

## Markenführung

# Holistic Branding, Teil 6: Die Markenverankerung

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der eigenen Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten kann. Der 6. Teil der Serie ist denjenigen Faktoren gewidmet, die letztlich für das emotionale Markenerlebnis zentral sind: Markenkultur und Menschen, welche diese prägen.

› Ralph Höfliger, Pascal D. Staub

«Die Urzelle der geschichtlichen Welt ist das Erlebnis.» Es überrascht nicht, dass dieses Zitat von einem Menschen stammt, der sich als Theologe, Philosoph, Psychologe und auch Pädagoge mit dem auseinandergesetzt hat, was für ein Erlebnis unabdingbar ist: dem Menschen. Es stammt von Wilhelm Dilthey (1833 bis 1911, Deutschland).

## Die Markenkultur

Marken verkommen zu neutralen Hüllen ohne das Mitwirken von Menschen. Denn Menschen sind es, welche die Erlebbarkeit von Marken überhaupt erst möglich machen. Es sind Menschen, die am Anfang der Entstehung von Marken stehen, die Begeisterung für Marken vermitteln, sie leben und konsumieren. Und es sind Menschen, die auf diese Weise, oft ohne sich dessen bewusst zu sein, eine Markengemeinschaft (Brand Community) bilden. Ungeachtet der Intensität, mit welcher sie Bestandteil davon sind, verbindet sie alle ein unsichtbares Gut: die Markenkultur.

Damit Markenkultur überhaupt entstehen kann, muss der Kern, müssen Werte,

Wesen und Inhalte einer Marke in Menschen verankert sein und tagtäglich gelebt werden. Wie diese Verankerung gezielt gefördert und erreicht werden und somit Markenkultur entstehen kann, zeigen wir im Ansatz nachfolgend auf.

Im Brand Care Cycle (Pascal D. Staub, m.a.d. brand care et al.), der Methodik für holistische Markenentwicklung und -führung, wird die Entwicklung und Förde-

rung von Markenkultur im Prozessschritt Markenverankerung vorgenommen.

## Definition von Markenkultur

Während der Begriff der Unternehmenskultur eine schon über lange Jahre gewachsene und aus vielen Perspektiven beleuchtete Dimension ist, liegen bisher nur wenige Studien vor, die versuchen, Markenkultur spezifisch zu ergründen und greifbar zu machen. Prof. Thorsten Raabe von der Universität Oldenburg definiert sie wie folgt: «Markenkultur ist eine kollektiv existierende, sinnhafte Ordnung im Sinne von Unterscheidungen, Deutungsmustern und Praktiken, die auf Marken bezogen ist.» Oder vereinfacht: Markenkultur ist die Kultur von Markengemeinschaften, oder eben neudeutsch: Communities.

## Unternehmenskultur

Markenkultur und Unternehmenskultur liegen zumeist nahe beieinander. Ihre Differenzierung wird durch zwei Faktoren geprägt: Je stärker der mit der Markenleistung verknüpfte Dienstleistungsanteil und je geringer die Unternehmensgröße, desto höher der Grad ihrer Übereinstim-



## kurz & bündig

- › Die Markenkultur ist die Kultur von Markengemeinschaften, oder neudeutsch: Communities.
- › Eine starke Markenkultur verbindet Menschen mit Unternehmen und ihrem Angebot.
- › Damit Markenkultur entstehen kann, muss der Kern, müssen Werte, Wesen und Inhalte einer Marke in Menschen verankert sein und tagtäglich gelebt werden.
- › Wie das Management Markenkultur vorlebt, ist erfolgsscheidend.





zieht Menschen mit ähnlichen Haltungen und Denkweisen an.

5. Die Mitarbeitenden werden zu Markenbotschaftern: Mitarbeitende von Firmen mit starker Markenkultur repräsentieren und «promoten» die (Unternehmens-)Marke ihres Arbeitgebers innerhalb ihres sozialen Umfelds und wirken dort als Multiplikatoren. Sie sind begeistert. Man spürt, dass es ihnen Spass macht, in diesem Unternehmen zu arbeiten, ihren Stolz auf die Firma. Sie erzielen so einen direkten, höchst positiven Einfluss auf die Arbeitgebermarke (> «Employer Branding»).

## Innenwirkung der Markenkultur

**1. Eine starke Kultur bindet die Mitarbeitenden an das Unternehmen.** Sie stärkt die Identifikation, das Zugehörigkeitsgefühl, die emotionale Verbundenheit. Die unerwünschte Fluktuation ist deutlich geringer als in Firmen mit einer schwachen Kultur.

**2. Sie erhöht die individuelle Produktivität.** Eine starke Kultur führt dazu, dass bei der alltäglich zigfach zu treffende Entscheidung: «Folge ich meinen Eigeninteressen oder folge ich den Interessen der Firma?» der Entscheid viel häufiger zugunsten der Firma ausfällt. Die Eigeninteressen werden zurückgestellt. Die individuelle Leistungsbereitschaft, die Motivation, ist erhöht, die Mit-

arbeiter sind willens, bei Bedarf die «Extrameile» zu gehen. Studien zeigen auf, dass ein hoher Prozentsatz der Mitarbeitenden im «Durchschnittsunternehmen» innerlich gekündigt hat, mit fatalen Auswirkungen auf die Produktivität. Bei einem Unternehmen mit einer starken Kultur ist dies viel weniger der Fall. Die Mitarbeitenden haben Freude und sind stolz, einen Beitrag an den Erfolg der Firma zu leisten, und sind dadurch deutlich produktiver. Ausserdem reduziert eine starke Kultur deutlich die Abwesenheitsrate und krankheitsbedingte Ausfälle, was substanzial Kosten spart.

**3. Sie erhöht die kollektive Produktivität.** Eine starke Kultur verbessert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Gesamtproduktivität enorm. Die gemeinsamen Werte und Überzeugungen führen dazu, dass die Mitarbeitenden das Ganze, den Gesamterfolg im Auge haben und deshalb bereit sind, über den eigenen Gartenhag zu schauen und sich im Sinne des Ganzen einzusetzen. Die Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen ist konstruktiv und intensiv.

**4. Sie hat eine koordinierende Wirkung (Alignment).** Es entsteht eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Codierungen: Was bedeutet was? Es entstehen klare Verhaltensnormen (Standards), und klare Verhaltensregeln (Dos and Don'ts): Was ist geboten, erlaubt, geduldet, verboten? Es entstehen Automatismen und Routinen: Was tun wenn? All dies vereinfacht die Zusammenarbeit und erhöht die Effizienz enorm: Es ist einfach klar, «wie das hier bei uns funktioniert».

**5. Sie gibt Orientierung und eine klare Ausrichtung und Fokussierung:** Es ist klar, was wichtig ist, «was wir erreichen wollen», «wozu wir in der Welt sind». Das richtet die Leute aus, vermittelt

**Abb. 2: Aussen- und Innenwirkung der Markenkultur**



Sinn, vereinheitlicht ihre Denkweise und ihr Verhalten. Das erhöht die Effektivität – das Richtige tun – und wirkt insbesondere bei schwierigen Phasen und in unruhigen Gewässern stark stabilisierend.

**6. Sie steigert die Innovationskraft.**

Auch hier sprechen die starken Marken für sich: Apple, Google, IKEA, ... sind allesamt äusserst innovativ unterwegs. Je stärker die Kultur, desto höher die Innovationsrate.

**7. Sie steigert die Lernfähigkeit (Lernende Organisation).**

Eine starke Kultur fördert den Wissensaustausch. Die Mitarbeitenden sind motiviert, ihr Wissen mit anderen zu teilen, um gemeinsam immer besser zu werden.

**8. Sie erhöht die Anpassungsfähigkeit.**

Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen, die durch eine starke Kultur entsteht, führt dazu, dass die Mitarbeitenden sich von Herzen für das Überleben und den Erfolg des Unternehmens kümmern. Wird das Unternehmen durch Veränderungen im Umfeld bedroht, sind die Mitarbeitenden zu sehr hohen Anpassungsleistungen bereit, um die Firma zu retten.

**Aspekte einer starken Kultur**

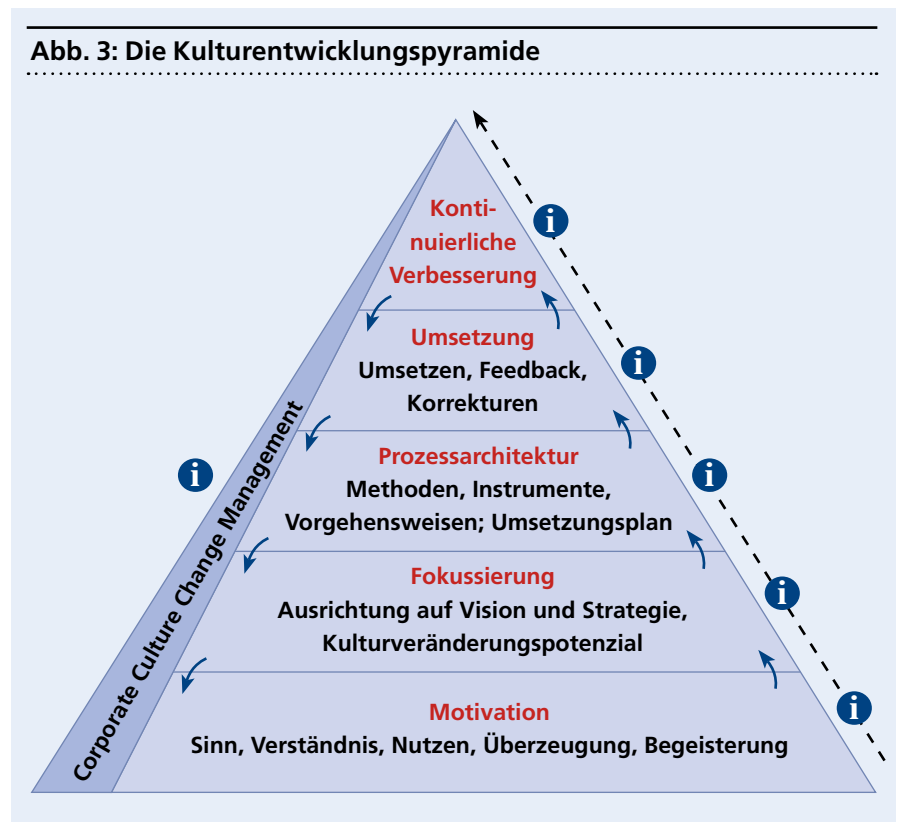
Je stärker die Kultur in den folgenden sechs Dimensionen, desto grösser ihre motivierende, orientierende und koordinierende Wirkung.

**1. Prägnanz:** Sie ist eindeutig, konsistent und widerspruchsfrei. Sie ist vollständig, in allen Situationen sinnstiftend und richtungsweisend.

**2. Verankerungstiefe:** Sie ist internalisiert, durch wirkliche Überzeugung verinnerlicht (versus nur vordergründig übernommene, kalkulierte, opportunistische Anpassung, um nicht negativ aufzufallen).

**3. Tradierung:** Sie wird selbstständig von Mitglied zu Mitglied weitergegeben.

**4. Verbreitungsgrad:** Die Anzahl der Mitglieder, die sich durch die kulturellen



Muster leiten lassen (versus derer, die sich nicht darum scheren), ist hoch.

**5. Systemvereinbarkeit:** Der Übereinstimmungsgrad mit der Strategie, der Struktur und den Persönlichkeiten der Mitarbeitenden ist hoch («Fitness»).

**6. Homogenität:** Die Anzahl und Stärke der Subkulturen sowie die Beziehungen zueinander sind untereinander ähnlich (versus komplementär, konkurrierend, indifferent).

**Entwicklung einer Markenkultur**

In Anlehnung an das Capability Maturity Model (CMM) der Softwareentwicklung propagiert Autor Ralph Höfliger für die Entwicklung einer starken Markenkultur die «Kulturentwicklungspyramide»:

**Stufe 1: Motivation**

Die zentralen Fragen: Was? Warum? Wozu?

Hier werden gemeinsam mit allen Betroffenen folgende Fragen beantwortet und

verankert: Was ist Kultur? Warum ist Kultur wichtig? Wozu brauchen wir Kultur? Wann/wo spielt Kultur eine zentrale Rolle? Damit wird Sinn und Verständnis für die Bedeutung der Kultur geschaffen, Überzeugung und Begeisterung wird geweckt, der Nutzen der Kulturentwicklung ist für alle sichtbar. Die Bereitschaft besteht, in die Kultur erheblich zu investieren.

**Stufe 2: Fokussierung**

Die Fragen hier: Wohin? Was konkret verändern?

Es geht darum, die Soll-Kultur zu beschreiben: Welche Kultur brauchen wir? Warum und wozu gerade diese? Gerade im Hinblick auf die Markenkultur hilft hier die Metapher eines Theaterspiels: Welches «Spiel» wollen wir spielen, das den Kunden gefällt, sodass sie es weitererzählen und sie wiederkommen? Welche typischen Verhaltensmuster gefallen den Kunden? Was sind die Do's & Don'ts? Welche Grundhaltung, welche Überzeugungen stehen dahinter? Woraan glauben wir? Was ist uns wirklich wichtig?

## Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppenselektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den Entwicklungsprozess von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen absatzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung. Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

Wenn die Sollkultur in dieser Art beschrieben ist, stellt sich die Frage nach dem Unterschied zur heutigen Kultur. Was ist die Kluft zwischen der gelebten und der gewünschten Kultur? Was wollen wir mit höchster Priorität konkret verändern? Welche Potenziale wollen wir zuerst ausschöpfen? Häufig ist es sinnvoll, diese Punkte in einem «Big Picture», einem einzigen grossen Bild grafisch darzustellen. Dies ist ein hervorragendes Mittel, um über den anstehenden Kulturwandel zu kommunizieren.

### Stufe 3: Prozessarchitektur

Die Frage hier: Wie gehen wir vor?

In dieser Stufe werden die Kernelemente des Veränderungsprozesses erarbeitet. Hilfreiche Fragen dazu sind: Welches sind die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, um die Kulturziele zu erreichen? Welches die Chancen und Risiken? Wo ist am meisten Widerstand zu erwarten? Welche Ressourcen, welche förderlichen Kräfte und Energien stehen zur Verfügung? Aufgrund dieser Informationen werden dann die geeigneten Massnahmen erarbeitet. Wichtig ist, dass die Massnahmen auf alle Ebenen abzielen: Kopf/Verständnis (Verstehen, welches richtige und welches falsche

HR und IT, unterstützende Strukturen, unterstützende Prozesse und Rituale). Aus der richtigen Auswahl der Massnahmen und deren Abbildung auf der Zeitachse entsteht die Architektur des Kulturentwicklungsprozesses.

### Stufe 4: Umsetzung

Die Frage hier: Wie bringen wir es in die Realität?

Dies ist das Kernstück, das Meisterstück der Kulturentwicklung: Die Durchführung, die Umsetzung, die Implementation gemäss der Prozessarchitektur. Erfolgsentscheidend sind enge Feedbackzyklen auf allen vier Kontrollebenen: Prämissenkontrolle: Beurteilung der erstellten Konzepte. Sind sie noch gültig und sinnvoll? (Grundannahmen, Ziele, Vorgehen) (Input); Durchführungskontrolle: Beurteilung der Umsetzung der Konzepte durch die Aktionen und Massnahmen. Wie wurden die Massnahmen umgesetzt? (Throughput); Ergebniskontrolle: Beurteilung der direkten Ergebnisse der Aktionen. Was war das Ergebnis der Massnahmen? (Output) und Wirksamkeitskontrolle: Beurteilung der Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Stakeholder. Sind die Stakeholder mit der Wirkung zufriede-

Verhaltensmuster sind, den Sinn und Nutzen erkennen), Herz/Motivation (Identifikation mit der Firma, gute zwischenmenschliche Beziehungen, Belohnung und Sanktionierung), Hand / Training (lernen, einüben, Feedback erhalten) und Rahmenbedingungen (unterstützende Instrumente, insbesondere



## Serie

### Die Teile der Serie «Holistic Branding» erscheinen wie folgt:

01-02/13	Die Kraft der Marke	Einführung
03/13	Das Markenfundament	Mission, Vision und Leidenschaft
04/13	Die Markenpositionierung	Umwelt, Mitarbeiter, Kunden und Wettbewerb
05/13	Das Markenprofil	Werte, Kultur und Identität
06/13	Die Markenvisualisierung	Logo, Farben, Schrift und Erscheinungsbild
<b>07-08/13</b>	<b>Die interne Markenverankerung</b>	<b>Mitarbeiter als Markenbotschafter</b>
09/13	Der Markenschutz	Recht, Verteidigung
10/13	Die Markeninszenierung	Erlebnis und Emotionalisierung
11/13	Das 5-Sense-Branding	Summe aller Wahrnehmungen
12/13	Die Markenführung	Steuerung und Kontrolle

den? (Outcome). Und daraus: Welche Korrekturen sind notwendig?

Es gehört zum Change-Management-Alltag, auch wieder eine oder zwei Stufen zurückzugehen, wenn klar wird, dass eine darunterliegende Bedingung doch noch nicht erfüllt und getragen wird.

### Stufe 5: Wie verbessern wir uns laufend?

In der letzten Stufe geht es darum, die Nachhaltigkeit und weitere Optimierung sicherzustellen. Zentrale Fragen dabei sind: Wie wird der Fortschritt der Kulturentwicklung laufend überprüft? Wie werden die Methoden und Instrumente der Kulturpflege ständig optimiert? Wie werden die Prozesse der Kulturgestaltung kontinuierlich verbessert? Wie werden Sinn, Grundannahmen und Fokus der Kultur regelmässig hinterfragt? Es geht darum, dass Kulturentwicklung, Kulturgestaltung und Kulturpflege eine ganz normale, alltägliche Managementaufgabe wird.

### Die Prozesssteuerung

Corporate Culture Change Management ist der Prozess, in welchem die gesamte Kulturentwicklung reflektiert, designt, geplant, kommuniziert, organisiert, implementiert und kontrolliert wird und läuft parallel zu allen fünf Stufen. Dazu braucht es eine Prozesssteuerungs-Organisation, die definiert, wer welche Rolle hat.

In der Regel werden unterschieden: Auftraggeber/Steuerungsgruppe: entscheidet über Eckwerte, spricht Ressourcen zu, verankert in der Hierarchie. Prozessteam: Gestaltet und führt den Prozess, beauftragt Arbeitsgruppen, kommuniziert, stellt Methoden und Instrumente bereit. Arbeitsgruppen (Kommunikationsteam, Eventplanungsteam, Change-Pionier-Team etc.): Setzen Teilaufgaben um. Soundingboard / Resonanzgruppe: Ist Resonanzkörper, Feedback-Gefäss, bilden die Multiplikatoren im Prozess.

Diese Prozesssteuerungs-Organisation erarbeitet die Roadmap der Kulturent-

wicklung: Wer erarbeitet mit wem was, wann, wie, wo? Zentrale Fragen dabei sind: Auf welcher Stufe der Kulturentwicklungspyramide stehen wir? Welche Fragen sind dort virulent und müssen beantwortet werden? Von wem? Wie werden die Mächtigen beeinflusst, die Schlüsselpersonen eingebunden? Welches sind die richtigen nächsten Veränderungsziele? Mit welchen konkreten Massnahmen werden diese Ziele erreicht? Woran erkennen wir den Erfolg? Wie holen wir Feedback ein? Das Resultat dieser Arbeit ist ein sich ständig weiterentwickelnder Plan, die Roadmap der Kulturentwicklung, auf dessen Basis die konkreten In-

terventionen und Massnahmen zur Stärkung der Kultur durchgeführt werden.

Erfolgsentscheidend für die Entwicklung einer starken Markenkultur ist Management Commitment, d.h. der hundertprozentige Wille der Führung, die gewünschte Markenkultur Realität werden zu lassen, Vorleben der Kultur durch alle Führungskräfte, d.h. alltägliches Rollenmodell sein, und Setzen der entsprechenden Prioritäten und Freigeben der notwendigen Ressourcen, damit die Interventionen und Massnahmen der Kulturentwicklung trotz hektischem Alltagsgeschäft umgesetzt werden. <<



### Porträt



#### Ralph Höfliger

Senior Advisor bei itheca Group

Komplexe Veränderungsprozesse und Unternehmenskulturwandel sind die Spezialgebiete von Ralph Höfliger. Als Management-Berater, Moderator und Executive Coach unterstützt er seit über 20 Jahren Organisationen in komplexen Transformationsprozessen, insbesondere in den Bereichen Kulturentwicklung, Kulturintegration und interkulturelle Zusammenarbeit. Ralph Höfliger ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen zu seinen Spezialgebieten Corporate Culture, Complex Change Management und Grossgruppen-Interventionen. Er publiziert und referiert regelmässig zu diesen Themen.



#### Pascal D. Staub

Senior Partner itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und VR bei der itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt er als VRP der Markenagentur m.a.d. brand care auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Staub berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



### Kontakt

[ralph.hoeffliger@itheca.com](mailto:ralph.hoeffliger@itheca.com)

[www.itheca.com](http://www.itheca.com), [www.complex-change.ch](http://www.complex-change.ch)

[pascal.staub@itheca.com](mailto:pascal.staub@itheca.com)

[www.itheca.com](http://www.itheca.com), [www.mad-brandcare.com](http://www.mad-brandcare.com)