Werte in drei trennscharfe Bereiche reduzieren lassen, und mehr ist einfach zu viel. Wer merkt sich schon zehn und mehr Markenwerte und kann dann noch konkrete Einstellungs- und Verhaltensmuster dazu abrufen? Von den drei Markenwerten sind meist zwei Werte jene, die das bisherige Erfolgsmuster abbilden.

Ein weiterer Wert ist dann eher der Ambitionswert, der in die Zukunft weist und zeigt, wo noch das große Potenzial der Marke auf dem Weg zur Markenvision liegt.

Blick nach vorne: Das zukünftige Markenpotenzial einbinden

Um nicht ausschließlich mit dem Blick in den Rückspiegel nach vorne zu fahren, richtet sich das Augenmerk im Prozess eben an dieser Stelle auf das zukünftige Markenpotenzial. Was ist die Markenvision? Wohin wollen wir gehen? Wie sollen wir uns entwickeln, wobei das wichtige Prinzip der Selbstähnlichkeit gilt: Niemals verlassen wir unseren Markenkern, wir erweitern aber sehr wohl unsere Spielarten, um das Markenversprechen mit Leben zu erfüllen.

Erster Schritt ist der Check einer möglicherweise bestehenden Vision. Wie aussagekräftig ist sie? Herrscht austauschbarer Management-Sprech vor oder ist die Vision wirklich anspornend und anleitend? Ist sie eine rein quantitative Vision und sagt nur etwas darüber aus, welche Zahlen oder Marktposition wir anstreben? Also eigentlich ein „Ziel“? Oder steckt z. B. auch Qualität im Sinne etwa eines gesellschaftlich relevanten Anspruchs dahinter? Und: Aus den bisher gewonnenen Schlüsselfaktoren der Marke (Markenkern, Markenwerte) – hat diese Vision noch Bestand? Ein gutes Beispiel für eine qualitative Vision hatte Anfang des letzten Jahrhunderts Ford – democratizing the automobile.

Neben klassischen Marktforschungstechniken und Trendanalysen für diesen Weg in die Zukunft gibt es mehrere einsetzbare kreative Methoden für Markenworkshops. Zentrale Bedeutung hat dabei die intuitive Kraft des Top-Managements und der prozessbeteiligten Mitarbeiter. Um die Zukunftsbilder, die da individuell abgespeichert sind, kollektiv als Schätze zu heben und in Gruppenform diskutierbar zu machen, haben sich Methoden wie das Brainwriting oder ein klassisches Brainstorming zum Aufwärmen als geeignet erwiesen. Je nach Zeitbudget können vorab beispielsweise noch „Visionwalks“ eingesetzt werden, Spaziergänge zu zweit, bei denen erste Ideen und Energie aufgebaut werden, die dann ins Gruppen-Brainstorming einfließen. Auch Visualisierungen unterstützen den Visionsprozess.

Zusätzlich kann man in einer verkürzten Brainstorming-Variante die Szenario-Technik einsetzen und mit den Workshop-Teilnehmern ad hoc erforschen, welche Trends und Entwicklungen wirtschaftlich, sozial, politisch etc. die Markenvision positiv oder negativ beeinflussen werden. Wichtiger als die Erarbeitungstechnik im Gesamtprozess ist die führende Moderation, die sowohl inspirierend als auch korrigierend antreibt.

2.2 Die Marke als visionäre Bewegung verstehen

Eine weitere inhaltlich-kreative Methode ist „The brand as a movement“: In dieser Gruppenübung mit anschließender Plenumpräsentation und Diskussion geht man der Frage nach, für welches „höhere Anliegen“, für welches gesellschaftspolitisch relevante Thema die Marke im übertragenen Sinn auf die Straße gehen würde. Die Idee dahinter: Der emotionale Faktor kommt ins Spiel, wir kommen mit dieser Perspektive wie beim Visua-

lisieren stärker ins Unbewusste und Intuitive. Ein Beispiel: Geht die Marke „Technische Universität“ beispielweise gegen die allgemeine Technikfeindlichkeit auf die Straße oder pro Neugier in allen Lebensbereichen und Lebenslagen? Und wie kann sich diese positive Absicht in konkreten Leistungen, in der Kommunikation der Universität beispielweise im Rekrutieren neuer Technik-Studenten etc. ausdrücken? Anderes Beispiel: Ist die Kreditversicherung ein Gegner der Zahlungsausfälle oder kämpft sie leidenschaftlich für ein professionelles Risikomanagement?

Entwicklungswege im Mindset der Mitarbeiter

Ein weiterer starker Anker für das Markenversprechen in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter ist der IDENTITÄTER® Mindset-Move. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: Welchen Schritt müssen die Mitarbeiter in ihrem Selbstverständnis gehen, um als wirkungsvolle Markenbotschafter die Markenpositionierung zu stärken? So lautet der Entwicklungsweg entlang der Markenwerte und des Markenversprechens beim internationalen Gewürzhersteller WIBERG: vom Selbstverständnis des Gewürzlieferanten hin zur Identität des Genussbringers. Praktische Anwendung? Denken wir nur an den Außendienstbesuch beim Kunden. Ein genussbringender Verkäufer verhält sich anders als der Vertreter eines Gewürzlieferanten. Grundlage: der Markenfokus, der für WIBERG definiert wurde (Abb. 4).

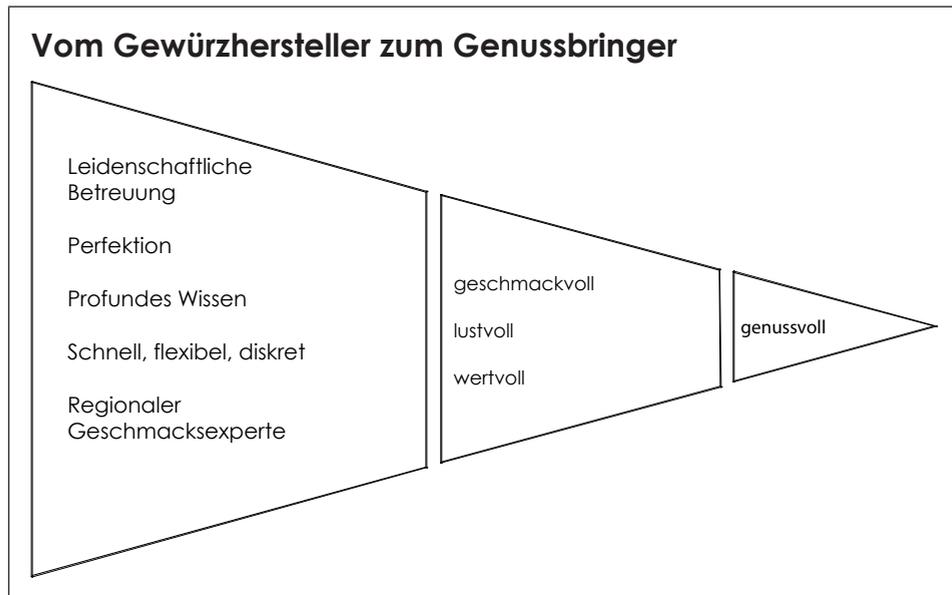


Abb. 4: Der WIBERG-Markenfokus

2.3 Die Markenphilosophie als Mantra

Man kennt die ellenlangen Mission Statements, die in Management-Worthülsen austauschbare Floskeln verkünden wie:

„...Wir steigern die Flexibilität und Wertschöpfung unserer Kunden durch unsere herausragenden Services auf nationaler und internationaler Ebene...“

Spricht das jemanden an? Wahrscheinlich nicht. Regt es jemanden auf? Wohl kaum. Und genau das ist der springende Punkt: Hier stoßen wir auf das Phänomen des „Kleinsten gemeinsamen Nenners aller Bedenkensträger“ im Unternehmen. Kommt jedoch die Kraft aus den gefundenen Erfolgsmustern der Marke, dann kann man diese spezifischen Kernstärken auch kreativ benennen und mit einem Marken-Mantra eingängig machen.

Ein Beispiel für ein Markenmantra, das sich über die Jahre als geflügeltes Wort im Unternehmen verbreitet hat, ist das „Näher dran!“ der PRISMA Kreditversicherungs AG in Österreich. Dieses Mantra fasst die Markenwerte (ambitionierter, partnerschaftlicher, transparenter) zusammen und ist kreativer Ausdruck der Kultur, mit der die PRISMA Kreditversicherung zum Markenerfolg wurde: „Näher dran“ bedeutet für den Markenwert „ambitionierter“ beispielsweise, näher an den entscheidenden Themen, an den Märkten etc. als alle anderen zu sein (vgl. Krobath, 2007). Somit ist auch die Innovationskultur im Unternehmen angesprochen und neue Produkte entstehen. „Näher dran“ heißt beim Markenwert „partnerschaftlicher“ etwa, dass Kunden- und Partnernähe das oberste Gebot ist und daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet werden – z. B. wie mit Unternehmen in der Krise partnerschaftlich umgegangen wird. Und für „transparenter“ heißt es unter anderem, dass in der Produktgestaltung und der Kommunikation statt Versicherungschinesisch einfach verständliches Deutsch gefunden wurde, bis hin zu den rechtlichen Versicherungsbedingungen.

3. Die Marke ideenreich und umsetzungsstark kommunizieren

Ist eine scharfe Positionierung vorhanden, geht es ans Implementieren und Umsetzen: Was bedeuten die Markenwerte für jede Abteilung, jeden Kundenkontakt-Punkt? Wie erleben Kunde und Mitarbeiter die Wertekultur? Da die Markenwerte auf den Kernstärken des Unternehmens aufbauen, wird ein Großteil der Werte bereits regelmäßig gelebt. Besonderes Augenmerk liegt in unserer Beratung auf den Bereichen, in denen die Werte nicht stabil verwirklicht sind. Eine Gap-Analyse bzw. ein Soll-Ist-Profil identifiziert dabei die wesentlichen Potenziale. Dazu sind neben der Selbsteinschätzung der Abteilungen natürlich Kundenbefragungsdaten hilfreich.

Und wie verankert man diese Informationen langfristig im Kopf der Mitarbeiter? Neben strukturellen Voraussetzungen dafür (Implementieren der Werte in Qualitätssysteme von Balanced Scorecard bis Competencies) geht es dabei vor allem um Kommunikation. Die

wichtigsten Formate für die Kommunikation sind neben den klassischen Informationsmedien – vom Folder bis zum Film – die interaktiven Kommunikationsformate: vom Event bis zum Workshop. Erfolgreiche interne Markenkommunikation braucht eine gute Mischung aus beiden Formaten. Die folgenden beiden Unterkapitel gehen auf die besonderen Chancen und Risiken der Kommunikationsformate ein.

3.1 Informationsmedien

Leitbild-Broschüre, Wertefolder, Brand-Manual und Vorstandsmail – das sind die üblichen Medien, die für die Kommunikation der Markenpositionierung bemüht werden. Das Problem dabei: Sie sind ebenso abgegriffen wie durchschnittlich. Marke ist aber Differenzierung – deshalb müssen auch die Inhalte, die Medien und die Art der Aufbereitung sich klar vom Mitbewerber unterscheiden und zur Positionierung passen. Was wir stattdessen häufig lesen: langweilige Fließtext-Orgien über Werte wie „Begeisterung“ und „Emotion“; komplizierte Managementfloskeln über Werte wie „Transparenz“. Da spürt der Mitarbeiter sofort: Die Vorsätze sind eher Lippenbekenntnisse der Führung und der Projektverantwortlichen. Ganz anders bei folgenden Beispielen, bei denen auch die Art und Aufbereitung der Medien den Markenspirit unterstützen.

Beispiel: Kundenorientierung aus der Kundenperspektive

Das Service-Leitbild von mobilkom austria definiert die Servicemarke fern von „Wir sind und wir machen“-Aussagen. Stattdessen stellt dieses Leitbild den Kunden schon verbal in den Mittelpunkt der Handlung: Statements begeisterter Kunden dienen als Gradmesser der eigenen Service- und Leistungsqualität. Diese Kundenaussagen sind Motivation und Ziel für die Mitarbeiter. So entsteht ein klares Bild, wie der Kunde reagiert, wenn der Mitarbeiter seine Service Level Agreements einhält oder sogar übertrifft. Ein Beispiel für eine solche Kundenaussage: „Sie sind engagiert und in jeder Situation freundlich und zuvorkommend. Ich fühle mich willkommen.“

Dabei hat mobilkom austria ganz bewusst auf anonyme Formulierungen verzichtet. Und die Mitarbeiter selbst haben diese Service-Leitbild-Variante unter drei verschiedenen Variantenideen ausgewählt.

Weitere Beispiele für Kommunikation abseits der üblichen Sprachwüsten in Wertefoldern:

Cap Gemini gibt Wertekarten im Postkartenformat aus. Die Erfolgswerte sind dort visualisiert und zusätzlich auch als Reime aufbereitet. Für den Wert „Thought Leadership“ etwa findet sich auf der Vorderseite der Sager: „Earn the millions with your brilliance“, auf der Rückseite der Karte sind die drei wichtigsten Umsetzungspunkte aufgelistet.

VW hat sein aktuelles Leitbild als Fächer im Scheckkartenformat aufbereitet. Jeder Wert hat im Fächer eine Karte mit einer Kurzbeschreibung des Wertes (wie z. B. zum Wert „Erneuerungsfähigkeit“). Zusätzlich gibt es farbige Funktionskarten – so kann jeder Mitarbeiter dem Kollegen auch mal die „Rote Karte“ zeigen, wenn der sich z. B. nicht an vereinbarte Regeln hält. Oder er kann mit der grünen Karte ein „gut gemacht“ mit auf den Weg geben. Gerade solche anwendbare Zusatzfunktionalität kann einen Beitrag dazu leisten, die – ansonsten oft abstrakt wirkenden – Werte im Arbeitsalltag anwendbar zu machen.

Die PRISMA Kreditversicherung legte einen ihrer Werte, partnerschaftlicher, als Jahresschwerpunkt fest. Um das zu unterstützen, wurden verschiedene Aktivitäten und Kommunikationsmittel eingesetzt, die ebenfalls über die Norm hinausgehen. Eindrucksvolles und praktisches Beispiel: die Partner-Botschaften. In Form von Türhängern, wie man sie von den „Do not disturb“-Schildern aus den Hotels kennt, kann jeder Mitarbeiter das Miteinander spielerisch kommentieren und anregen.

In all diesen Beispielen geht es weniger um aufwändige werbliche Aufbereitung und Hochglanz, sondern mehr um Substanz. Besonders wichtig ist dabei das Zuspitzen der Positionierung nach innen. Der Auftrag: So lange reduzieren, bis die Positionierung in einem spezifischen, starken Begriff gebündelt ist. Linde hat das geschafft mit dem Begriff „LeadIng.“ – der Verbindung von Führungsanspruch mit der deutschen Ingenieurskunst, für die sie stehen. Ein Wort sagt hier manchmal mehr als tausend Bilder. Auch der „Herz-Verstand“, der in diesem Buch noch genauer beschrieben wird (siehe den Beitrag „Mit Storytelling Kundenorientierung in die Wirtschaftskammern Österreichs bringen“), ist so eine Begriffsbündelung aus drei Werten: kompetent, sympathisch, begeisternd.

3.2 Werte visualisieren

Mit Visualisierung erhöht sich zusätzlich die Prägnanz der Werte. Die Werte können dabei selbst Bilder sein. So definiert eine Automarke mit bildhaften Unternehmenseigenschaften eindrucksvoll die Strategie: der Apfel, die Yacht, der Vater ... Alle diese Bilder haben spezifische Eigenschaften, die das Unternehmen auch als Erfolgsfaktoren für sich definiert hat. Wichtig dabei ist natürlich, dass der Zusammenhang mit den Produkt- oder Unternehmenseigenschaften nicht nur gut nachvollziehbar ist, sondern abseits von abgegriffenen Klischees inspiriert.

Auch Filme können einen guten Dienst bei der Wertekommunikation leisten. Sie sind jedoch besonders anfällig für abgehobene Schönfärberei. Wirkungsvoll und glaubhaft werden sie dann, wenn sie auch Kritik und negative Aspekte aufgreifen und damit die Bedenken gegen dieses „Hochglanz“-Medium entkräften. Die OMV vermittelt in ihrem Driving Values Film beispielsweise den Umgang mit den Werten in schwierigen Situationen – z. B., indem eine Führungskraft darüber reflektiert, warum sie von Mitarbeitern hart kritisiert wird. Schließlich sind Werte in solchen negativen Situationen besonders sinnvoll und ein guter Kompass für das Verhalten. Die Basler Versicherung hat ihren Wertefilm von einer Künstlergruppe gestalten lassen, die ungeschminkt die Kontraste unserer Gesellschaft

zeigt. Der Umgang mit den Bedenken von Mitarbeitern sind für diese Medien ein zentraler Glaubwürdigkeits- und damit Erfolgsfaktor.

3.3 Learning Maps

Eine im deutschsprachigen Raum bisher wenig genutzte Form der Visualisierung sind sogenannte „Learning Maps“. Mit großen Schaubildern werden komplexe Probleme und Lösungen pointiert im Comic-Stil illustriert. Sie werden oft in Workshops als Erklärung eingesetzt und erinnern später als Zusammenfassung an das Gelernte. In den USA gibt es hierfür spezialisierte Agenturen, wie z. B. Root Learning. Pepsi visualisiert damit beispielsweise die „Revolution on Beverage Street“. Dabei sieht man auf einer Straße – die gleichzeitig eine Zeitachse ist –, wie sich der Getränkemarkt verändert hat und welche Anpassungen notwendig sind. Diese Schaubilder sind prinzipiell sowohl als Strategiebilder als auch zur Wertekommunikation einsetzbar. Das folgende Beispiel visualisiert typische Probleme in Unternehmen: von der Gerüchteküche über Missverständnisse zwischen Abteilungen bis zur unverständlichen Managementsprache.

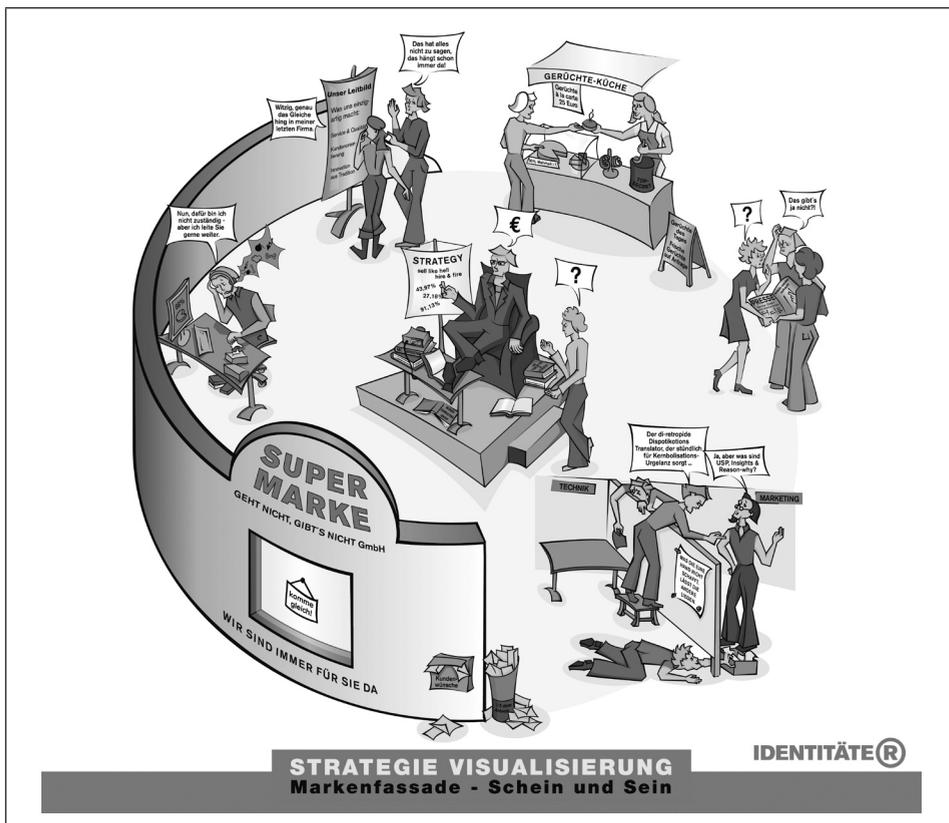


Abb. 5: Visualisierung typischer Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität der Marke

Self-Instructioned Learning Maps

Self-Instructioned Learning Maps sind eine weitere Form von Learning Maps und bereits eine gute Überleitung zum nächsten Abschnitt „interaktive Formate“. Diese Selbstlernmedien sind wohl am besten als Spielpläne beschrieben, die eine genaue Anleitung für selbstgeleitete Workshops bieten. Damit werden Ergebnisse in einer vorstrukturierten Form erarbeitet, und die Workshops sind unabhängig von externer Moderation – mit verhältnismäßig geringem Mitteleinsatz und manchmal erstaunlichem Erfolg. Ein Beispiel: EADS Astrium nutzte Self-Instructioned Learning Maps, um ihre Strategie „Boost 08“ zu implementieren. Dabei ging es inhaltlich um effizienten Mitteleinsatz, denn selbst Raumfahrer können nicht mehr unbegrenzt nach den Sternen greifen.

Mitarbeiter erarbeiteten in Fünfergruppen mit diesem selbstinstruierenden Lernplan Fragen wie: Was bedeutet die neue Strategie für meine Abteilung? Welches der Unternehmensziele ist für unseren Bereich besonders relevant? Begonnen hatte der Vorstand. Nachdem man selbst in der Gruppe gearbeitet hatte, moderierte man die nächste Gruppe. In dieser Kaskade war sichergestellt, dass alle Mitarbeiter dabei waren und sich mit der neuen Strategie auseinandersetzten: innerhalb von vier Wochen 7 000 Mitarbeiter in 400 Gruppen an drei Standorten. Und sie erzielten viele Ergebnisse, die sich – aufgrund der vorstrukturierten Form – gut auswerten ließen. Mehr dazu erfahren Sie im Beitrag von Siegfried Monser in diesem Buch. Damit solche Selbstlernmedien in der Praxis gut funktionieren, braucht es allerdings einige Vortests, mit denen potenzielle „Spiel“-Hürden erkannt und ausgeräumt werden. Wenn diese Form des selbstgesteuerten Arbeitens aber erst einmal eingeführt ist, lassen sich viele Themen damit aufbereiten.

3.4 Interaktive Formate

Papierkommunikation und Einwegmedien können im Internal Branding immer nur eine Basis bilden. Auch Selbstlernwerkzeuge sind in ihrer Wirkung beschränkt. Die Schlüsselposition liegt beim überzeugenden, persönlichen Engagement der Führungskräfte und der Interaktion aller Mitarbeiter. Interaktion kann dabei auch leicht zur Alibihandlung werden und damit die Werte konterkarieren. Unserer Erfahrung nach haben jährliche Wertekonferenzen oft genau diesen Charakter: Einmal im Jahr sollen die Mitarbeiter einen Tag lang die Bedeutung der (meist ethischen) Werte für ihre Arbeit reflektieren – der Rest des Jahres wird dann wieder dem Tagesgeschäft gewidmet. Solche Veranstaltungen haben dann – oft hinter vorgehaltener Hand – einen entsprechend schlechten Ruf. Genau hier liegt die Herausforderung: die Werte in den Arbeitsalltag integrieren und sie nicht nur in Sonderveranstaltungen feiern. Hier einige Beispiele:

Markenorientierungs-Workshops und Skills-Trainings

Abteilungsweise wird genau definiert: Was bedeuten die Markenwerte meines Unternehmens ganz konkret – z. B. in der Beratung der Kunden oder im Textstil oder im Corporate Behavior? Diese Workshops sind naturgemäß extrem unterschiedlich: Eine Personalab-

teilung hat andere Anwendungsfelder als der Vertrieb oder das Controlling. Sinnvoll sind Entwicklungsgruppen, die erste Anwendungs Ideen für die jeweilige Abteilung erarbeiten. Die konkreten Vorschläge werden dann in den Markenworkshops ergänzt oder modifiziert. Das kann von speziellen Produktpräsentations-„Tricks“ bis zum allgemeinen Grußverhalten im Unternehmen gehen. Dabei gibt es kein komplett standardisierbares Workshopprogramm. Im Vordergrund stehen immer die Einschätzungen: Was machen wir gut? Wo erlebt der Kunde eine Diskrepanz zu unserem Leistungsversprechen? Und wie ändern wir dies?

Sinnvoll: Für jedes Anwendungsfeld sind auch Kundenbefragungen, externes Know-how und Trends einzubeziehen. Denn die übliche Betriebsblindheit verhindert oft, dass die relevanten Änderungen Richtung Marke überhaupt erkannt werden. Welches Potenzial die eigenen Texte haben, verstehen die Workshopteilnehmer oft erst dann, wenn sie Best Practice Beispiele aus anderen Unternehmen sehen. Schließlich definiert sich Marke ja auch in Abgrenzung zu anderen Marken. Es motiviert Mitarbeiter einer Versicherung, die „Transparenz“ als Markenwert hat, wenn sie sehen: Es gibt in anderen Unternehmen sogar Verträge mit Piktogrammen und plakativen Beispielen, die transparent und verständlich sind. Ohne diesen Benchmark sagt der Mitarbeiter schnell: „Passt doch eigentlich so, wie es ist – war ja auch schon immer so.“

Besonders viel bewegt sich erfahrungsgemäß in den Abteilungen, die bisher wenig mit dem Thema Marke und Image zu tun hatten. Aha-Erlebnisse sind vorprogrammiert, wenn z. B. die Controlling-Abteilung die Unternehmenswerte auf ihr „Produkt“ und ihr Serviceverhalten anwendet. Für Führungskräfte geht es im Training darum, Marke als Managementinstrument zu nutzen. Ihre Aufgabe ist es dann, den täglichen Wertebezug herzustellen: in jedem Meeting, jedem Strategiegelgespräch, in jeder Entscheidungsbegründung.

Kontaktpunkte sind die Marken-Knackpunkte

Eine wichtige Rolle im Umsetzen des Markenversprechens spielen die Kontaktpunkte der Marke zum Kunden, die es ebenfalls zu analysieren gilt. Schließlich kommt es genau hier zu den vielzitierten „moments of truth“, in denen sich entscheidet, ob das Versprechen erfüllt wird. Zwei wesentliche Perspektiven sind dabei entscheidend: Inhalte wie Unternehmenspräsentation, Verkaufsgespräche, Beschwerdeumgang etc. und Formate wie persönlicher Kontakt, Telefon, Korrespondenz und andere mehr. Zu diesen Punkten können aus dem Kern, den Werten und den Überzeugungen Spielregeln in Form konkreter Verhaltensweisen und Standards abgeleitet werden. In einer anschließenden Gap-Analyse folgt der Ist-Abgleich mit dem neuen Zielbild.

3.5 Großgruppenmethoden

Verschiedenste Großgruppenformate bieten sich fürs Erarbeiten, Einführen oder Auffrischen der Unternehmenswerte an: vom Open Space über World Café und Zukunftskonferenz bis hin zu Business Lego Event, Appreciative Inquiry und viele mehr.

Stellvertretend für Gruppenmethoden hier ein kurzer Überblick zu RTSC: Real Time Strategic Change. Dabei geht es in erster Linie um ein Aufrütteln der bis zu 600 Teilnehmer – bevorzugt durch externen Input, wie beispielsweise von unzufriedenen Kunden. Nach dieser ersten Phase wird ein Lösungskonzept, eine Strategie, ein Vorbild oder eine Vision präsentiert. Die Teilnehmenden arbeiten in gemischten Gruppen an runden Tischen in einem Raum an diesen Ideen. Sie hinterfragen und diskutieren die präsentierten Lösungsansätze. Sie projizieren die Lösungen in die Zukunft und überlegen Konsequenzen. In der dritten Phase werden konkrete, kurzfristig erreichbare Ziele und Maßnahmen erarbeitet. Die Vorschläge werden von Gruppensprechern im Plenum präsentiert und dann priorisiert.

4. Fazit: Substanz statt Hochglanz

Ausgefeilte Kommunikationswerkzeuge sind wichtig – sie werden aber in ihren Einsatzmöglichkeiten oft überschätzt. Sie können immer nur ein Verstärker für die Substanz der Marke sein. Dazu sind sie sinnvoll und notwendig. Aber die ausgefeiltesten Kommunikationsmethoden nützen nichts, wenn die Markenwerte, die kommuniziert werden, nicht relevant und nicht attraktiv sind. Im Gegenteil. Frei nach der alten Werbeweisheit „Good advertising kills a bad product faster“ stellen wir immer wieder fest: Aufwändige Kommunikation enttarnt schwache Markenwerte schneller.

Auch in der Markenentwicklung führt keine noch so raffinierte Kommunikationstechnik automatisch zu starken, passenden Markendefinitionen. Und selbst die Einbindung aller Mitarbeiter ist kein Garant für inhaltliche Tiefe – oft sogar ganz im Gegenteil, weil dies die Gefahr birgt, dass nur der kleinste gemeinsame Nenner überlebt. Die Relevanz und Tiefe muss in jedem Markenprozess individuell errungen werden. Wenn die entwickelte Marke aber genug Kraft und Charme hat, dann sind die beschriebenen Kommunikationsmittel wichtige Multiplikationshilfen, um Mitarbeiter einzubinden und zu aktivieren.

Quellenverzeichnis

- Ebert, A. / Krobath, K., Mitarbeiter als Markenbotschafter, in: Personal Manager 5/08, Mannheim 2008, S. 34 – 36.
- Krobath, K., Identität kommt von Taten. Internal Branding bei PRISMA Kreditversicherung, in: Schmidt, H., Internal Branding. Wie Sie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Wiesbaden 2007, S. 113 – 131.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M., Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002.
- Tomczak, T., Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden 2007.
- Wichert, C., Die Logik der Marke, Wiesbaden 2005.