

Markenführung braucht Perspektivwechsel

B2B-Markenführung: Wo das Dringliche das Wichtige dominiert

Checkliste: Wie steht es um die Verankerung Ihrer Marke?

Vertrauen durch Sinnstiftung

Wachsen mit System: der Wachstums-Inkubator

Führungskräfte als Markenbotschafter

Markenaward 2017: Bühne für Marken-Exzellenz

Perspektivwechsel



Waren Sie schon einmal auf dem Ayers Rock? Haben Sie von dort schon einmal die Aussicht in die Weite genossen? Dann wissen Sie, wie unterschiedlich die Perspektive ist, wenn man sich dem Ayers Rock nähert oder auf dem Ayers Rock steht.

Übertragen Sie jetzt diese Perspektive auf Ihr Unternehmen. Sehen Sie das Gleiche im Unternehmen wie von außen betrachtet - quasi durch die Brille Ihrer Kunden? Und: Wann hatten Sie zuletzt diese Brille auf oder die

Möglichkeit, Ihr Unternehmen und das, was Sie tun, von außen zu betrachten - aus einer neutralen Perspektive.

Mit jeder Ausgabe unserer MARKEN.Insights liefern wir Ihnen Food for Thought. Wir liefern Ihnen die Möglichkeit, Ihr Unternehmen von außen zu betrachten. Wir sprechen Aspekte an, die Sie aus Ihrem Unternehmen kennen. Dies kann der Anstoß zur Veränderung sein, zum Schritt nach vorne, zum Abstreifen möglicherweise überholter Glaubensbekenntnisse oder Klischees, an denen jeder zwangsläufig haftet, je länger die Verweildauer in einem Unternehmen ist.

In unseren aktuellen MARKEN.Insights finden Sie Input,

- welche Learnings wir aus unserer neuen B2B-Studie für Sie ziehen
- wie Sie systematisch Wachstum betreiben können,
- was Führungskräfte im Unternehmen tun können, um Ihre Marken in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern und
- was die Gewinner und Finalisten des Markenwards aus unserer Perspektive auszeichnet.

Ich wünsche Ihnen wie immer viel Spaß dabei.

Herzliche Grüße

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

P.S.: Wir wurden nun bereits zum dritten Mal zu den besten Beratern im Marketing gewählt. Danke dafür!



ESCH. unter den TOP
Unternehmensberatungen für
Marketing & Pricing
Ranking von brand eins & statista

B2B-Markenführung: Wo das Dringliche das Wichtige dominiert

Natalie Adler / Anne Jaeger

Eine starke Marke ist wichtig, auch im B2B-Bereich. Das bestätigte bereits unsere Studie zum Stand der Markenführung aus dem Jahr 2014. Drei Jahre später liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen ihre Hausaufgaben gemacht haben und auf große Worte Taten folgen lassen. Doch die Erkenntnisse unserer neuesten Gemeinschaftsstudie mit Marconomy zeigen ein deutlich anderes Bild: lediglich 22% der befragten B2B-Unternehmen verfügen über einen hohen Professionalisierungsgrad in Sachen Markenführung und schneiden im Vergleich zu 2014 (31%) noch einmal deutlich schlechter ab. Starke Marken, die für klare Werte stehen und die Leitplanken für das tägliche Handeln vorgeben, sind eher die Ausnahme, statt die Regel. Doch wo genau drückt der Schuh im B2B-Bereich?

#1 Hätte, wenn und aber: Das Thema Marke wird auf übermorgen verlagert

Die Marke hat Wirkung auf die Kunden und zahlt sich nachhaltig auf das Unternehmensergebnis aus – unabhängig davon, ob sie aktiv gesteuert wird oder nicht. Umso alarmierender ist demnach die Haltung der B2B-Manager. Waren es im Jahr 2014 noch 40% der Manager, die das Thema Marke zwar als wichtig ansehen, es aber immer wieder in die Zukunft verschieben, sind es heute satte 60%. Der Grund für diese Einstellung ist häufig der gleiche: Das Tagesgeschäft zerstört das langfristige Denken und dominiert den ohnehin vollen Terminkalender. Allerdings wird der Fokus auf strategische Themen umso wichtiger, je dynamischer das Umfeld ausfällt. So trägt eine starke Marke nicht nur maßgeblich zur Differenzierung in Märkten bei, in denen mit wenigen Klicks maximale Transparenz über Angebot und Preise erlangt werden kann, sondern gibt dem Kunden Halt und Orientierung.

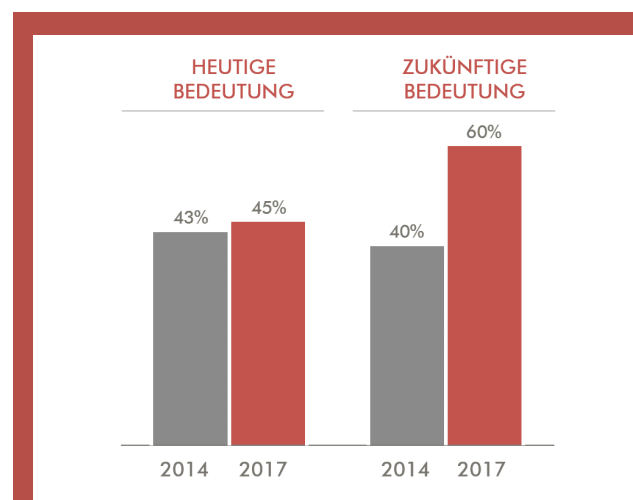


Abb. 1: Die Marke bleibt relevant und die Bedeutung der Marke in der Zukunft wächst.

#2 Die strategische Basis steht auf wackeligen Beinen

Das Thema Marke auf übermorgen zu verschieben ist im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenserfolgs wenig durchdacht. Ebenso kritisch anzusehen ist es jedoch, die Markenführung auf die Basis von Hau-Ruck-Aktionen zu stellen, anstelle sie langfristig und professionell auszusteuern. Das Ergebnis eines solchen Vorgehens sind meist wenig zielbringende Konsenslösungen – so wie bei vielen der von uns befragten B2B-Unternehmen. Während im Jahr 2014 noch mehr als die Hälfte der Unternehmen ihre Markenidentität klar definiert hatte, sind es aktuell lediglich 43%. Hinzukommt, dass gerade einmal 38% über eine trennscharfe Positionierung verfügen. Bei durchschnittlich 10,76 Themen, die Manager ihrer Marke als Besonderheit zuschreiben, wird es für den Kunden nahezu unmöglich, ein klares Vorstellungsbild der Marke aufzubauen und die eigenständigen Merkmale wahrzunehmen.

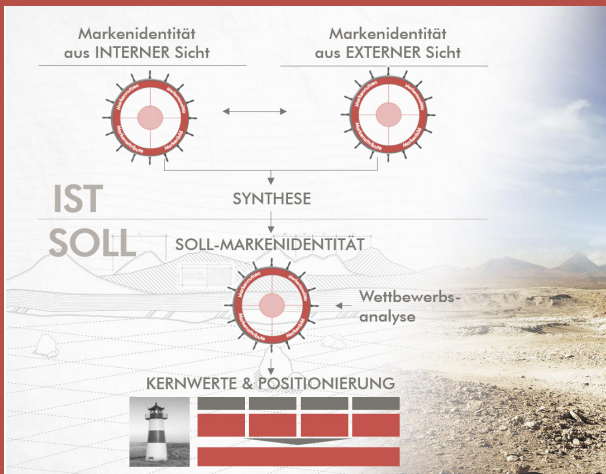


Abb. 2: Prozess zur Entwicklung der Markenidentität, Quelle: Esch, 2014, S. 118.

#3 Die Mitarbeiter wissen nicht, wofür ihre Marke steht

Sobald die strategische Basis gesetzt ist, geht es an die Umsetzung. Diese bezieht sich nicht nur auf die Entwicklung eines aufmerksamkeitsstarken sowie differenzierenden Kommunikationskonzeptes. Um ein klares Vorstel-

lungsbild in den Köpfen der Kunden aufbauen zu können, muss gleichermaßen im Inneren des Unternehmens, sprich bei den Mitarbeitern, angesetzt werden. Denn was nützt es, wenn ein B2B-Unternehmen auf dem Papier angibt, der zuverlässigste Partner der Branche zu sein, die Mitarbeiter im Außendienst aber immer wieder mit Verspätungen glänzen und wichtige Kunden-Anfragen unbeantwortet lassen?

Obwohl die Verankerung der Marke bei den Mitarbeitern nachweislich ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg ist, wird dieses Thema in den von uns befragten B2B-Unternehmen noch stiefmütterlich behandelt. Während sich im Jahr 2014 39% der Unternehmen mit der Umsetzung der Marke nach innen auseinandersetzen, sind es aktuell lediglich 22%. So geben die Manager an, dass nur knapp ein Fünftel der Mitarbeiter die Markenwerte kennen. Dieses Ergebnis ist jedoch wenig überraschend – schließlich werden bei nur bei 14% der Unternehmen Schulungen im Sinne der Marke durchgeführt.

Um Widersprüche zwischen kommunizierten und gelebten Markenbotschaften zu vermeiden und ein positives Kundenerleben zu schaffen, gilt es, die Marke im Denken, Fühlen und Handeln der eigenen Mitarbeiter zu verankern – vom Einkauf, über das Marketing und den Innendienst bis hin zur Logistik oder Vertrieb. Die Praxis zeigt



Abb. 3: Übersicht der internen Verankerung der Markenwerte.

jedoch, dass große Auftaktveranstaltungen, aufwendige Mitarbeiterkommunikation oder spezifische Markentrainings allein nicht ausreichen, um die Mitarbeiter für das Thema Marke zu begeistern und diese zu befähigen, im Sinne der Marke zu handeln. Essentiell ist das Commitment des Managements. Führungskräfte haben als Botschafter für die Marken einzustehen, diese konsequent vorzuleben und die Umsetzung bei den Mitarbeitern zu kontrollieren. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass die Marke nicht mehr ist als eine schöne Hülle ohne Kern.

#4 Die Marke glänzt – aber nicht an den relevanten Kontaktpunkten

Wenn die Leitplanken für das Handeln jedes Mitarbeiters gesteckt sind, geht es an die Umsetzung nach außen. Denn neben den Mitarbeitern besteht eine Vielzahl weiterer Kontaktpunkte, wie etwa die Website, Broschüren oder der Social-Media-Auftritt, die das Kundenerleben prägen. Allerdings wird in unserer Studie deutlich, dass B2B-Unternehmen an solchen Kontaktpunkten wertvolles Potenzial verschenken. So sind lediglich 31% der Manager der Meinung, dass die Identität ihrer Marke über die Kommunikation für die Kunden erlebbar wird. Dies war bereits in unserer Studie aus dem 2014 eine Schwachstelle, allerdings ist der Wert nochmals um sechs Prozentpunkte zurückgegangen.

In Zeiten der Digitalisierung und der damit assoziierten Explosion der Kontaktpunkte wird ein systematisch durchgeführtes Kundenkontaktpunkt-Management immer entscheidender. Andernfalls besteht die Gefahr, Zeit und Geld in Kontaktpunkte zu investieren, die für die Zielgruppen gar nicht relevant sind.

#5 Der Glaube, Digital sei nur Website und Apps

Es ist unumstritten, dass insbesondere im B2B-Bereich der persönliche Kontakt maßgeblich auf das Kundenerleben einwirkt. Allerdings darf die digitale Komponente nicht außer Acht gelassen werden – das bestätigen auch 37% der Manager. Sie sind der Meinung, dass die Digitalisierung weder den klassischen Vertrieb, noch die Zahl der persönlichen Kontakte ersetzt, sondern vielmehr dazu dient, ein Bindeglied zu den Kunden zu sein und die Kundenbeziehung zu intensivieren.

Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass die Digitalisierung B2B-Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen stellt und Kopfschmerzen hervorruft. Das Ergebnis: Der Stand der digitalen Transformation wird im B2B-Bereich im Durchschnitt auf 36 bei einer Skala von 0 bis 100 ein-

geschätzt, andere Branchen sehen sich im Durchschnitt bei 46. Nur bei 24% basiert das digitale Angebot auf einer klaren Strategie. Demnach ist es wenig verwunderlich, dass knapp 40% der B2B-Unternehmen nach dem „Trial and Error-Prinzip“ vorgehen, anstelle die digitalen Möglichkeiten zu durchdenken und das Angebot auf die Bedürfnisse ihrer Kunden und Partner auszurichten. Ein solcher Aktionismus ist jedoch wenig zielführend und führt schnell zur Entwicklung von Gimmicks oder Apps, die zwar nett im Gebrauch sind, aber als Stand-Alone-Idee keine Kaufanreize oder -möglichkeiten bieten.

Um Kunden zu begeistern, muss die Wahl bzw. Entwicklung digitaler Kontaktpunkte strategisch geplant sein: Was ist der Zweck? Werden neue Kontaktpunkte intelligent in das bestehende Kommunikationskonzept eingewoben? Und wie kann für den Kunden relevanter Content dafür generiert werden? Auch wenn diese Fragen nicht an einem Tag beantwortet werden können, führen sie am Ende zum Ziel – wie etwa John Deere beweist. Der Landtechnikhersteller kennt die Bedürfnisse seiner Kunden genau und stellt diesen über wohl ausgewählte digitale und analoge Kanäle relevanten Content zur Verfügung.

Die Mühe zahlt sich aus

Die Relevanz einer starken Marke ist unbestreitbar. Allerdings macht unsere Studie deutlich, dass viele B2B-Unternehmen noch weit davon entfernt sind, ihre Möglichkeiten auszuschöpfen. Das ist schade. Auch wenn eine starke Marke nicht von heute auf Morgen entsteht und der Weg zu einem positiven Kundenerleben mehr bedeutet als bunte Kommunikation, steht eins fest: die Mühe zahlt sich aus. Widmet man sich als B2B-Unternehmen seiner Marke mit Professionalität, erzielt man nachhaltige und bessere Effekte als die Konkurrenz. Die Hälfte der B2B-Entscheider weiß, dass eine starke Marke bei Kunden als ein wichtiger Türöffner dient. 43% erleben, dass die Marke einen hohen und positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden und auf die Wiederkaufsrate nimmt (80%). Waren es im Jahr 2014 lediglich 28%, sind heute 61% der Überzeugung, dass eine starke Marke den Marktanteil steigert. Zudem wissen 51% bzw. 46%, dass das Absatz sowie der Umsatz pro Kunde erhöht werden können.

Neben einer positiven Beeinflussung des Umsatzes geben über 60% an, dass auf Basis einer starken Marke ein hoher Differenzierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden kann. Auch die Weiterempfehlungsbereitschaft steigt, sagen heute 72%. Dies sind Indikatoren, dass die Kundenzufriedenheit, die Kundenbegeisterung und folglich die Loyalität durch starke Marken verbessert

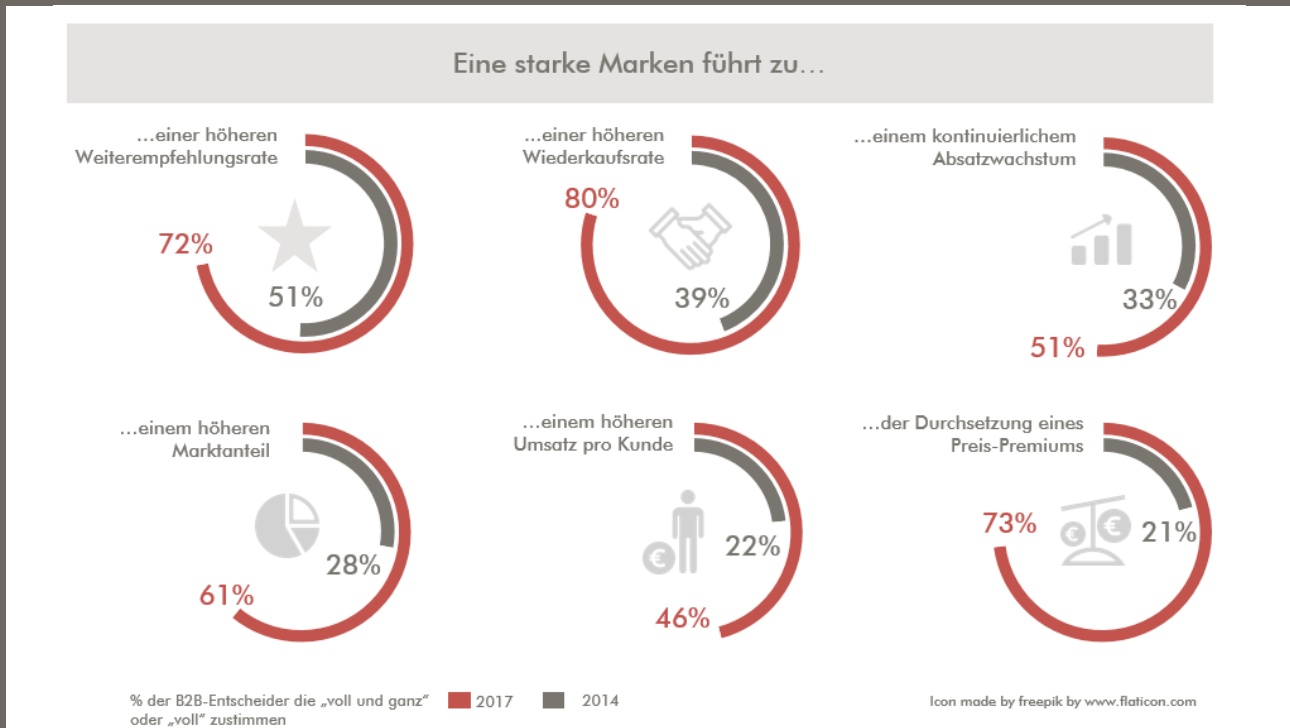


Abb. 4: Vergleich der Unternehmenskennzahlen von 2014 zu 2017.

werden kann. Sind die Kunden begeistert und loyal, so macht sich dies auch im Unternehmensergebnis bemerkbar. Entsprechend sagen 73%, dass sich durch eine starke Marke ein deutliches Preis-Premium erzielen lässt – das sind satte 52% mehr als noch im Jahr 2014.

Doch wie steht es um Ihre Marke? Verfügen Sie über eine starke strategische Basis? Und sorgt Ihre Marke an den relevanten Kontaktpunkten für Begeisterung? Mit unserer Checkliste decken wir mögliche Optimierungspotenziale auf.

Wie steht es um die Verankerung Ihrer Marke?

Jana Schneider

Die brillianteste Strategie nützt nichts, solange sie nicht umgesetzt wird. So ist es auch bei Marken. Die Marke muss tief in das Verständnis aller Anspruchsgruppen verankert werden – innen wie außen. Kennen Ihre Mitarbeiter die Marke? Und wie sieht es mit Ihren Kunden aus? Finden Sie es heraus!

ja nein

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. Wir haben die Identität unserer Marke klar definiert. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. Wir haben eine trennscharfe Positionierung, die uns von der Konkurrenz abgrenzt. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. Unternehmensstrategie und Markenstrategie sind miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. Unsere Markenstrategie ist langfristig ausgerichtet und wird professionell gesteuert. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. Unsere Mitarbeiter wissen, wofür unsere Marke steht. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. Unsere Marke ist im Denken, Fühlen und Handeln aller Mitarbeiter verankert. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. Das Commitment für unsere Marken ist hierarchieübergreifend hoch – vom Management bis zu den Mitarbeitern. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. Wir haben klare Leitplanken für die Umsetzung unserer Marke definiert. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. Jeder unserer Kontaktpunkte ist im Sinne unserer Marke ausgestaltet. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. Unsere Marke wird an allen Kontaktpunkten nahtlos erlebbar. |

Bitte zählen Sie Ihre angekreuzten „Ja-Antworten“.

- | | |
|---------------|---|
| 0–3 Mal „ja“ | Driften Sie nicht mit Ihrer Marke ins Abseits ab sondern verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Schwachpunkte und suchen Sie nach konkreten Lösungsansätzen. |
| 4–7 Mal „ja“ | Sie sind auf dem Weg Ihre Marke schwimmen zu lassen. Reißen Sie das Ruder herum und starten Sie mit einer aktiven Markenführung nach innen und außen. |
| 8–10 Mal „ja“ | Sie sind schon gut unterwegs, vielleicht geht ja noch mehr. Bleiben Sie dran und halten Sie Ihre Kunden und Mitarbeiter in Sachen Marke auf dem Laufenden: Es gibt bestimmt noch mehr Wege, Ihre Marke zum Leben zu erwecken! |

Vertrauen durch Sinnstiftung

Franz-Rudolf Esch / Jana Schneider

Vertrauen zählt: bei Kunden wie bei Mitarbeitern

„Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ war ein zentrales Motto von Robert Bosch. Vertrauen basiert vereinfacht gesprochen darauf, dass sich Menschen auf ein Versprechen verlassen können. Menschen vertrauen in sich selbst, in ihre Mitmenschen, in Systeme (Unternehmen, Marken, Politik etc.) und in die Gesellschaft. Ohne dieses Vertrauen wäre der Alltag nicht zu bewältigen und eine funktionierende Gesellschaft und wirtschaftliche Transaktionen nicht möglich. Gerade in Zeiten der Unsicherheit und des Wandels, wie er sich durch die Digitalisierung und Globalisierung in einer geradezu atemberaubenden Weise vollzieht, wird das Vertrauen in Unternehmen und Marken immer wichtiger. Wir wissen um die positive Wirkung des Markenvertrauens bei Kunden: Marken wie Miele, Persil oder Nivea sind Marken, denen die Deutschen vertrauen. Sie führen die Rankings der Most Trusted Brands in ihrer Kategorie seit Jahren an. Markenvertrauen wirkt positiv auf Käufe und Bindung. Doch wie sieht es in Unternehmen aus? Auch hier sollte es eine positive Beziehung zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen und der Bindung an das Unternehmen geben.

Vertrauen und Commitment beflügeln Mitarbeiter

Zak hat dazu eine aufschlussreiche Studie durchgeführt. Er hat auf neurowissenschaftlicher Basis analysiert, wie Vertrauen in Unternehmen wirkt. Menschen, die vertrauen, stoßen Oxytocin aus und sind glücklicher als andere. Unternehmen, denen Mitarbeiter ein hohes Vertrauen entgegenbringen, wiesen eine um 50 Prozent höhere Profitabilität aus als Unternehmen, denen die Mitarbeiter wenig vertrauen. Mitarbeiter in Unternehmen, denen hohes Vertrauen entgegengebracht wurde, zeigten weniger Stress, mehr als doppelt so viel Energie bei der Arbeit, entsprechend mehr Engagement und eine höhere Zufriedenheit und waren zudem seltener krank oder Burnout gefährdet.

Diese Ergebnisse erinnern frappierend an Vergleiche zwischen Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter ein hohes bzw. ein niedriges Commitment haben. Auch hier ergeben sich ähnliche Werte, wenn man Analysen von Gallup und anderen Instituten folgt. Vertrauen ist ein wesentlicher Einflussfaktor für Bindung.

Doch was tun Unternehmen, um eben dieses Vertrauen und Commitment zu stärken? Dazu kann die Studie von Zak keinen Aufschluss geben, wohl aber die Commitmentstudien. Hier hat sich seit Jahren in Deutschland nichts geändert. Die Zahlen sind stabil – auf niedrigem Niveau: 84 Prozent der Mitarbeiter haben laut Gallup in Deutschland ein nur geringes bzw. kein emotionales Commitment zu ihrem Unternehmen. Warum sollte es beim Vertrauen anders sein?

Gerade in Unternehmen, in denen Strategiewechsel an der Tagesordnung sind, wird Vertrauen häufig durch Zynismus und Sarkasmus als Überlebensstrategie bei den handelnden Personen ersetzt. Die Folge: Mitarbeiter warten, was passiert und wann der nächste Wechsel kommt. Ganz anders ist dies bei Unternehmen, wo eine Vertrauenskultur herrscht.

Wie können Unternehmen Vertrauen bei Mitarbeitern aufbauen?

Vertrauen hat eine generalisierende und eine spezifische Komponente: Es gibt Menschen, die mehr oder weniger vertrauen (generalisierende Komponente). Spezifisches Vertrauen bezieht sich in unserem Fall hingegen auf Unternehmen und Marken. Aus kognitiver Sicht wird die Kompetenz eines Unternehmen bewertet, aus emotionaler Sicht die Zuverlässigkeit, Integrität und Wohlwollen, also das Ausmaß, in dem Unternehmen auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen.

Das Vertrauen der Mitarbeiter bedarf eines Fundaments (Abbildung 1). Hierfür sind folgende Punkte wesentlich, die aus Unternehmenssicht gesteuert werden können.

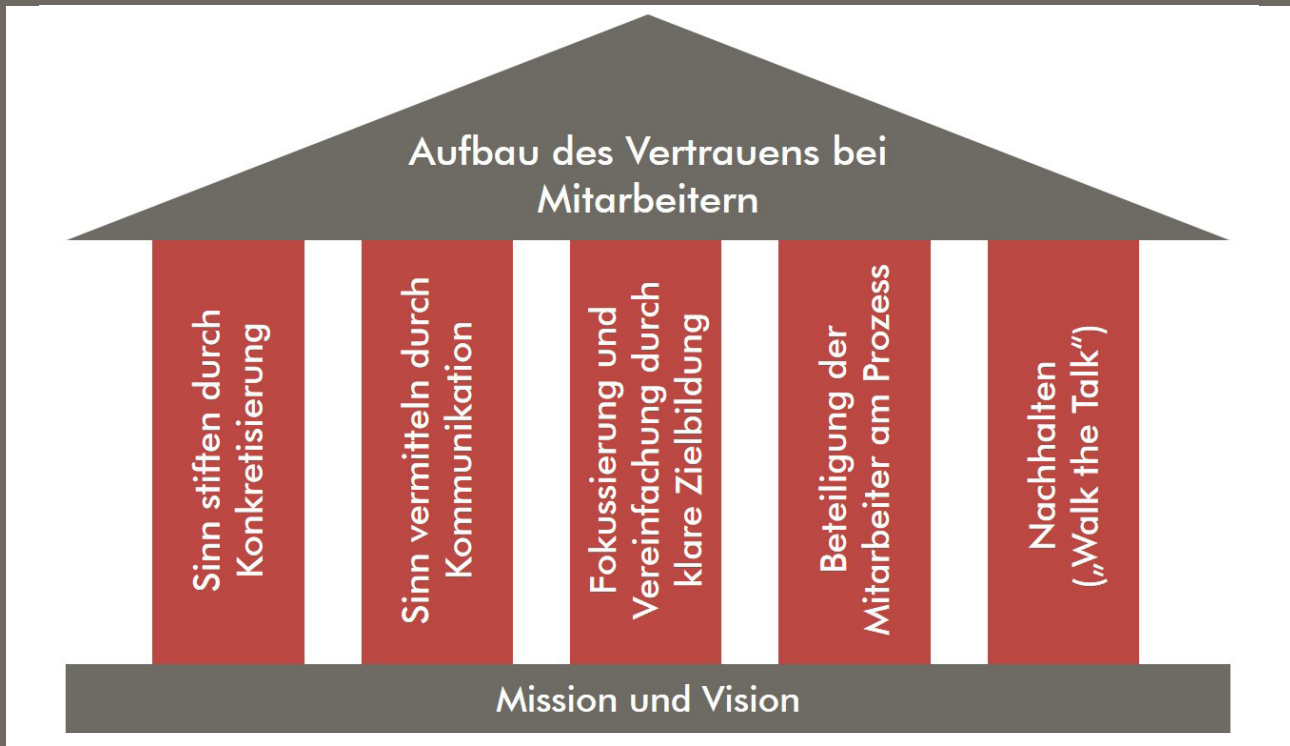


Abb. 1: Mission und Vision als Fundament zum Vertrauensaufbau bei Mitarbeitern

1. Sinn stiften – Mission und Vision konkretisieren:

Mitarbeiter wollen wissen, warum es das Unternehmen gibt und welchen Zielhafen man anstrebt. Diese grundlegenden Fragen sind überzeugend zu beantworten. Die Frage nach dem „Warum gibt es uns, was treibt uns an?“ schafft Orientierung und gibt Halt. „To solve unsolved

problems innovatively“ ist ein klarer Auftrag bei 3M (Abbildung 2). Die Vision hingegen stellt eine Ambition dar, für die es sich lohnt anzustrengen: Wenn ein Weltmarktführer für C-Teile als Vision hat, mit mindestens einem Teil in jedem Fahrzeug zu sein, ist dies ein großer Ansporn.

2. Sinn vermitteln:

Egal, wie gut Mission und Vision abgeleitet sind: Ohne des Buy-Ins der Mitarbeiter können Unternehmen nicht reüssieren. Deshalb ist eine vorrangige Aufgabe des Top-Managements, für die Kommunikation von Mission und Vision zu sorgen und den dahinter stehenden Sinn zu vermitteln. Zudem gilt es, Maßnahmen in die Wege zu leiten, dass Mitarbeiter sich daran orientieren und Beiträge leisten können. Hier ist ein zentraler Engpass in Unternehmen zu erkennen. Die meisten Mitarbeiter kennen Mission und Vision ihres Unternehmens nicht. Wofür sollen diese sich dann anstrengen? Was soll Mitarbeiter dann motivieren, Höchstleistung zu bringen? Und worin sollen Mitarbeiter vertrauen?

3. Fokussieren und vereinfachen:

Die Vision wird häufig nicht konsequent in Ziele und Strategien heruntergebrochen oder erfolgt in den verschiedenen Bereichen wenig koordiniert. Zudem ist es meist zu viel, was man sich vornimmt. Das Ergebnis: Zielunklarheit



Abb. 2: Die Mission als „guiding star“ von 3M, Quelle: 3M

statt Klarheit, konkurrierende statt kohärente Zielhierarchien und Chaos. Dabei ist bekannt und belegt, dass mehr weniger bringt. Zwei oder drei Ziele sind erreichbar und umsetzbar. Bei vier bis zehn Zielen wird das Ganze schwierig bis unmöglich. Frust ist dann vorprogrammiert. Es gilt demnach, sich auf zwei bis drei Ziele zu konzentrieren und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten, die man a) selbst beeinflussen kann, und b) einen klaren Impact auf die Zielerreichung haben.

4. Am Prozess beteiligen:

Mein Kollege Dan Ariely hat belegt, dass das, was man selbst entwickelt, mehr wertgeschätzt wird als das, was man vorgesetzt bekommt. Man setzt sich entsprechend mehr dafür ein. Wenn beispielsweise als Maßnahme zur Senkung der Umweltbelastung die Maßnahme „Wir führen ein Sonntagsfahrverbot für Autos ein.“ entwickelt und an Mitarbeiter weitergegeben wird, so stehen diese weniger hinter dieser Maßnahme, als wenn sie aus den Satzfragmenten „Führen – Autos für – Sonntagsfahrverbot – wir – ein“ den gleichen Satz bilden. Beteiligung ist alles. Was heißt das nun konkret? Bei dem Zielbildungs- und Maßnahmenprozess sind die Mitarbeiter einzelner Bereiche einzubinden. Mitarbeiter wissen oft am besten, was die wirksamsten Maßnahmen sind, weil sie schließlich tagtäglich mit den Problemen an der Basis zu kämpfen haben.

5. Nachhalten – Walk the Talk:

Gerade bei der zunehmenden Beschleunigung und Komplexität durch die Digitalisierung werden Manager oft durch das Tagesgeschäft völlig gefangen genommen. Große Ziele und das kritische Hinterfragen des Unternehmenszwecks geraten dann schnell in Vergessenheit. Umso wichtiger ist es, Zeit zur Reflektion und zum Abgleich der momentanen Situation mit Vision und Zielen einzuplanen und sich konkrete Gedanken zu machen, durch welche Maßnahmen man diesen strategischen Prozess am Laufen hält. Auch dies setzt ein konkret zu definierendes Maßnahmenbündel und entsprechende Kontrollfunktionen voraus.

Diese Strategien schaffen Vertrauen, weil man Mitarbeitern Orientierung gibt und Sinn stiftet, sie an dem Prozess beteiligt und zeigt, dass man sie mit ihren Bedürfnissen und Wünschen, aber auch Fähigkeiten ernst nimmt, sie sieht und hört. Vor allem zeigt das Dranbleiben, dass man zuverlässig einen eingeschlagenen Weg geht und bei allen Turbulenzen der Umwelt kurzfristige Veränderungsnotwendigkeiten mit langfristiger Orientierung in Einklang bringt.

Literaturempfehlungen:

Ariely, D. (2015): Wer denken will, muss fühlen, Droemer Verlag, München.

Collins, J. (2001): Good To Great. Why some Companies make the Leap ... and others don't, Harper Business, New York.

Collins, J. C., Porras, J. I. (1996): „Building Your Company's Vision“, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 5, S. 65–77.

Esch, F.-R. (2016): IDENTITÄT. Das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Esch, F.-R., Rühl, V., Baumgartl, C. (2017): Messung des Markenvertrauens, Handbuch Markenführung, 5. Aufl., Springer Verlag, Wiesbaden.

Zak, P. J. (2017): The Neuroscience of Trust, in: Harvard Business Review, Vol. 95, No. 1, S. 84 – 90.

Wachsen mit System: der Wachstums-Inkubator

Franz-Rudolf Esch

Jedes Unternehmen strebt nach Wachstum. Gerade durch die Digitalisierung werden die Wachstumsbestrebungen nochmals angeheizt, ja geradezu beschleunigt – und dies zu Recht. Es ergeben sich neue Zugänge zu Kunden, neue Interaktionsmöglichkeiten, andere Formen, Kunden in den Entstehungsprozess neuer Angebote einzubinden und neue Explorationsmöglichkeiten zur Vermessung des Kundenbedarfs. Die wenigsten dieser Möglichkeiten werden allerdings systematisch genutzt. Im Ergebnis kopieren die meisten Unternehmen das, was andere erfolgreich machen. Das Ergebnis ist dann vorprogrammiert. Wenn im Konsumgüterbereich 70 Prozent aller „neuen“ Produkte floppen, ist dies ein Indikator, dass in vielen Unternehmen Optimierungsbedarf besteht. Vor allem deshalb, weil sich diese Zahl seit Jahren nicht verändert hat. Mehr Insights und mehr Möglichkeiten, den Kunden zu

erforschen, dessen Bedarfe und Frustrationen zu ermitteln und mit den Kunden in Kontakt zu treten, führen somit nicht zwangsläufig zum Erfolg. Im Gegenteil: Oft führt dies zu einer wachsenden Komplexität in Unternehmen, die dem Wachstumserfolg entgegensteht. Zudem wird der Blick in Unternehmen oft durch das Wissen zu einer Kategorie verstellt. Man bewegt sich in einem verkrusteten Denkmodell, quasi einem Gefängnis, das neue Ideen schon unterdrückt, bevor sie entstehen.

Nicht verwunderlich, dass deshalb viele Innovationen von Novizen außerhalb einer Branche kommen. Ergobag ist ein solches Beispiel: Keiner der großen Ranzenhersteller hatte ein wesentliches Problem bei Kindern auf dem Radar. Mehr und mehr Kinder im Schulalter wiesen Haltungsschäden auf. Genau dies war der Ausgangspunkt

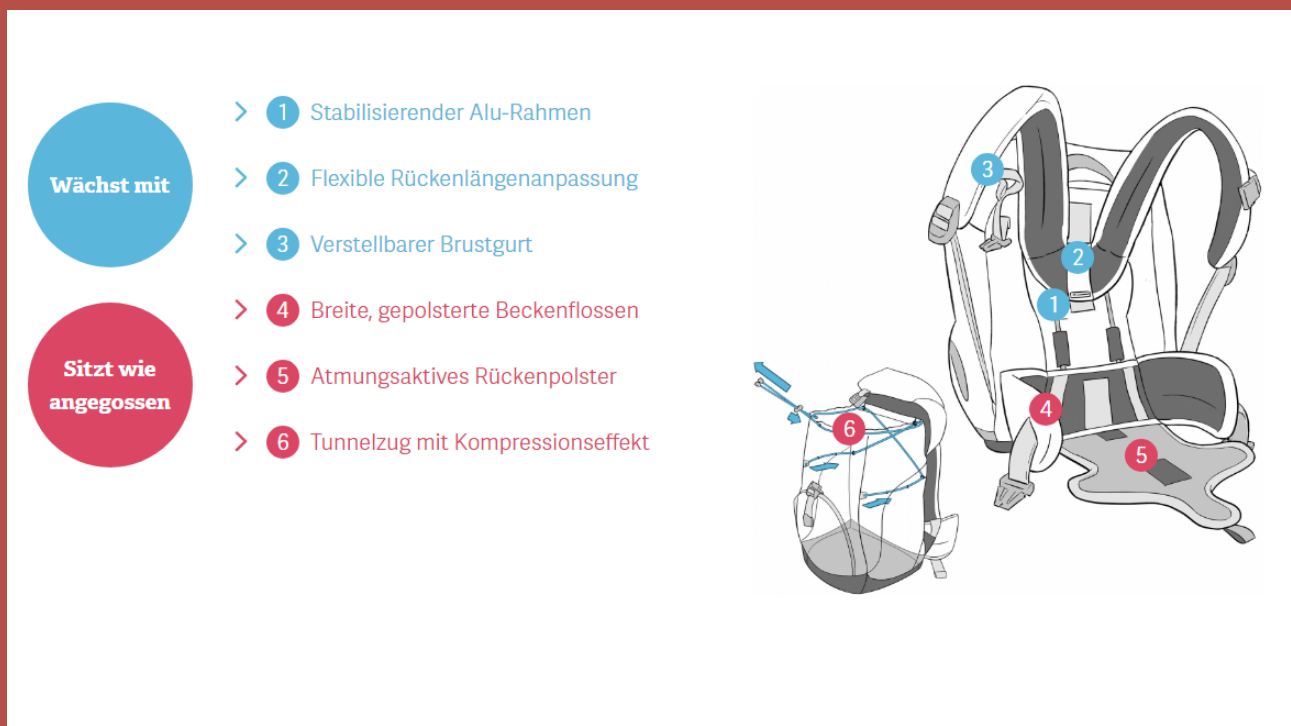


Abb. 1: Innovative Ergonomie für den Kinderrücken, Quelle: Ergobag

Ergonomie
ergobag kombiniert das Ergonomiekonzept innovativer Trekking-Rucksäcke mit all dem, was eine Schultasche leisten muss.
[Erfahre mehr](#)

Individualität
Mit austauschbaren Kletties lässt sich jeder ergobag nach Lust und Laune umgestalten. Warum der ergobag so individuell ist?
[Erfahre mehr](#) [Kletties im Shop](#)

Nachhaltigkeit
Für unsere Schultaschen verarbeiten wir Textilien, die zu 100% aus recycelten PET-Flaschen hergestellt sind. Diese Produktionsweise verringert die Umweltbelastung enorm.
[Erfahre mehr](#)

Sichtbarkeit
Sichtbar? Aber sicher! ergobag-Schultaschen sind großzügig mit Reflektoren ausgestattet. Zusätzlich sorgen fluoreszierende Zip-Flächen in vier Knallfarben für eine verbesserte Sichtbarkeit im Straßenverkehr.
[Erfahre mehr](#) [Zum Shop](#)

Ergonomie **Individualität** **Nachhaltigkeit** **Sichtbarkeit**

Abb. 2: Die WOW-Faktoren von Ergobag greifen ineinander und begeistern, Quelle: Ergobag

der Gründer von Ergobag, die sich auf einer Party mit einer Physiotherapeutin unterhielten. Diese sprach genau dieses Problem an und führte es auf zu wenig Sport, aber eben auch auf die Ranzen zurück, die wenig kindertauglich waren. Mit einer Analogie aus dem Bereich des Wanderns und Bergsteigens revolutionierten die drei Gründer von Ergobag den Markt: Sie entwickelten Rucksäcke, die sich auf die Größe des Kindes perfekt einstellen ließen und durch den Hüftgurt – wie bei jedem guten Bergsteigerrucksack – 50 Prozent des Gewichtes auf die Hüfte verlagerten und dadurch den Rücken entlasteten (Abbildung 1). Zudem werden die Rucksäcke umweltschonend aus recycelten Plastikflaschen hergestellt und sind durch Haftsticks individualisierbar.

Gerade durch die Digitalisierung besteht die große Gefahr für viele Unternehmen, dass ihre Geschäftsmodelle angegriffen werden und in Gefahr geraten. Umso wichtiger ist ein systematischer Prozess zur Ergreifung und Gestaltung von Wachstumspotentialen.

Mit unserem Wachstums-Inkubator ist es so wie mit dem Design-Thinking-Prozess: Keine der Techniken und Vorgehensweisen ist wirklich neu, wohl aber der gesamte Ablauf, der eine systematische Entwicklung und damit größere Chancen für kundenrelevante und zur Marke passende Innovationen ermöglicht.

Folgende Fragen geben einen ersten exemplarischen Einblick in den Wachstumsinkubator und können Ihnen Klarheit über Ihre Potentiale beim systematischen Wachstum schaffen:

1. Besteht noch Potential im Markenfunnel?

Es geht nicht nur um Low-Hanging-Fruits sondern darum, eine vernünftige Basis für Wachstum zu schaffen. Starke Marken profitieren vom „Double Jeopardy Effect“. Danach werden – vereinfacht ausgedrückt – kleinere Marken selten gekauft und die Kunden verhalten sich diesen gegenüber weniger loyal. Zudem werden starke Marken generell besser beurteilt als schwache Marken und dies unabhängig davon, ob die Maßnahmen auch wirklich besser sind. Es ist ein klassischer Halo-Effekt.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass zunächst Bekanntheit und Image einer Marke systematisch zu erhöhen sind, bevor andere Wachstumsmaßnahmen wirklich greifen. Da in der Regel die großen und starken Marken über mehr Budgets verfügen, ist hier eine klare Positionierung der Schlüssel. Popp Feinkost hat mit dem Fokus als Brotaufstrich für das Abendbrot ein Territorium klar belegt (Abbildung 3), dadurch an Bekanntheit und klarem Profil gewonnen und die stärkere Marke Homann deutlich bei den Marktanteilen überholt. Zudem sind ausgetretene Pfade zu verlassen und durch andere Maßnahmen Auf-



Abb. 3: Popp Feinkost mit der Positionierung des Brotaufstrichs für das Abendbrot (links), Ritter Sport und das charakteristische Stairbranding (rechts), Quellen: Popp Feinkost, Ritter Sport

merksamkeit zu generieren. Bionade ist über Below-the-Line-Maßnahmen im Straßenkampf groß geworden, K-fee durch aufmerksamkeitsstarke Spots im Internet, die schnell verbreitet wurden und die Botschaft „So wach warst Du noch nie“ unmittelbar transportierten. Hier kann die digitale Welt helfen. Ritter Sport hat ebenfalls dadurch zugelegt, dass an viel frequentierten Stellen wie Bahnhöfen etc. die Marke in Szene gesetzt und auf die Menükarte der Kunden gebracht wurde (Abbildung 3). Natürlich können auch neue Produkte helfen, sofern sie wirklich neu und bedürfnisrelevant sind. Audi hat mit dem TT gezeigt, wie ein Modell eine Marke bewegen kann, weil man einen hot spot im Markt adressiert hat und Zielgruppen erreichen konnte, deren Bedürfnisse bislang nicht hinreichend bedient wurden.

Bestehen Probleme auf den Stufen Relevant Set und First Choice ist zu hinterfragen, ob man mit der Positionierung der Marke wirklich die Needs and Wants der Kunden trifft. ERGO-Versicherung kann hiervon ein Lied singen: Versichern heißt verstehen trifft eben nicht eines der zentralen Bedürfnisse zum Abschluss einer Versicherung, die eher durch Themen wie Schutz und Nähe geprägt sind. Wiederkauf und Weiterempfehlung hingegen setzt an dem Erleben der Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung selbst an.

2. Wie gut sind unsere Strukturen und Prozesse zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen geeignet?

Wir erleben es immer wieder, dass es in vielen Unternehmen keinen systematischen Entwicklungsprozess für neue Produkte gibt. In der Konsequenz werden entweder Produkte im Markt kopiert oder häufig Produkte eingeführt, ohne dass vorab wichtige und klar definierte Prüf-Gates passiert wurden. In der Konsequenz wird viel Geld durch den Schornstein gejagt, ohne einen Markterfolg zu produzieren.

Um einen solchen Prozess aufzusetzen ist zu klären,

- Wer, wann und in welcher Funktion in den Innovationsprozess zu integrieren ist.
- Wie die Abfolge der Prüf-Gates bei einer ressourcen- oder marktbasierter Entwicklung gestaltet wird.
- Wie zu Beginn das Motto der Kreativitätsforschung „Quantity breeds Quality“ realisiert wird, um viele Ansätze zu erhalten.
- Wie die Ideen radikal in einem Screening nach relevanten Kriterien reduziert werden.
- In welchen Phasen des Prototyping Tests erfolgen, um die Kundenakzeptanz zu prüfen.
- In welcher Form realitätsnahe Tests neuer Produkte oder Dienstleistungen erfolgen können.

- Wie das Pricing und die Gestaltung der Marketingmaßnahmen erfolgt, um den Nutzen des neuen Angebots sichtbar zu machen.

3. Nutzen wir hinreichend die Intelligenz und die Erfahrungen der eigenen Mitarbeiter?

Beiersdorf hat über 17.000 Mitarbeiter. Angenommen jeder dieser Mitarbeiter nutzt Nivea-Produkte und würde dafür sensibilisiert werden, Erfahrungen der Nutzung (was ist gut, was ist schlecht, wo gibt es Probleme, was würde man sich wünschen) mitzuteilen, könnte dies einen tollen Effekt haben. Wir beobachten oft, dass Mitarbeiter in Unternehmen viele wertvolle Ideen haben, die aber aus Frustration vor dem „Nicht gehört werden“ niemals in Angebote übersetzt werden. Dies betrifft nicht nur die Optimierung der Angebote selbst, sondern des gesamten Kundenerlebens auf der Kundenreise, egal ob dies ein Besuch in der Servicewerkstatt ist, der Erstkauf einer Versicherung oder die Beschwerde bei einem Problem mit dem Telefonanschluss.

4. Wie systematisch gewinnen wir Erkenntnisse über Wünsche und Bedürfnisse der Kunden?

Solche Erkenntnisse lassen sich entweder hart am Produkt oder der Dienstleistung ermitteln oder in einem breiteren Kontext. Letzteres bedingt einen Perspektivwechsel und die Betrachtung unterschiedlicher Facetten wie in einem Kaleidoskop. Wir nutzen dazu den Wachstumsdiamanten, der die Marke und ihre Kunden in unterschiedlichen Kontexten reflektiert. Neben den klassischen Kundenbedürfnissen werden auch das soziale Umfeld, die Orte, an denen sich die Kunden aufhalten, der zeitliche Rahmen, in dem sich die Kunden bewegen, das kulturelle Umfeld und die Lebensphase, in der sich die Kunden befinden, vermessen. Der Kontext bestimmt die explorative Methode zur Erkundung der Kundenbedürfnisse.

Die daraus resultierenden Optionen erläutere ich exemplarisch am Beispiel Tee: Was das soziale Umfeld betrifft, unterscheidet sich der Five o'clock Tea deutlich vom Tee zum Familienpicknick. Hinsichtlich des kulturellen Umfeldes weichen die chinesische und die russische Teezeremonie voneinander ab. In Taiwan, China und Südostasien ist der Bubble Tea, ein kühl servierter, mit Milch und Fruchtsirup dargereicherter Tee, der Renner. Dieser wird wie ein Milkshake zubereitet und mit dicken Strohhalmen getrunken.

In frühen Lebensphasen ist möglicherweise Eistee beliebt, in späten Lebensphasen der Blasen- und Nierentee.

Nachts der Tee zum Einschlafen usw. Vom Ready-to-Drink-Tee bis hin zum Baden mit Tee und dem Parfait von grünem Tee ist alles möglich.

5. Wie begleiten wir den Prozess der Umsetzung des Angebotes und dessen Vermarktung?

Folgt man den Erfahrungen aus Flop-Analysen, so scheitern viele Produkte weniger an der Idee, sondern an einer zu frühen Markteinführung oder an einer mangelnden Durchsetzung im Markt, mit anderen Worten: Die Kunden nehmen die Vorteile der Innovation gar nicht wahr. Hier geht es darum, wie man die Kernbotschaft in wirksame Kommunikationsmaßnahmen übersetzt und welche Kanäle man dazu bespielt.

Positive Beispiele sind hier die neue Samsung Virtual Reality-Brille (Abbildung 4), Amazon Echo mit dem Alexa Voice Service oder Amazon Kindle. In all diesen Fällen wird unmissverständlich der Nutzen dieser Produkte in Szene gesetzt. Da können viele alteingesessene Unternehmen noch einiges lernen.



Abb. 4: „Wir machen Unmögliches möglich“: Ein Strauß lernt mit Hilfe der VR-Brille Gear fliegen, Quelle: Samsung

Fazit: Systematik hilft, sowohl was Struktur und Prozess bei Innovationen betrifft als auch die Methoden. Die Ursachenforschung steht dabei ganz am Anfang. Oft ist zunächst an der Marke zu arbeiten, um Effekte zu erzielen, bevor weitere Maßnahmen ergriffen werden. Innovationen sind dabei weit aufzufassen. Sie drehen sich bei Weitem nicht mehr nur um das Produkt, sondern um die gesamte Kundenreise. Da das Kundenerleben immer wichtiger wird, sind gerade hier neue Schwerpunkte zu setzen, um Kunden mit neuen Leistungen und Kommunikationsmaßnahmen wirklich zu begeistern.

Literaturempfehlungen:

Esch, F.-R. (2016): IDENTITÄT. Das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Führungskräfte als Markenbotschafter

Daniel Kochann

Ein essentieller Faktor zum Aufbau einer starken Marke ist die konsequente Verankerung der Marke bei den eigenen Mitarbeitern. Nur wenn diese im Sinne der Marke denken, fühlen und handeln, wird dies auch bei den Kunden entsprechend ankommen. Die wichtigste Rolle kommt dabei den Führungskräften des Unternehmens zu. Nur wenn CEO, Vorstand, Geschäftsführung und Co. als Markenbotschafter auftreten und die Marke vorleben, kann das sogenannte „Internal Branding“ erfolgreich sein.

Doch woran erkennt man nun, ob die Führungskräfte gute oder schlechte Markenbotschafter sind, bzw. was sind Kriterien, die ein vorbildlicher „Brand Ambassador“ erfüllen muss?

Um dies zu bewerten, kann man sich an vier einfachen Leitsätzen orientieren:

Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte...

1. handeln im Sinne der Markenidentität
2. zeigen Commitment
3. inspirieren Mitarbeiter
4. sind sich ihrer Vorbildrolle bewusst.

Leitsatz 1: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte handeln im Sinne der Markenidentität!

Für Führungskräfte gilt: Der Fisch stinkt vom Kopf her!

Eine klar definierte Markenidentität schafft Orientierung und bietet Handlungsanweisungen. Wird sie seitens der Führungskräfte leidenschaftlich vorgelebt, dient sie als Magnet und Motivator für die Unternehmensmitglieder. Hierzu ist es unabdingbar, dass sich jede Führungskraft der Identität des Unternehmens bewusst ist.

Ein positives Beispiel für das konsequente Handeln im Sinne der Markenidentität ist Dr. Jürgen Hambrecht, ehemaliger Vorstandsvorsitzender und derzeitiger Aufsichtsratsvorsitzender der BASF SE. Er unterstrich in seinen Reden nicht nur die Markenwerte sondern drückte seine

Identifikation mit der Marke durch das dauerhafte Tragen des BASF-Markenpins aus (Abbildung 1). Des Weiteren verfasste er handschriftliche Notizen an die verantwortlichen Mitarbeiter, wenn ihm von der Markenidentität



Abb. 1: Dr. Jürgen Hambrecht, Quelle: BASF



Abb. 2: Ex-Siemens-Chef Klaus Kleinfeld – links: mit Rolex-Uhr, rechts: ohne (retuschiert), Quelle: dpa

abweichende Umsetzungen auffielen. Steht das Verhalten im Widerspruch zu den kommunizierten Markenwerten, hat dies negative Effekte auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter. So wurde die Rolex-Uhr des ehemaligen Siemens-Chef Klaus Kleinfeld auf einem Foto retuschiert, während sich Mitarbeiter mit Massenentlassungen konfrontiert sahen (Abbildung 2).

Leitsatz 2: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte zeigen Commitment!

Für Führungskräfte gilt: Walk your talk!

87 Prozent aller Mitarbeiter haben entweder kein oder nur ein geringes Commitment zu ihrem Unternehmen. Daher kommt Führungskräften eine tragende Rolle zu, denn sie beeinflussen durch ihr Verhalten das Marken-Commitment der Mitarbeiter maßgeblich. Ein erfolgreicher CEO kann das Commitment der Mitarbeiter zur Marke steigern und die Leistungsbereitschaft erhöhen. Dies gelingt aber nur dann, wenn sie ihre Loyalität zur Marke konsequent und kontinuierlich zeigen. Stehen Sie für die Marke ein, überträgt sich dieses Commitment auf ihre Mitarbeiter.

Claus Hipp, der mit seinem Namen für die gesellschaftlich verantwortungsvolle Herstellung von Baby-Nahrung einsteht, ist ein Paradebeispiel für uneingeschränktes Commitment. Sir Howard Stringer, Ex-CEO und Member of the Board von Sony, zeigte hingegen wie es nicht geht: Er wurde dabei gesehen, wie er Musik auf seinem iPod hörte. Dies vermittelte den Mitarbeiter, dass ihr CEO nicht zu den Produkten steht und wurde als Zeichen der Zugabe der Niederlage gegen Apple gewertet.

Leitsatz 3: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte inspirieren Mitarbeiter!

Für Führungskräfte gilt: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!“

Laut Towers Perrin (2003) ist einer der Hauptgründe für unzureichendes Commitment mit der Marke die fehlende Kommunikation einer Vision. In einer Studie mit 40.000 Mitarbeitern aller Hierarchiestufen gaben 55 % an, dass das Top-Management keine Vision kommuniziert. Charismatische Führungskräfte zeigen die Vision der Marke auf und leben vor, wofür die Marke steht. Henry Ford zeigte bereits Anfang 1900, wie es geht: „Democratize the automobile“ hieß das einfach formulierte, aber sehr ambitionierte Credo, welches jeder Mitarbeiter verstand. Sein Traum wurde wahr. Nicht Kutschen samt Pferde wurden

schneller, sondern Autos global verfügbar.

Damit die Inspiration der Mitarbeiter gelingt, haben Führungskräfte einen Spagat zwischen zu starker Einschränkung und zu viel Freiheit zu bewältigen. Dabei gilt die Formel: So viel Freiraum wie möglich, so viel Einschränkung wie nötig. So trägt jeder Mitarbeiter eines Ritz-Carlton Hotels permanent das Markencredo „We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen“ bei sich. Howard Schultz, CEO von Starbucks, führt seine Mitarbeiter nach dem Grundsatz: „We are not in the coffee business serving people, we are in the people business serving coffee“. Die Beispiele zeigen, wie es gelingen kann, Mitarbeiter im Sinne der Marke zu gewinnen ohne dabei ihr individuelles Engagement einzuschränken.

Leitsatz 4: Erfolgreiche Vorstände und Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildrolle bewusst!

Für Führungskräfte gilt: „Mit einem Herren steht es gut, der, was er befohlen, selber tut!“

54 % der CEOs halten sich selbst für einen Einflussfaktor auf die Unternehmensreputation. Untersuchungen zeigen, dass sich der Einfluss des Images von Vorständen mit bis zu 15 % auf den Unternehmenswert auswirkt. Steht deren Verhalten im Widerspruch zu den kommunizierten Markenwerten, führt dies zur Irritation der Mitarbeiter und sogar zu einer nachhaltigen Schädigung des Markenimages.

Das Beispiel ENRON zeigt, wie einer der größten Konzerne der USA durch inkonformes Markenverhalten der Chefetage bis hin zur Insolvenz sinken kann. Doch nicht nur CEOs sind Vorbilder. Auch Führungskräfte tragen eine große Verantwortung. Skandale, egal auf welcher Führungshierarchie, wirken negativ auf das Image. Dieses musste die ERGO Gruppe nach einem intensiven Prozess zum Aufbau einer neuen starken Marke schmerzlich erfahren. Besser macht es da die Geschäftsführung des Unternehmens Werner & Mertz, bekannt für die Marken Frosch und Erdal. Diese hat sich dem zentralen Markenwert „ganzheitlich nachhaltig“ verschrieben, was sich nicht nur im besonders ökologischen Neubau der Mainzer Hauptverwaltung äußert. Die Führungsebene kommt auch mit dem Elektrofahrzeug zur Arbeit.

Zusammenfassend gilt: Markenführung ist Chefsache. Vorstände und Führungskräfte sind Botschafter der Marke. Wenn es ihnen gelingt, im Sinne der Markenidentität zu handeln, Commitment zu zeigen, Mitarbeiter zu inspirieren und ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden, wird das Internal Branding von Erfolg gekrönt sein.

Literaturempfehlungen:

Brexendorf, T. O.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Henkel, S.; Wentzel, D. (2012): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aufl., Wiesbaden (2012), S. 337-371.

Esch, F.-R.; Hanisch, J.; ESCH, F.-R.; Kochann, D. (2013): Führungskräfte zu Botschaftern der Marke machen, in: Keuper, F.; Becker, J. (Hrsg.): Leadership Reputation, Berlin (2013), S. 37-54.

Esch, F.-R. (2016): Identität – das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt / New York.

Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen, München.

Markenaward 2017: Bühne für Marken-Exzellenz

Franz-Rudolf Esch / Maximilian Arthen

Der Markenaward ist die Bühne für Unternehmen, die exzellente Markenarbeit leisten.

Der Award ist etwas Besonderes, er ist anders als viele andere Auszeichnungen, wo primär Marktmessungen für den Erfolg herangezogen werden. In der Konsequenz gewinnen meist die gleichen Unternehmen. In der Regel sind dies potente und große Player im Markt.

Das ist insofern schade, weil auch viele mittelständische Unternehmen exzellente Markenarbeit leisten. Zwar sind Marktzahlen ohne Frage der „Proof of the Pudding“, allerdings ist es ebenso wichtig, tiefere Insights in Strategie und Umsetzung zu erhalten, um einen Markencase wirklich bewerten zu können.

Es sind nicht nur die ausgezeichneten Unternehmen als Gewinner zu sehen, sondern alle Finalisten. Denn alle diese Unternehmen haben einige wichtige Erfolgsfaktoren gemein:

1. Haltung: Herausragend ist in dieser Hinsicht Frosta. Das Unternehmen hat frühzeitig erkannt, dass Konsumenten vermehrt auf gesunde Ernährung und auf qualitativ hochwertige Produkte Wert legen. Deshalb wurde Frosta konsequent auf Transparenz, Nachhaltigkeit und Produkte, die frei von Zusatzstoffen sind, positioniert. Vom Einkauf über die Produktion bis zur Vermarktung. Befragungen zufolge goutierten dies die Kunden zwar, allerdings kauften sie nicht mehr. Genau an diesem Punkt schwenken viele Unternehmen um und ändern die Strategie, um einen schnellen Erfolg zu bewirken. Anders bei Frosta: Das Unternehmen verfolgt konsequent den eingeschlagenen Weg weiter, arbeitete an vielen kleinen Schrauben zur Optimierung und wurde mit nachhaltigem Wachstum belohnt. Frosta hat es somit geschafft die Konsumenten von sich zu überzeugen und seine Stellung als einer der Vorreiter in der Tiefkühlbranche gefestigt.

2. Top-Management-Commitment und Einbezug der Mitarbeiter: ThyssenKrupp und das Gewandhaus sind hier als die herausragenden Beispiele aufzuführen. Die Entwicklung der Marke erfolgte in kon-

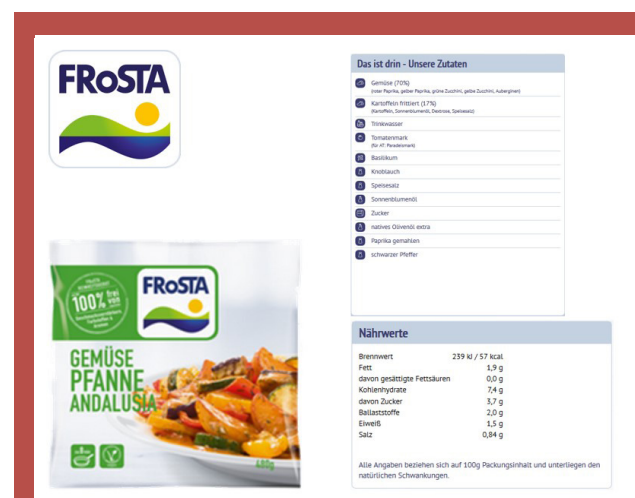


Abb. 1: Beispielhafte Darstellung eines Frosta-Produktes, Quelle: FroSTA

sequenter Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, wobei das Management als Motor des Prozesses anzusehen ist. Bei dem Gewandhaus ging man sogar so weit, dass in Kreativsessions mit Musikern nicht nur die Rolle und Bedeutung der Marke vermittelt, sondern auch Ansätze zur differenzierten Entwicklung einer klaren Markenpersönlichkeit entwickelt wurden. ThyssenKrupp hat bei dem eigenen Markenrelaunch ebenfalls keinen einseitigen Fokus auf die externe Kommunikation gelegt, sondern die Verankerung der Marke bei den Mitarbeitern nach vorne getrieben. Durch geeignete interne Maßnahmen wie Event & Live-Stream oder Kampagnen-Plattformen wurden die Mitarbeiter für die Marke committed. So wünscht man sich nachhaltige Markenprozesse: Sie sollten im Unternehmen bei Managern und Mitarbeitern anfangen.

3. Mut: Entwicklung heißt auch immer Mut zur Veränderung, Mut, Dinge zu hinterfragen und Mut, etwas zu bewegen. Ohne Frage hatte man bei Granini den Mut, mit „Die Limo“ in eine völlig neue Kategorie vorzustoßen. Denn die Möglichkeit einer negativen Rückwirkung auf das Stammprodukt Orangensaft war groß. Mut bewies ebenso Dr. C. Soldan. Das Unternehmen dehnte seine

Marke erfolgreich und kreierte mit den Gummi-Drops ein neuartiges Produkt, bei dem der Erfolg nicht vorprogrammiert sein konnte. Da die Gummidrops sich in einer Nische zwischen gewöhnlichen Hustenbonbons und Fruchtgummis befinden, war schwer vorhersehbar, ob es hierfür Bedarf am Markt gibt. Mut heißt aber auch, Mitarbeiter zu motivieren, sich einzubringen. So kam die Idee für die Gummidrops von einer Mitarbeiterin von Soldan. Sie stellte fest, dass sie eine halbe Stunde benötigte, um ein Em-Eukal Bonbon zu lutschen.

4. Konsequente Entwicklung und Analyse:

„Die Limo“ von Granini wurde konsequent auf natürlich getrimmt, um die Passung und Akzeptanz zu fördern. Die Gummi-Drops von Em-Eukal vereinen beispielsweise Geschmack und Gesundheit in innovativer Form und sprechen eine neue Zielgruppe an. Sie schmecken somit nicht nur gut, sondern können auch als Wirk-Drops angesehen werden. Gummibären mit gutem Gewissen oder Gesundheitsfaktor sozusagen.

5. Brillanz in der Umsetzung: Wer das Gewandhaus vorher und nachher sieht, wird überrascht sein von dem großen Schritt, den man hier zur Wahrnehmung als „richtige“ Marke gegangen ist. Ritter Sport ist ebenso eine Marke, die Hervorragendes geleistet hat: Bei geringem Budget und einzigartiger Verpackung zeigt Ritter Sport,

dass es sich lohnt auch andere Wege zu gehen. Mit der Präsenz die vorwiegend below-the-line an Bahnhöfen, Flughäfen und Orten mit viel Frequenz stattfand, wurde die Verpackung gekonnt in Szene gesetzt und eine Werbung inszeniert, die das Bedürfnis nach Schokolade weckt.

6. Digital und real: Bilou, die neue Marke von Bibi (Bianca Heinicke), zeigt, dass ein Youtube- und Instagram-Star Begehrlichkeit auf eine eigene Pflegeserie wecken kann, allerdings der Handel das eigentliche Sprungbrett ist. Insofern war es sehr clever die schon vorhandene Beziehung zu DM zu nutzen, um die Produkte schnell im Handel platzieren zu können. Mit ihrer Marke Bilou ist Bibi somit die Transformation von einer Online- zu einer Offline-Marke gelungen – und das mit großem Erfolg. In einem hart umkämpften Wettbewerbsumfeld und innovationsfreudigen Markt hat die Marke in kürzester Zeit einen fast zweistelligen Marktanteil erlangt und dokumentiert damit eindrucksvoll das Potential, das Influencer-Marketing zur Vermarktung eines Neuproduktes besitzt. Wie es weitergeht, wird sich allerdings zeigen, weil die Copycats von DM nun schon neben Bilou stehen – günstiger natürlich.

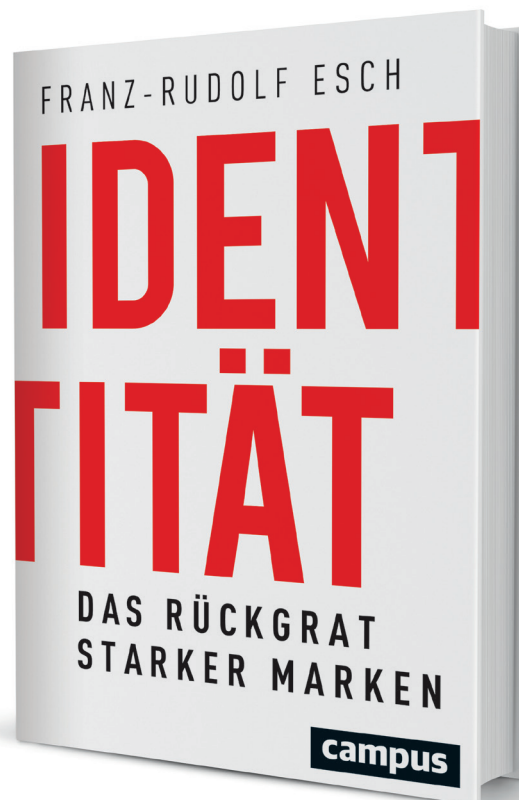


Abb. 2: Werbung von Granini für die LIMO, Quelle: Granini

„Ein Must-Read für alle CEOs und Marketingentscheider“

Jürgen Lieberknecht | Vorstand Marketing und Produktmanagement, TARGOBANK

In diesem Buch analysiert Esch die Muster von Marken, die er in 30 Jahren Erfahrung und Beratung zu Marken identifiziert. Es ist kein Rezeptbuch, sondern ein Fundament, das diese Erfolgsmuster anhand anschaulicher Beispiele belegt.



„Herr Esch ist unnachgiebig, wenn es um die Marke geht, und bei diesem Thema auch streitbar. Aber eines ist sicher: Er ist ein Überzeugungstäter in Sachen Marke.“

Bettina Würth | Vorsitzende des Beirates, Würth-Gruppe

„Prof. Esch schafft es in seinem Meisterwerk seine langjährige Erfahrung in einer sehr anwendungsorientierten Weise zu vermitteln.“

Thomas Buberl | CEO, AXA

Franz-Rudolf Esch
**IDENTITÄT - DAS RÜCKGRAT
STARKER MARKEN**

1. Auflage, 309 Seiten
ISBN 978-3-593-50576-3
39,95 €

Online und in allen Buchhandlungen erhältlich.



www.esch-brand.com

ESCH.

The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Office Köln
Lichtstr. 45
50825 Köln

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.