

Markenführung

Holistic Branding, Teil 8: Die Markeninszenierung

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 emotionalen Dauerbeziehung zwischen Marke und Konsument und somit der Steuerung des Markenerlebnisses zur gezielten Emotionalisierung ist Teil 8 dieser Serie gewidmet.

› Pascal D. Staub, Markus Waser

«Nicht was wir erleben, sondern wie wir empfinden, was wir erleben, macht unser Schicksal aus.» Marie von Ebner-Eschenbach (1830 – 1916), eine der bedeutendsten Schriftstellerinnen des 19. Jahrhunderts verdeutlicht in ihren psychologischen Erzählungen, was quasi als Grundrezept und Leitlinie für erfolgreiche Markeninszenierung genommen werden kann. Eigentlich ist es ja ganz simpel. Als Markenverantwortlicher muss ich lediglich ein Erlebnis zwischen Marke und Konsument schaffen, das diesen berührt. Das ist nachvollziehbar, klingt plausibel und macht Sinn. Die Umsetzung dieser Erkenntnis hingegen ist anspruchsvoll, aber hoch spannend und vielschichtig.

Eine Folge zahlreicher Erlebnisse

Im Launchartikel zu dieser Serie (KMU-Magazin Nr. 01 / 02 2013) haben wir aufgezeigt, wie Markenstärke über vier Dimensionen erzielt wird (Abb. 1). Der Weg zur erfolgreichen und wirkungsstarken Markeninszenierung führt zwingend über die Berücksichtigung dieser Aspekte. Grundvoraussetzung ist jedoch die ehrliche und vertiefte Auseinandersetzung mit dem Kunden, mit dem Markt.

Nur wenn ich Bedürfnisse, Motive, Erwartungen, Defizite, aber auch Ängste oder ablehnende Haltungen meiner Konsumenten kenne, kann ich wissen, wie diese das Markenerlebnis empfinden.

kurz & bündig

- › Eine Markeninszenierung ist ähnlich der Bühnendarstellung: Beide Welten zielen auf die Begeisterung des Publikums, auf Weiterempfehlung sowie auf eine hohe Begehrlichkeit des Erlebten ab, was sich in attraktiven Preisen und einem profitablen Betrieb niederschlägt.
- › Von zentraler Bedeutung ist das Erscheinungsbild der Unternehmung mit ihrem Geschäftssitz, ihren Filialen, ihrem kommunikativen und medialen Auftritt.
- › Anders als beim Bühnenstück sollte der Unternehmensführer seinen Mitarbeitenden Freiräume sowie Mitsprachemöglichkeiten in der Interpretation der Markeninszenierung einräumen.

Und nur dann kann ich dieses auch erst auf sie abstimmen und ausrichten.

Doch mit nur einem entsprechend geschaffenen Markenerlebnis entsteht noch keine Markenstärke. Vielmehr muss die gesamte Marktpräsenz der Marke als eine vielschichtige, wiederholte Folge zahlreicher Erlebnisse konzipiert und über lange Distanz orchestriert werden. Zudem muss dies authentisch sowie einheitlich in Bezug auf Qualität und Werte erfolgen. Darin liegt die grosse Kunst erfolgreicher Markeninszenierung und -führung. Im Brand Care Cycle (P. D. Staub, m.a.d. brand care et al.) der Methodik für holistische Markenentwicklung und -führung wird Markeninszenierung in den Prozessschritten Markenverankerung und Markenkommunikation als Umsetzung der Markendefinition vorgenommen.

Ursprung und Analogie

Der griechische Begriffsursprung bezieht sich auf die Zurschaustellung eines Werkes oder einer Sache. Oder etwas enger gefasst: auf die darstellenden Künste, deren Inszenierung der Steuerung durch eine Regie unterworfen ist. Dies verdeut-

licht auch gleich die Parallelen zwischen «klassischer» und Markeninszenierung. Dem Markenverantwortlichen obliegen Inhalt, Form, Ausgestaltung sowie Ablauf der Handlung und er wählt die Menschen aus, über welche seine Marke(n) in Szene gesetzt werden soll(en). Hauptunterschied zwischen beiden Arten der Inszenierung ist dabei die Realität.

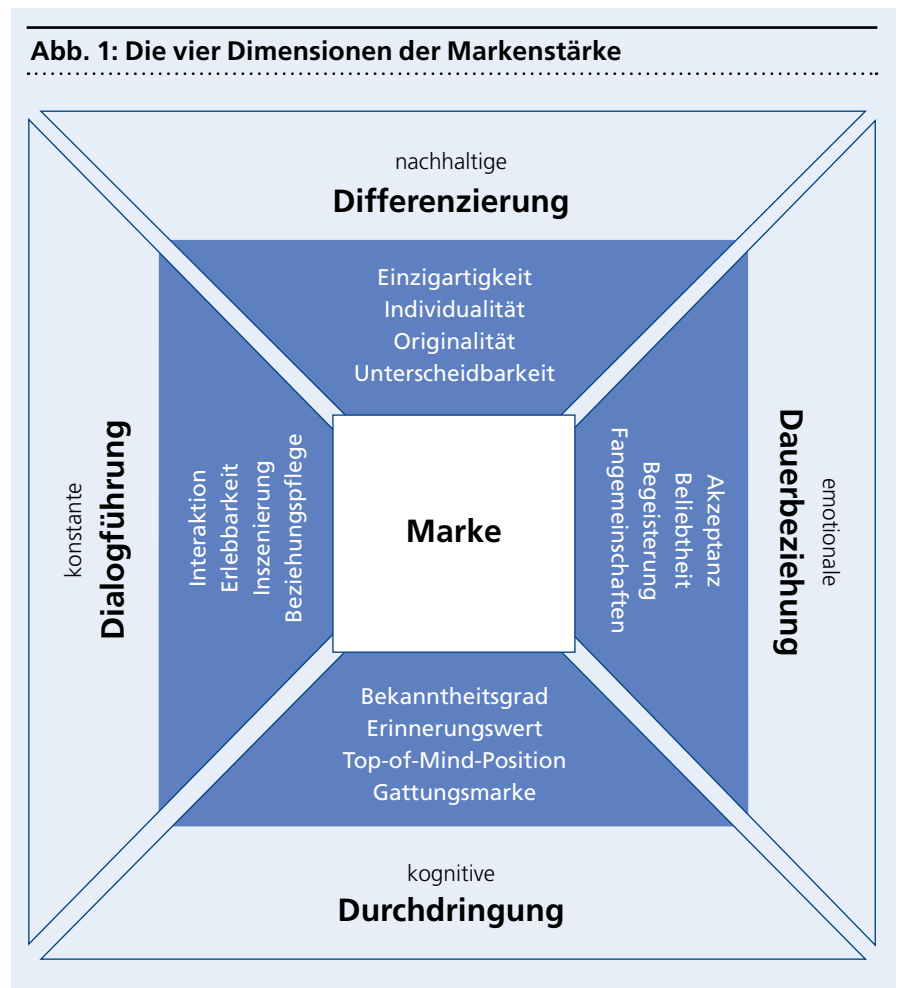
Während Bühnen meist erfundene Realitäten inszenieren, ist der Markenverantwortliche zur Schaffung ehrlicher und authentischer Markenerlebnisse verpflichtet. Bricht er diese Regel, verlässt ihn sein Publikum. In den nachfolgenden Ausführungen bedienen wir uns bewusst dieser Analogie aus der Bühnenwelt. Denn das Ziel beider Welten ist letztlich identisch: Beide zielen auf die Begeisterung des Publikums, auf Weiterempfehlung sowie auf eine hohe Begehrlichkeit des Erlebten ab, was sich in attraktiven Preisen und einem dadurch profitablen Betrieb niederschlägt.

Schauspielhaus und Bühne

Von zentraler Bedeutung in der Wahrnehmung von Kunden und potenziellen Kunden ist das Erscheinungsbild der Unternehmung mit ihrem Geschäftssitz, ihren Filialen, ihrem kommunikativen und medialen Auftritt. So wie bei einem Schauspielhaus ein klassizistischer Bau, eine postmoderne Architektur oder eine umgebaute Fabrikhalle beim Besucher eine bestimmte Erwartungshaltung auf das bevorstehende Kulturerlebnis bewirken, beeinflussen auch im Geschäftsalltag die physischen und virtuellen Auftritte von Unternehmen das Empfinden der Kunden und Konsumenten.

Erfahrungen am Touchpoint

Obwohl es inzwischen kaum mehr Grundsateregeln zu geben scheint, ist bereits hier der Zusammenhang mit Produkt und Dienstleistung, mit Kultur und Wirkung von zentraler Bedeutung in der Positionierung der Marke. Neuere Beispiele dafür sind die Metro Bank im Zentrum von



London, welche mit volltransparenter Glasarchitektur ihren Kunden das Versprechen von ebenso transparenten Produkten und Dienstleistungen unterstreicht. Auch die Apple-Shops mit ihren konsequent eleganten, modernen und stilvollen Verkaufsflächen mit kompetentem, jungem Personal präsentieren sich im Konzert mit ihren ebenso auf Design getrimmten Produkten.

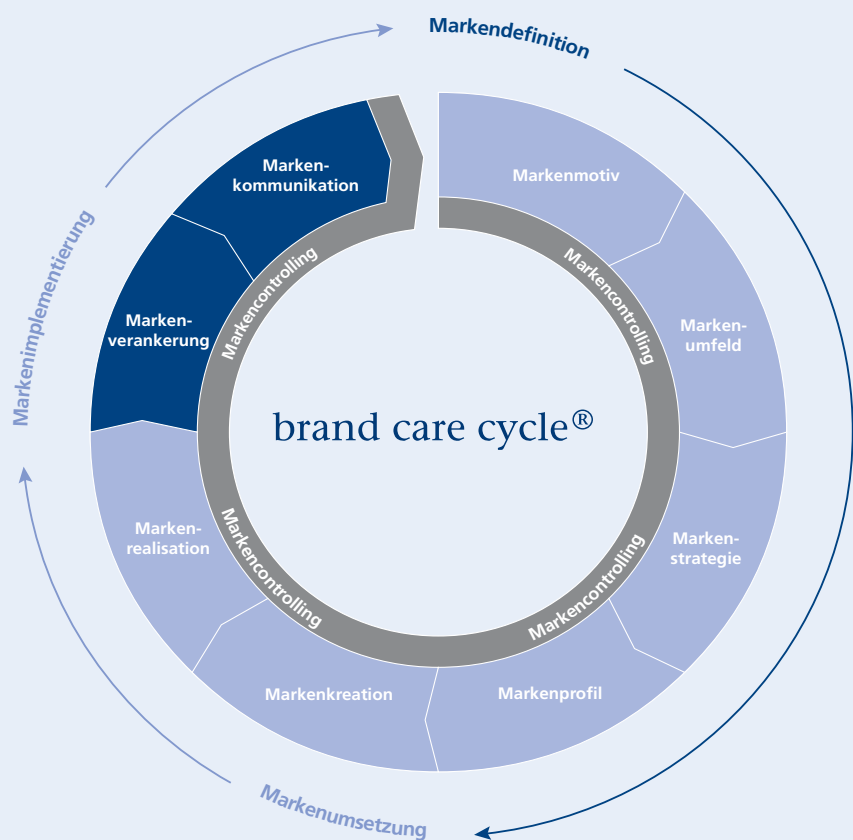
Im Theater findet die eigentliche und wichtigste Begegnung (der Touchpoint) mit der Aufführung auf der Bühne statt. Nicht zu unterschätzen ist jedoch die Einfachheit der vorgängigen Ticket-Bestellung am Schalter, über das Internet oder für Touristen z. B. im Reisebüro. All dies trägt zu einer konsistent positiven Kundenerfahrung bei. Übertragen auf das Unternehmen bedeutet dies eine nahtlose, die Kundenkanäle übergreifende

Kundenerfahrung (Customer Experience). Also weg vom Silo-Ansatz der einzelnen Produkte- und Service-Organisationseinheiten hin zu einem konsistenten, proaktiven Engagement über die gesamte «Customer Journey». Ganz im Sinne einer individuellen, vom Kunden initiierten Reise von der Recherche zur Analyse bis hin zu Kauf, Konsumation und darüber hinaus zur Kundenbetreuung.

Intendant und Regisseur

Markeninszenierung und generell Markenführung eines Unternehmens sind Chefsache. Je nach Unternehmensform und Rollenverteilung hat sich der Markenverantwortliche jeweils seinem Intendanten wie zum Beispiel dem Verwaltungsrat sowie dem Eigentümer des Theaters, in diesem Falle den Aktionären, gegenüber zu verantworten. Mit ihrer

Abb. 2: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»



Die «Markeninszenierung» in den Prozessschritten Markenverankerung und Markenkommunikation im Brand Care Cycle

Freigabe von Markenstrategie und -definition erhält er sodann den verpflichtenden Auftrag, deren präzise, strategiekonforme Umsetzung sicherzustellen. Selbstverständlich muss er jedoch – auch hier eine Differenzierung gegenüber der Bühne – unbedingt seinen Mitarbeitenden bewusste, gezielte Freiräume und Mitsprachemöglichkeiten in der Interpretation der Markeninszenierung einräumen. Denn damit schafft er die Grundlage für die Identifikation mit der Marke. Zugleich erzielt er damit auch das notwendige Commitment, um sie zu wirkungstarken Markenbotschaftern zu machen. Nach innen wie nach aussen.

Programmgestaltung

Betrachtet man das Unternehmen als Schauspielhaus, so ist es für seinen Betreiber erfolgsrelevant, diesem in der Öffentlichkeit eine klare Positionierung zu verleihen. Dadurch weiss das Publikum im Grundsatz, welche Art von Programm es dort zu erwarten hat. Aber nicht nur das gerade aktuell inszenierte Stück ist ein Erlebnis. Architektur, Ambiente, Atmosphäre und Interieur des Hauses sowie das Personal ausserhalb des Bühnenraums prägen die wiederkehrende, Vertrauen und Wohlgefühl stiftende Erfahrung und erzeugen zugleich die positive Einstimmung auf die bevorstehende Darbietung.

Abb. 3 Die Customer Journey/Touchpoint Matrix illustriert

	Bedarf/ Interesse	Information/ Selektion	Entscheid/ Kauf	Administr./ Signatur	Benutzung/ Empfehlung
Web		▲	▲		▲
Mobile	▲	▲			▲
Social	▲	▲			▲
Laden/ Filiale/ Berater		▲	▲	▲	
Kiosk/TV				▲	
Kontakt/ Service-center				▲	
Broschüre/ Brief	▲			▲	illustrativ

Genauso hat auch ein Unternehmen die kontinuierliche und konstante Basis für seine Produkte und Dienstleistungen sicherzustellen. In unserer Analogie ist dies die Reihe der zur Aufführung gebrachten und ins Gesamtprogramm eingebetteten Bühnenstücke. Diese müssen zwingend und vollumfänglich zum jeweiligen Unternehmen passen und aufeinander abgestimmt sein. Denn ansonsten sind Ablehnung und Ausbleiben der Konsumenten die Folgen dieser fehlenden Authentizität.

Casting der Schauspieler

Was beim Theater das Casting, ist im Unternehmen die Mitarbeiterrekrutierung.

Eine kundenzentrierte Kultur sollte bereits bei der Mitarbeiterrekrutierung gelebt werden. Kandidatinnen und Kandidaten werden insbesondere auf die von der Unternehmensführung formulierten und gelebten Werte und Ambitionen geprüft und eingestimmt. Die Befähigung von Mitarbeitenden liegt seit jeher in der Untrennbarkeit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung. Zu oft sind wir uns jedoch gewohnt, auf das Was und Wie zu fokussieren: Mitarbeitende werden aufgefordert, was getan werden soll und wie es umgesetzt wird.

Dieser auf Befehl und Kontrolle fokussierte Führungsstil kann in Not- oder Einzelsituationen die Einhaltung von Regeln und Gesetzen sicherstellen, über Zeit zerfällt jedoch deren Wirkung. Führungsverantwortliche sollten deshalb ihre Kommunikation darauf fokussieren, warum etwas gut ist für die Organisation und warum es von Vorteil für die adressierte Zielgruppe ist. Kundenzentrierte Unternehmen leben diese Kultur über alle Führungsstufen und setzen ihre Prioritäten bei der Rekrutierung entsprechend.

Proben und Teambildung

Selbstverständlich sind für ein erfolgreiches Unternehmen klar messbare Zielsetzungen bei den Mitarbeitenden unerlässlich. Ihre positive und negative Verstärkung durch Belohnung bzw. Tadel ist Teil der Zielerreichung. Für messbare und langfristig positive Kundenerlebnisse hingegen ist die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden durch Neugier (kognitiv) und Anreize (emotional) unerlässlich. Die daraus resultierende optimistische Erwartungshaltung (zum Beispiel in Form eines positiven Kundenfeedbacks) schafft ein Gefühl des Vertrauens und des Stolzes.

Im Schauspiel werden Szenen so lange einstudiert und perfektioniert, bis alles sitzt. Dabei entwickelt sich das Ensemble zu einem einheitlichen Ganzen. Gegenseitiges Vertrauen in die Rolle und Kompetenz sind gegeben. Im Unternehmen

Grundlagen erfolgreicher Markeninszenierung

- > **emotionale Positionierung** Abstimmung von Werten und emotionalem Nutzen der Marke auf die Bedürfnis- und Motivstruktur der definierten Zielkunden (s. KMU-Magazin Nr. 4, April 2013 – Markenpositionierung)
- > **intern verankertes Markenbewusstsein** Ausrichtung von Markenkultur und Menschen auf ein einheitliches, verinnerlichtes und gelebtes Markenverständnis (s. KMU-Magazin Nr. 7/8, Juli/August 2013 – Markenverankerung)
- > **übereinstimmende Markenidentifikation** Schaffung einer starken, gleichermaßen nach innen wie nach aussen wirkenden Markendefinition (s. KMU-Magazin Nr. 3, März 2013 – Markenfundament)
- > **Holistic Branding** Ganzheitlich konzipierte und implementierte Markenführung über alle 7 P's des Marketing, unter Berücksichtigung aller 5 Sinne (s. KMU-Magazin Nr. 1/2, Jan./Feb. 2013 – Die Kraft der Marke)

sollen Mitarbeitende durch kontinuierliche Weiterbildung und Teambildung das Kundenerlebnis bereichern. Die Marke soll bei den Mitarbeitenden fest verankert sein: Das Markenversprechen muss in der gesamten Organisation verstanden und verinnerlicht werden. Es verdeutlicht die

Art der internen Zusammenarbeit und wie dadurch das Kundenerlebnis sichergestellt wird.

Damit Versprechen eingehalten werden können, müssen sie auch kontinuierlich und an jeder Interaktion mit dem Kunden

Checkliste Markeninszenierung

Aus Sicht Kundenerfahrung ergibt sich folgende Checkliste:

- Ist Ihr Online-Auftritt konsequent mit dem Ihrer physischen Präsenzen (Laden, Kiosk, Werkstatt, Service-Center) mit Ihrer Marke abgestimmt und unterstützen sie Ihre Unternehmensstrategie?
- Sind Kundenverständnis und Kundenbedürfnisse solide erforscht? Sind diese in gut verständlicher Art dokumentiert (z. B. in der Form von Personas, Customer Journeys)?
- Basieren Design und Interaktion der digitalen sowie nichtdigitalen Kunden- und Partnerkanäle auf echten Kundenbedürfnissen und -motivationen?
- Werden die Kundeninteraktionen konsequent gemessen? Stehen die notwendigen und sinnvollen Messmechanismen zur Verfügung?
- Sind Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten für Kundenerfahrungs-Metriken und resultierende Erkenntnisse etabliert?
- Leben Sie eine kundenzentrierte Kultur (Rekrutierung, Training, Rituale)?

gemessen werden. Nur so werden Defizite aufgedeckt und verbessert.

Ansprache des Publikums

Theater, Schauspielhäuser, Opern und meist auch Konzertsäle haben ihr spezifisches, individuelles Stammpublikum. Ergänzend stossen immer wieder neue Gäste dazu, während einzelne Stammgäste sich anderen Angeboten zuwenden. Je verlässlicher und kontinuierlicher ein Veranstalter sein Programm auswählt, so treuer und oft auch zahlreicher ist sein Publikum.

Daneben gibt es aber natürlich von Stück zu Stück unterschiedliche Zusammensetzungen des Publikums. Umso entscheidender ist es somit für den Regisseur, respektive den Markenverantwortlichen, so gezielt wie möglich die richtigen Kunden für sein Angebot mit der dafür richtigen Ansprache zu adressieren. Diese Kommunikation, in der beim Zielpublikum ein möglichst starkes Interesse geweckt werden soll, hat entscheidenden Einfluss auf den angestrebten Erfolg. Das Wichtigste dabei ist der sensible Umgang mit darin geschürten Erwartungen. Denn übertroffene Erwartungen führen zu Begeiste-



rung und Weiterempfehlung, erfüllte Erwartungen wahren die Chancen eines erneuten Besuchs, enttäuschte Erwartungen hingegen enden in öffentlich breitgetretener Kritik, die potenzielle Kunden von ihrer bereits gehegten Absicht wieder abbringen.

Dramaturgie der Inszenierung

Menschen lieben Geschichten. Sie erzählen über ihre Begegnungen und Erfahrungen mit anderen Menschen oder auch über Freud und Leid auf einer Internetseite. Es sind die Geschichten, die in Erin-

nerung bleiben. Sie sollen positiv, einprägsam und damit unvergesslich bleiben. Um genau dies zu erreichen, muss beim Design der Kundeninteraktion absolute Klarheit darüber bestehen:

- Tätigkeit: Was tun die Kunden?
- Kontext: Welcher Ort, welche Zeit, welche Lokalität, welche Umgebung gilt?
- Emotion: Welche Gefühle und Wahrnehmungen, Einstellungen, Gemütsverfassungen sind vorhanden?
- Bedürfnis & Ziel: Was gilt es zu befriedigen?
- Produkt & Service: Was bieten wir an?

Für die wechselseitigen Übergänge von digitalen Medien (Informationsbeschaffung, Angebotsvergleiche) zu physischen Interaktionen (Verkaufsgeschäft, Schalter, Kundenservice-Center) ist ein nahtloses Ineinandergreifen der Angebote und Dienstleistungen über alle Kanäle sicherzustellen. Zu gross ist sonst die Gefahr, dass sich ein potenzieller Kunde frühzeitig verabschiedet.

Aufführung und Erlebnis

Dies ist nicht nur im Theater, sondern auch für jedes Unternehmen der eigentliche Moment der Wahrheit. Die Qualität des Erlebnisses wird bestimmt durch die Qualität des Engagements, also der Aufführung im Theater, der Interaktion im Laden, im Internet, am Telefon. Wird die Erwartung erfüllt? Werden die Bedürf-

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.

nisse befriedigt? Hier wird die Basis geschaffen für das künftige Verhalten: Empfehle ich das Produkt, den Service, die Marke weiter? Komme ich wieder? Auch für zusätzliche Dienste oder Produkte? Wie im Theater nimmt das Schauspiel hier seinen Lauf. Die Einflussmöglichkeit von Führungspersonen ist typischerweise nicht mehr vorhanden; die Mitarbeitenden sind in Kontrolle, die Internetauftritte verarbeiten Anfragen und Bestellungen, die Service-Centers leisten ihren Dienst. Die Kunden und Konsumenten entscheiden schliesslich und bewerten spontan mit Applaus, «Likes», Feedback.

Rezension und Kritik

Ist der unmittelbare Applaus verhallt, folgen Rezensionen und Kritiken und legen gnadenlos offen, ob dieser ernst gemeint oder nur aus falsch verstandenem Anstand geheuchelt war. Wie beim Theater, so liegen die öffentlich publizierten Ansichten und Erlebnisberichte sehr oft auch weit auseinander. Und wie beim Theater wirken sich auch bei Markeninszenierungen negative Berichte um ein Vielfaches schwerwiegender auf den weiteren Markenerfolg aus als positive. Web 2.0 hat hier zu einer unkontrollierbar breiten und weitreichenden Plattform geführt, auf welcher heute «Marken-Rezensionen» publiziert, kommentiert und geteilt werden.

Noch nie war es somit entscheidender für Markenverantwortliche, sich diesem Erfahrungs- und Austausch ihrer Kunden mit voller Aufmerksamkeit und echtem Interesse zuzuwenden. Korrekturen im Anschluss an halböffentliche Vorpremieren, ein gezielt geladenes Premierenpublikum und eine regelmässige Befragung des Publikums nachfolgender Inszenierungen können dem Regisseur die Erfolgs- und Qualitätssicherung seines Stückes ermöglichen. Markenverantwortliche haben zwingend dasselbe zu tun. Denn nur so lässt sich auf Dauer eine nachhaltige Markenverankerung in Kopf und Herz der Kunden erreichen. «



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
07-08/13	Die interne Markenverankerung	Mitarbeiter als Markenbotschafter
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



Porträt



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.



Markus Waser

Partner bei itheca Group

Markus Waser ist Partner bei der itheca Group, Interim & Projekt Manager und Unternehmensberater. Er unterstützt Organisationen in der Finanz- und Immobilienbranche in Analyse, Spezifikation und Umsetzung Ihrer individuellen Customer Experience Management Strategie und begleitet die Transformation im Business und in der Technologie.



Kontakt

pascal.staub@itheca.com
 www.itheca.com, www.mad-brandcare.com
 markus.waser@itheca.com
 www.itheca.com, www.waser-ipm.ch