

Markenmanagement ist Wertmanagement

Wie ganzheitliche Markenführung Differenzierung schafft



Sandro C. Principe

Die aktuelle Brand Parity Studie¹ von BBDO Consulting zeigt es deutlich: Gut 60 Prozent der Befragten stellen bei Banken und Versicherungen keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Marken fest. Trotz der Heterogenität des Angebots zeigt sich demnach eine hohe Austauschbarkeit zwischen den Marken des Financial-Services-Bereichs. Dieses Resultat ist sehr bedenklich, hält man sich vor Augen, dass die Marke ein wesentlicher Treiber der Wertschöpfung eines Unternehmens ist.



Brigitte Plankensteiner

Aktuelle Publikationen bezüglich Markenführungs-Effizienz bestätigen ein gewachsenes Bewusstsein bezüglich der Marke als Wertschöpfungstreiber.² Ein Ausweg aus der «Ähnlichkeits-Falle», der zu nachhaltiger Kundengewinnung und -bindung führt, ist nur über klare Markenpräferenz möglich. Ein unverkennbares und differenzierbares Markenprofil kann zu einem entscheidenden Kauftreiber werden und eventuell auch eine Preisführerschaft ermöglichen. Um das Ziel der Markenpräferenz jedoch zu erreichen, ist es notwendig, das vorhandene Potenzial einer Marke vollständig auszuschöpfen. Ein wesentlicher Grund, weshalb dies bisher noch nicht vollends geschehen ist, besteht unter anderem darin, dass bis anhin vor allem die Optimierung des Mitteleinsatzes im Fokus stand. Das ist aber nicht hinreichend: Vielmehr müssen auch die Wirkungsdimensionen einer Marke betrachtet werden. Hohe, kompetitive Media-Investitionen alleine sind keine Garantie mehr für eine erfolgreiche Marke.



Björn Sander

Die Gründe für die hohe Austauschbarkeit von Marken sind vielfach selbst verantwortet: Statt systematisch Potenziale zur Markendifferenzierung aufzubauen und auszuschöpfen, implementiert das Markenmanagement einfache und vermeintlich erfolgreiche, aber völlig austauschbare «Me-too»-Konzepte oder

kurzfristig wirkende Preisargumente. Ist der Preis dann erst einmal zum wichtigsten Kaufentscheidungsfaktor geworden, lässt sich die abwärts drehende Preisspirale nicht mehr stoppen – Markenwerte werden nachhaltig vernichtet (Abbildung 1).

Diese Entwicklung lässt sich anhand des Bankgeschäfts am besten verdeutlichen. Bankkunden nehmen ihre Bank nur noch am Rande wahr, beispielsweise am Logo der Eingabemaske beim E-Banking. Die Markenpräferenz der Kunden erodierte im gleichen Tempo wie die Margen des Massengeschäfts, das Bankgeschäft wurde auf einen Preiskampf reduziert. Die Konsequenzen sprechen für sich: Geschäftsstellen wurden reduziert, Kundenloyalität zu einer spezifischen Bank sank, das Bankgeschäft wurde zum Commodity-Geschäft. Die Bankenwirtschaft büsst nun, dass sie High Touch im Zeitalter von High Tech vergessen hat. Zukünftig wird der Erfolg wieder dadurch geprägt sein, dass Finanzdienstleister versuchen, ihre Kunden emotional an sich zu binden und wie in der Konsumgüterindustrie differenzierte Images aufbauen, indem sie konsequent in Markenführung investieren.³

Das Leistungsversprechen als strategische Grundlage der Markenführung

Um eine wirklich Präferenz bildende Markenpositionierung zu erreichen, ist es erforderlich, ein relevantes, d. h. klar nutzenorientiertes und differenzierendes Leistungsversprechen (Value Proposition) zu definieren. Die Grundvoraussetzung hierfür ist ein fundiertes Verständnis von Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltenstreibern der relevanten Zielgruppen sowie dessen Synchronisation mit strategischen Rahmenbedingungen

Die Autoren

Dr. Sandro C. Principe, Managing Partner, BBDO Consulting, Zürich

Björn Sander, Principal, BBDO Consulting, Düsseldorf

Brigitte Plankensteiner, Consultant, BBDO Consulting, Zürich

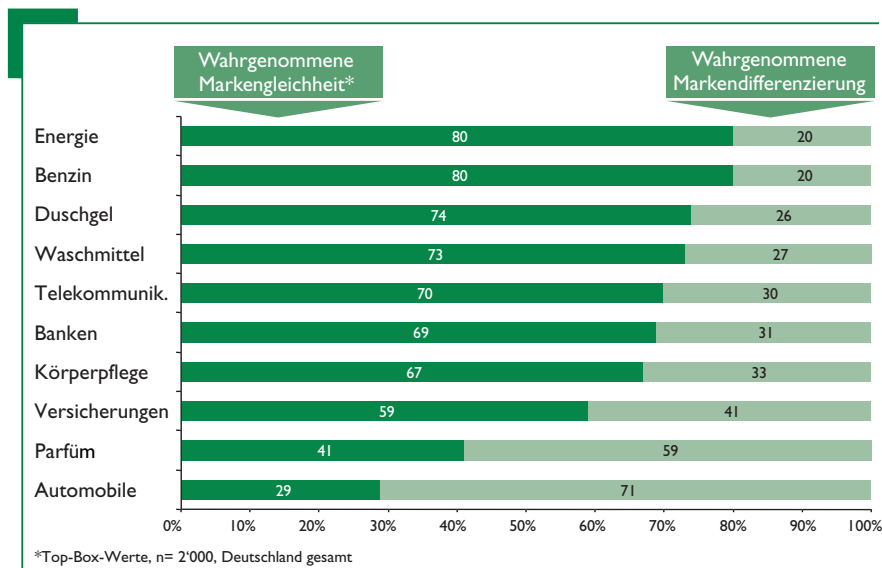


Abb. 1: Kernergebnisse Brand Parity Studie (Quelle: BBDO Consulting, 2004)

und Leistungsmerkmalen des eigenen Angebots. Damit wird die Entwicklung eines Leistungsversprechens zu einer strategischen Aufgabe. Es reicht nicht, ein griffiges Werbekonzept zu entwickeln, das Zeitgeist und branchentypische Argumente zu einem Werbeauftritt integriert. Als Positivbeispiel mag die Versicherungsgesellschaft «Die Mobiliar» dienen: Ihr gelungenes Werbekonzept der kindlich gezeichneten Schadenskizzen, jeweils für die verschiedenen Versicherungsfälle wie Hausrat, Haftpflicht etc., vermittelte das unbürokratische Vorgehen der Versicherung bei Schadenfällen. Damit die durch die Werbebotschaft übermittelten Werte Menschlichkeit und Nähe nicht nur auf dem Papier stehen, wurden die Generalagenturen mit mehr Kompetenzen als branchenüblich ausgestattet, um die unbürokratische Umsetzung der eingegangenen Versicherungsansprüche konsequent zu praktizieren.⁴

Die Beantwortung der Frage, für welches einzigartige Versprechen eine Marke funktional und emotional in der Wahrnehmung ihrer Zielgruppen stehen soll, dient als Basis aller Markenführungsaktivitäten. Darauf aufbauend kann eine systematische Markenkommunikation an alle Zielgruppen in einem abgestimmten Gesamtkonzept entwickelt werden (Abbildung 2). So lancierte die Bank Leu anlässlich ihres 250-jährigen Bestehens im

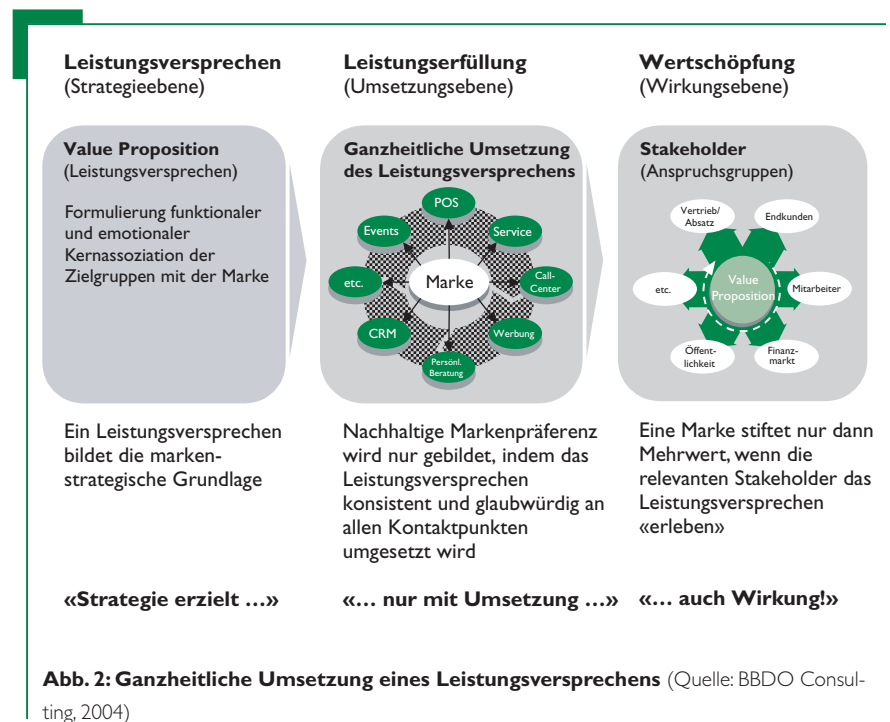
vergangenen Jahr eine neue Kommunikationskampagne – doch die Umsetzung des neuen Markenauftritts war nur ein kleiner Teil der Arbeit. Zu Beginn definierte die Bank gemeinsam mit BBDO Consulting die beabsichtigte Positionierung ihrer Marke. Das unverwechselbare Differenzierungselement «Löwe», welches unter anderem Charaktereigenschaften wie «Persönlichkeit» und «Willensstärke» transportiert, sollte weiter bestehen bleiben. Darauf aufbauend wurde

eine Markenstrategie entwickelt, die mit der Geschäftsstrategie vereinbar ist.

Die Wichtigkeit der systematischen Umsetzung der Markenkommunikation gegenüber allen Zielgruppen lässt sich auch an anderen Beispielen verdeutlichen: Als die UBS vor einigen Jahren mittels Kommunikationskampagne vermittelte, dass für die Kunden «der rote Teppich» ausgelegt wird, war dies mit dem sichtbaren Vorhandensein eines roten Teppichs in den Eingangshallen der Filialen nicht getan. Vielmehr musste das Schalterpersonal eine zuvorkommende, freundliche und unkomplizierte Kundenbetreuung an den Tag legen, um zusätzlich die intangiblen Aspekte des Markenversprechens zu transportieren. Durch die konsequente Ausrichtung des gesamten Leistungsangebotes wie auch der Leistungserstellung kann eine Kongruenz zwischen tatsächlichem Markenerlebnis und dem Leistungsversprechen erzeugt werden.

Erfolgsfaktoren für die ganzheitliche Umsetzung eines Leistungsversprechens

Wie das Beispiel verdeutlicht, muss eine Marke über die Kommunikation hinaus konsistent und glaubwürdig «erlebbar»



gemacht werden, um ihr vollständiges Potenzial entfalten zu können. Das tatsächlich subjektiv erlebte Markenerlebnis muss der Erfüllung des Versprochenen entsprechen. Erfolgt dies nicht, haben die Zielgruppen ein inkonsistentes Markenerlebnis. Dadurch wird nicht nur der Aufbau von Loyalität verhindert, es steigt sogar die Gefahr nachhaltiger Markenablehnung. Die Prägung einer Marke erfolgt durch jede Form der Interaktion mit ihren Zielgruppen, wobei sich der Wirkungsradius von Marken – nicht zuletzt durch neue Formen der Kommunikation – massiv erweitert hat. Daher ist es essenziell, das dazugehörige Leistungsversprechen – an dem die Marke mit ihren «Stakeholdern» (Anspruchsgruppen) in Berührung tritt – konsequent und ganzheitlich umzusetzen. Hierbei sind wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Verantwortung für die Marke richtig verankern: Aufgrund des ganzheitlichen Verständnisses von Markenführung vergrößert sich auch der Kreis der Verantwortlichen. Häufig wird die Markenpflege als alleinige Sache der Marketing- oder gar Kommunikationsabteilung gesehen, was die Marke in ihrem Wirkungsradius beschränkt. Es zeigt sich jedoch, dass sich die Unternehmensleitung persönlich zur Marke bekennen muss, da das Commitment des Topmanagements eine immense Wirkung auf die Motivation der Mitarbeitenden hat. Henning Schulte-Noelle, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Allianz AG, brachte die Wichtigkeit des umfassenden Wirkungsradius der Marke wie folgt auf den Punkt: «Die Marke und der Markenwert wurden zu Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Unternehmen des 21. Jahrhunderts.» Durch dieses Verständnis und Commitment wird die funktionsübergreifende Umsetzung von Markenführungsaktivitäten gesichert und ein wichtiges Signal an die Kapitalmärkte gesendet.
- Mitarbeitende als «Triebfeder» der Marke erkennen: Nicht nur das Management trägt eine besondere Verantwortung für den Auftritt der Marke, diese liegt auch bei jedem einzelnen Mitarbeitenden. Mitarbeitende

prägen die Marke als «Triebfeder», sowohl in direktem Stakeholder-Kontakt, wie durch Vertrieb, Service oder Call-Center als auch indirekt, beispielsweise durch Produktentwicklung, Geschwindigkeit interner Prozesse oder über die Qualität der hergestellten Produkte. Daher ist es äusserst wichtig, dass jeder Mitarbeitende das Versprechen der Marke versteht, es verinnerlicht und auch an deren konkreten Umsetzung gemessen wird. Dies kann beispielsweise durch an der Markenentwicklung orientierte Zielvereinbarungen erreicht werden. So unterstützt 3M den hohen Innovations-Fokus seiner Marke durch ein Arbeitsmodell, bei welchem Forschungsmitarbeiter 15 Prozent ihrer Arbeitszeit auf selbst definierten Projekten verwenden dürfen. Daneben kann die Mitarbeiterbindung durch eine effektive und kontinuierliche interne Kommunikation gewährleistet werden. Neben massenmedialen Kommunikationsmassnahmen wie Mitarbeiterzeitschriften, Broschüren oder Intranet-Auftritten spielen auch interaktive Massnahmen wie Events, Mitarbeitergespräche und Fachseminare eine zentrale Rolle. Das interne Networking muss gepflegt werden, wodurch eine stärkere Bindung sowohl zwischen den Mitarbeitenden wie auch gegenüber dem Unternehmen entsteht. Die Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen der Winterthur Versicherungen bzw. Credit Suisse Group sehen solche On- und Off-the-job-Massnahmen bereits konkret vor.⁵

- Leistungsversprechen durch tatsächliche Leistung erfüllen: Um ein Leistungsversprechen nachhaltig zu etablieren, muss sich dieses vor allem im tatsächlichen Leistungsangebot (Produkt- oder Dienstleistung) spiegeln. Wird das Versprechen nicht erfüllt, kann dies aufgrund kognitiver Dissonanzen zu einer dauerhaften Ablehnung der Marke führen. Wenn also eine Bank kommuniziert, dass sie Hypothekarkredite rasch und unkompliziert gewährt, so müssen die Mitarbeitenden dieses Leistungsversprechen unmittelbar umsetzen können. Dabei

geht es nicht nur darum, die administrativen Abläufe effizient zu gestalten, es muss auch eine Kompetenzordnung vorhanden sein, die einen unmittelbaren Kreditentscheid zulassen. Nur so können die Mitarbeitenden das Leistungsversprechen durch ihre tatsächliche Dienstleistung erfüllen.

- Leistungsversprechen konsistent an alle relevanten Zielgruppen kommunizieren: Um die Glaubwürdigkeit einer Marke zu sichern, gilt: «announcement follows achievement». Dabei muss eine Symbiose aus tatsächlichem Markenerlebnis und konsistenter Kommunikation entstehen, welche das Leistungsversprechen nachhaltig in der Wahrnehmung der Stakeholder verankert. Dadurch bildet das erfüllte Leistungsversprechen die integrierende Klammer aller Kommunikationsaktivitäten, wie z. B. klassische Kommunikation, PR, Internet, Events, POS-Aktivitäten.
- Markenerfolg nachhaltig sichern: Es ist notwendig, ein Erfolgssteuersystem zu verankern, um im Falle von Abweichungen vom angestrebten Soll-Zustand korrigierende Interventionsmechanismen in Kraft setzen zu können. Durch die kontinuierliche Überprüfung der Erfüllung des Leistungsversprechens sowie der Verankerung des Markenbildes in der Stakeholder-Wahrnehmung wird gewährleistet, dass sämtliche Massnahmen zielführend und effizient umgesetzt werden.

Brand Change Management – Ein ganzheitlicher Ansatz zur systematischen Umsetzung eines Leistungsversprechens

Die konsistente Umsetzung eines Leistungsversprechens erfordert ein systematisches Vorgehen. Es ist dabei wichtig, das Leistungsversprechen glaubhaft und kundenrelevant zu kommunizieren und sich differenziert am Markt zu positionieren. Der «Brand Change Management»-Ansatz von BBDO Consulting adressiert die wesentlichen Erfolgsfaktoren über vier zentrale Module: Leadership, Commitment, Impact und Navigation (Abbildung 3):

- **Leadership:** Um die ganzheitliche Umsetzung des Leistungsversprechens sicherzustellen, muss die systematische Verankerung von Markenverantwortung und strategischer Richtungs-gabe durch das Commitment des Top-managements sichergestellt sein. Der Einsatz eines interdisziplinären Leitungsteams, das den «Brand Change» im Unternehmen vorantreibt und die notwendigen Ressourcen definiert und steuert, bietet sich hierfür besonders an. Ein starkes Einbeziehen des Topmanagements hat Signalwirkung: Zum einen wird offensichtlich, dass das abgestimmte Leistungsversprechen von den obersten Führungsebenen mitgetragen wird und Strategiekonformität gewährleistet ist, zum anderen wird allen Mitarbeitenden die Wichtigkeit des Projektes und der erhebliche Stellenwert eines ganzheitlichen Brand Change Managements verdeutlicht.
- **Commitment:** Als zweites muss die Identifikation mit der Marke bei allen Mitarbeitenden sowie eine damit einhergehende gestärkte Motivation und Arbeitsmoral gefördert und gestärkt werden. Die Realität zeigt hier jedoch noch erheblichen Handlungsbedarf: Nur gerade zwölf Prozent der deutschen Arbeitnehmer verhalten sich loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber. Besorgniserregend ist vor allem die steigende Tendenz der innerlich Gekündigten, welche zurzeit einen Anteil von 18 Prozent haben.⁶ Diese Zahlen belegen die enorme Wichtigkeit, jedem Mitarbeitenden die Relevanz des Leistungsversprechens für seinen Handlungsbereich zu verdeutlichen, um ihn zu motivieren und eine langfristige Arbeitsbindung zu erreichen. Der Aufbau einer starken und zielgruppenspezifischen Arbeitgebermarke kann hier Abhilfe schaffen. Zudem verstärkt eine Identität stiftende Corporate Mission das Commitment, die Marke zu «leben», noch weiter.
- **Impact:** Zur Erzielung einer maximalen externen, messbaren Wirkung des implementierten Leistungsversprechens müssen die konsequente Erfüllung und konsistente Kommunikation an relevante Stakeholder in ei-

nem abgestimmten, systematischen Ansatz erfolgen. Positionierungs-Gaps der Marke werden mittels gezielter «Marken-Aktionsprogramme» geschlossen, ganz nach dem Motto: «Erst leisten, dann reden.» So wird eine Diskrepanz zwischen Erwartung aufgrund der versprochenen Leistung und tatsächlichem Leistungserlebnis vermieden.

- **Navigation:** Als Letztes bedarf es einer übergeordneten präzisen Steuerung des Prozesses und der eingesetzten Massnahmen sowie einer Wirkungskontrolle des Umsetzungsfortschritts, um alle relevanten strategischen und organisatorischen Disziplinen zu konzentrieren. Dadurch sollen unkontrollierte «Change-Aktivitäten» verschiedener funktionaler Einheiten vermieden werden. Zudem kann frühzeitig auf Marktveränderungen reagiert bzw. die Wirksamkeit des definierten Leistungsversprechens überwacht werden.

Zukunftsthemen der Markenführung

Die Nachhaltigkeit des »Brand Change Management«-Projekterfolges kann beispielsweise mittels eines Management-Information-Systems oder einer Balanced Scorecard überwacht werden. Daneben bieten sich auch umfassende Controlling-Instrumente an, welche eine fakten-

basierte und wertorientierte Markenführung erlauben. Die Basis dafür wird durch eine Markenbewertung geschaffen. Um eine aussagekräftige Monetarisierung der Marke zu erreichen, sind sowohl qualitative wie auch quantitative Daten zu berücksichtigen. Dadurch wird gewährleistet, dass der eruierte Wert sowohl von der Marketing- als auch von der Finanzseite akzeptiert wird. Durch die Monetarisierung des Markenwertes kann der Unternehmenswert langfristig gesteigert werden. So erlaubt es die wertorientierte Markenführung, Einsparung durch gezielte Lizenzierungen zu erzeugen oder Steueroptimierungsmöglichkeiten auszunutzen. Zudem kann der Markenwert für die Planung und Allokation des Marketing-Budgets dienen sowie in die externe Berichterstattung einfließen.

Ein weiteres Schlüsselthema der Markenführung wird zukünftig der Aufbau einer Identität stiftenden und zielgruppenrelevanten Arbeitgebermarke im Sinne eines «Employer Brandings» sein. Beim Transport des Leistungsversprechens ist die Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es ist daher immens wichtig, eine starke Arbeitgebermarke durch gezieltes und effektives «Employer Branding» zu positionieren. Dadurch können extern die talentiertesten Nachwuchsfachkräfte gewonnen sowie intern die Mitarbeiten-



Abb. 3: Ganzheitlicher «Brand Change Management»-Ansatz (Quelle: BBDO Consulting, 2004)

BBDO Consulting

BBDO Consulting ist die internationale Topmanagement-Beratung für markt-orientierte Unternehmensführung der BBDO-Gruppe. Das Leistungsspektrum deckt die gesamte Marketing-Wertschöpfungskette ab, von der Analyse und Strategieformulierung über die Umsetzung bis zum Controlling von Marketingprogrammen. Die über 110 Berater an den sieben Standorten Berlin, Düsseldorf, London, Madrid, München, Shanghai und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Das Zürcher Büro von BBDO Consulting wurde im Mai 2003 gegründet. Managing Partner Dr. Sandro C. Principe leitet die Schweizer Niederlassung. Er ist bei BBDO Consulting auch verantwortlich für die Entwicklung der globalen Life Science Industry Practice. Zu den Kunden der Zürcher Dependence gehören Swisscom, Bluewin, Credit Suisse, Bank Leu, Cashgate, Winterthur, Roche, Die Schweizerische Post und Coop.

Ansprechpartner bei BBDO Consulting: Dr. Sandro C. Principe,
Telefon +41 44 457 56 56 , Mobil +41 79 401 85 05
sandro.principe@bbdo-consulting.com
(www.bbdo-consulting.com)

den motiviert und an das Unternehmen gebunden werden.

Eine starke Marke ist nicht nur für die Arbeitnehmer von grosser Wichtigkeit, sie stellt für alle Stakeholder ein nicht zu verachtendes Asset dar. Speziell die Financial Community profitiert von einer

starken, differenzierbaren Marke mit einer klar positionierten Markenführung, was sich positiv auf die Unternehmensbewertung durch unabhängige Finanzinstitute auswirkt.

Fazit

Die hohe Austauschbarkeit von Marken und der damit einhergehende zunehmende Einfluss des Preises als Kaufreiber sind weitgehend durch das Markenmanagement selbst verschuldet. Seine Kernaufgabe wäre es jedoch, ein wirklich differenzierendes und Nutzen stiftendes Leistungsversprechen zu kreieren sowie dessen konsequentes und konsistentes Erlebarmachen an allen Kontaktpunkten der Marke mit ihren Zielgruppen zu gewährleisten. Dadurch kann die mangelnde Differenzierung der Marken überwunden werden. Schliesslich können Marken nur so in vollem Umfang ihren nachhaltigen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

Anmerkungen

- 1 Brand Parity Studie, BBDO Consulting, 2004.
- 2 www.stern.de
- 3 Gloger, Axel: Die Bank der Zukunft, in: «Banks & Brands», Bern 2003, S. 469.
- 4 Aebi, Jean Etienne: Einfall oder Abfall – Was Werbung warum erfolgreicher macht, Mainz 2003, S. 303 ff.
- 5 www.credit-suisse.com
- 6 Gallup, Engagement-Index 2004, www.presseportal.de