Markenführung

Holistic Branding, Part II – Teil 5: Die holistische Markenführung

Mit der Serie «Holistic Branding» wird aufgezeigt, wie sich aus der Kraft der Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Nach der Wahl und dem Einsatz eines Markenbewirtschafters zeigt Ihnen Teil 5 des zweiten Themenblocks, wie die operative Dimension von Holistic Branding angegangen werden kann.

› Pascal D. Staub

Wenn Sie bis hier der Anleitung und Empfehlung aus den zurückliegenden Artikeln der Serie gefolgt sind, können Sie zum jetzigen Zeitpunkt folgende Bilanz ziehen: Die Definition der Marke/n ist erfolgt, das Markenbewusstsein intern verankert, der Markenbewirtschafter (CBO, Chief Brand Officer) bestimmt, die Aufbau- und Ablauforganisation angepasst, die für Ihre Marke/n spezifischen Messgrössen (KPI) sind festgelegt und das Berichtswesen intern geregelt. Damit haben Sie die Voraussetzungen dafür geschaffen, um Ihre Marke/n von nun an ganzheitlich, holistisch führen zu können.

Wie aber sieht nun die tägliche Arbeit des Markenbewirtschafters aus, oder wie integrieren Sie als CEO und/oder Inhaber selbst die holistische Markenführung in Ihren Arbeitsablauf und -inhalt? Den wichtigsten Teil davon haben Sie bestimmt schon im Verlauf der zurückliegenden Serie verinnerlicht: das Markenbewusstsein. An früherer Stelle haben wir schon darauf verwiesen, dass über das richtige Bewusstsein und das Abstimmen von Entscheidungen auf die definierte Ausrichtung der Marke/n diese bereits schon konsequent und geradlinig geführt werden. Quasi zum Nulltarif, ohne weiterführende Investitionen.

Markenwirkung als Ziel

Im Launchartikel zu dieser Serie («KMU-Magazin» Nr. 1/2, Januar/Februar 2013) haben wir Ihnen die zehn Nutzen und Wirkungen starker Marken aufgelistet (Abb. 2). Für die Priorisierung und Ausgestaltung der täglichen Arbeit zur ganzheitlichen Markenführung ist es hilfreich, diese als Grundlage zu nehmen. Beschliessen Sie gemeinsam mit dem CBO und in Abstimmung mit dem Steuerungsgremium Ihres Unternehmens (VR, GL), aus welchen der zehn Aspekte von Markenstärke für Ihre konkrete Aufgabenstellung der grösste betriebswirtschaftliche und unternehmerische Mehrwert gewonnen werden kann.

Leiten Sie daraus die übergeordneten strategischen Zielsetzungen für Ihre Markenführung ab, gewichten Sie diese und gestalten Sie gestützt darauf den dafür zielführendsten Mix an Massnahmen aus. Denn dieser ist selbstredend von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche und von Angebot zu Angebot stets unterschiedlich.

Operative Markenführung

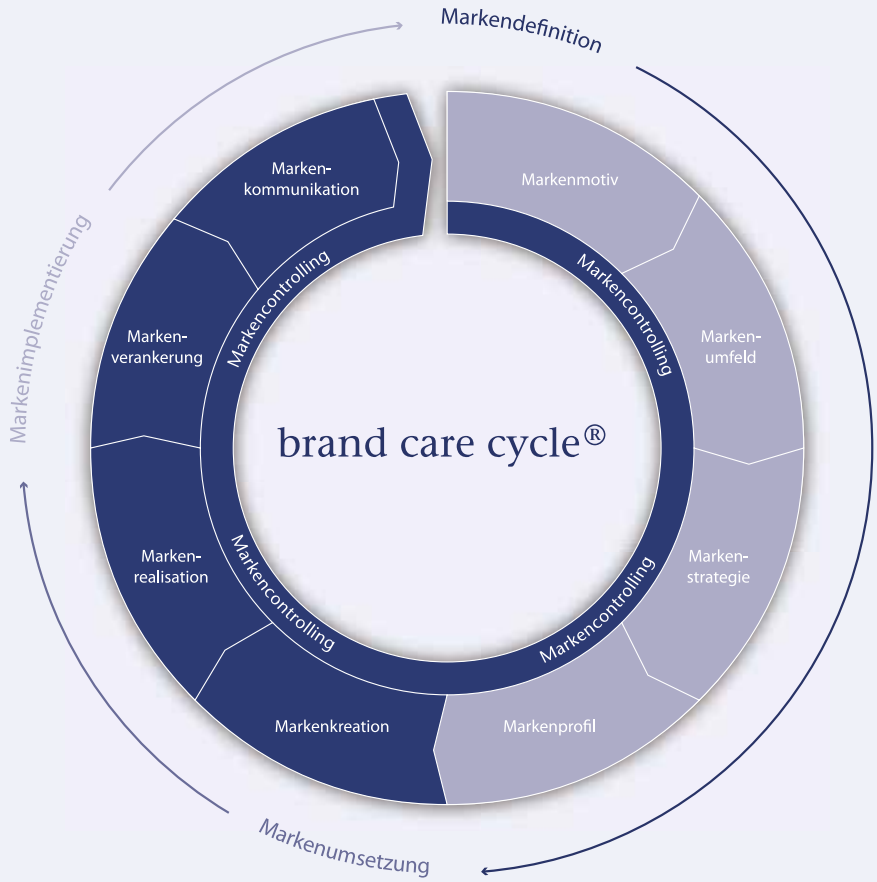
Die Ausgestaltung der Markenführung im Sinne von Holistic Branding ist immer sehr individuell anzugehen und auf die Prioritäten Ihrer strategischen Zielsetzungen auszurichten. Doch die Gefahr

!

kurz & bündig

- Es empfiehlt sich, einer holistischen Markenführung auch eine operative Planung zugrunde zu legen.
- Holistische Markenführung ist bereichs- und disziplinübergreifend zu konzipieren und umzusetzen.
- Holistic Branding und Unternehmensführung weisen generell einen enorm hohen Überschneidungsgrad auf. So kann Holistic Branding durchaus auch als Managementphilosophie betrachtet und als solche im Unternehmen implementiert werden.

Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»



Hinweis auf die bisher erschienenen Teile der Serie
Im ersten Teil der Serie «Holistic Branding» haben sich das «KMU-Magazin» und die Fachautoren 2013 über eine Distanz von zehn Artikeln primär darauf konzentriert, ein Markenverständnis über die Wissensvermittlung zu schaffen und zu fördern. Dieses Verständnis sowie das Grundprinzip ganzheitlicher Markenführung werden in Teil 2 der Serie als bekannt vorausgesetzt. Sollten Sie den ersten Themenblock 2013 oder einzelne Artikel daraus verpasst haben, können Sie sich gerne an den Verlag oder den Autor Pascal D. Staub wenden oder diese auch online auf www.kmu-magazin.ch beziehen.

Holistische Markenführung über «Umsetzung, Implementierung und das Controlling der Marke» im Prozessmodell Brand Care Cycle (P. D. Staub et. al.).

Abb. 2: Die 10 Nutzen und Wirkungen der Marke

1. Differenzierung
in Form einer eindeutigen Identifizierung

2. Loyalität
über die Steigerung der Kundenbindung

3. Vertrauensbonus
Stärkung der Wettbewerbsposition dank Vorschusslorbeeren

4. Diversifikationsbasis
als Plattform für die Lancierung neuer Produkte oder Dienstleistungen

5. Rentabilität
für das Erzielen eines Preis-Premiums

6. Attraktivität
über Ihre Anziehungskraft als Arbeitgeber

7. Identifikation
im Sinne einer wertbasierten Wirkung nach innen

8. Begehrlichkeit
die sich in einem höheren Verkaufswert niederschlägt

9. Emotionale Aktivierung
als Basis für die Kundenbeziehung

10. Kortikale Entlastung
als Orientierungs- und Entscheidungshilfe

der Verzettelung und des Verlusts an Fokus und Konsequenz ist gross. Es empfiehlt sich deshalb, der holistischen Markenführung eine operative Planung zugrunde zu legen. Eine Möglichkeit hierzu bietet die «Monitor-Matrix» (Abb. 3), in der Sie die einzelnen Schwerpunkte als Übersicht zusammenfassen können.

Diese Matrix ist so etwas wie die Übersetzung des Modells 5D-7P-5S-2L (Abb. 4) in ein praktisches Planmodell. Auch wenn in dieser Darstellung auf die Ebene der fünf Sinne und die Differenzierung in die zwei Level der unbewussten und der bewussten Wahrnehmung verzichtet wird. Diese zusätzlichen Dimensionen sind selbstverständlich überall mit einzubeziehen. Im gezeigten Beispiel einer Monitor-Matrix zur holistischen Markenfüh-

rung haben wir uns auf jeweils vier exemplarische Aspekte pro Feld beschränkt. Je nachdem sind für Sie weniger, mehr und vor allem andere Aspekte relevant als die hier aufgeführten. Doch hilft Ihnen diese Übersicht bestimmt, die für Sie richtige und zielführende Matrix abzuleiten und zu erstellen. Natürlich sind für jeden Aspekt detaillierte, auf die jeweilige Marke spezifisch auszurichtende quantitative und qualitative Kriterien und Zielgrössen zu definieren und zu verfolgen. Wie schon über die 5D-7P-5S-2L-Grafik wird auch aus der Monitor-Matrix schnell ersichtlich, dass holistische Markenführung bereichs- und disziplinübergreifend zu konzipieren und umzusetzen ist – im wahren Sinne des Begriffes: ganzheitlich, holistisch. Die Herausforderung für den Markenbewirtschafter ist entsprechend hoch, wie wir das im letzten Artikel dieser Serie im Detail dargelegt haben. Die Ansprüche der einzelnen Bereiche sind durch ihn aus der Perspektive der Marke heraus aufeinander abzustimmen, stets als Konsequenz der strategischen Ziele und Vorgaben.

Abb. 3: Die Monitor-Matrix als Steuerungsbasis im Holistic Branding

7P \ 5D	Externe Dimension	Interne Dimension
Price	Höhe Verkaufspreis Wettbewerbsrelation Konditionenpolitik Konstanz der Preisführung	Gestehungskosten Kostenoptimierung Kosten- und Preissensibilisierung der Mitarbeiter Konsequenz in der Preisstrategie
Product	Qualität (relativ & absolut) Materialisierung (Inhalt & Verpackung) Einzigartigkeit Benchmark/Wettbewerbsposition	Optimierung Produktionsprozess (Produkte) Training & Schulung (Dienstleistung) Geheimhaltung Schlüssel-Komponenten Corporate Social Responsibility (CSR)
Place	Reputation der Verkaufskanäle Standortwahl Distributionsdichte Verfügbarkeit	Logistik-Controlling Distributionsstrategie (Direkt, Peer2Peer, Indirekt) Onlinevertriebsstrategie POS-Kontrolle (Listing, Merchandising, Know-how)
Pro-motion	Bekanntheitsgrad Wissensverankerung Sympathie-/Beliebtheitsgrad, Erinnerungswert Verkaufs-Performance	Werbung (Online & Offline) Vertriebsstärke, Verkaufsqualität und -leistung Livekommunikation, Inszenierung, Verkaufsförderung PR-/Medienarbeit & Kommunikation intern/extern
Pro-cesses	Qualitätskonstanz Reaktionszeit Kundendienst Kommunikation bei Reklamationen Kulanz und Abwicklung Reparaturen	Zuverlässigkeit Qualitätssicherung Kundenbeziehungs-Management (CRM) Schulungskontinuität Kundendienst Feedback-Kultur
People	Kompetenz der Touchpoint-Mitarbeiter Markenbotschafterqualität der Mitarbeiter Arbeitgeberbeurteilung durch Mitarbeiter Kontinuität bei den Ansprechpartnern	Führung interne Markenverankerung, Vertriebsschulung Personalentwicklung, -bindung, -incentivierung Ausbildung, Weiterbildung und Karriere
Physical Environ-ment	Touchpoint-Design (Innen- und Aussengestaltung) Ordnung/Sauberkeit der Touchpoints Mitarbeiterbekleidung Preisniveau und Wartungsqualität Fahrzeugflotte	Strategie/Konzept Touchpoint-Design Facility Management Signage & Fahrzeugdesign Corporate Clothing

Parallele Bewirtschaftung

Dies erfordert nicht nur wie aufgezeigt ein fundiertes Allrounderwissen, sondern auch viel diplomatisches Geschick und rhetorische Durchsetzungskraft, denn der CBO beschreitet dabei immer wieder angestammtes Terrain verschiedener Leistungsträger, Führungspersonen und Bereichsverantwortlicher im Unternehmen. Doch auch hier gilt: Es geht um die Sache, das Unternehmen und dessen strategischen Ziele und nicht um die Profilierung einzelner Personen. Holistic Branding ist Teamwork in Reinkultur.

Nicht nur die Gefahr der Verzettelung, sondern auch einer zu ausgeprägten Vertiefung in einen einzelnen Aspekt oder Bereich innerhalb der Markenführung ist gross. Versuchen Sie, in Ihrer täglichen Arbeit immer auch wirklich ganzheitlich

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 Produktekommunikation 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 auch die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

Finanz-Dimension	F&E-Dimension	Legal, Risk & Compliance-Dimension
Margenoptimierung Deckungsbeitragsbetrachtung Transparenz der Kostenfaktoren Optimierung der Unabhängigkeit externer Kosten	Preiselastizität des Marktes Preisbereitschaft der Kunden Benchmark der Preisgestaltung Monitoring des Pricings der Mitbewerber	Wettbewerbsrecht, Steuerrecht Preisabsprache, Kartellrecht Wucher (insb. bei Abzahlungskonditionen) Gewohnheitsrecht vs. Preiserhöhung
Beschaffungsoptimierung Investition in Materialqualität (Produkte) Investition in Training & Schulung (Dienstleistung) Investition in CSR/Nachhaltigkeit/Recycling	Kontinuierliche Produktentwicklung (neu/bestehend) Evaluation günstiger/beserer Produktion Erhebung Trend-/Markt-/Wettbewerbsinformationen Produkt-/Dienstleistungsinnovations-Management	Produktionsvorschriften Produkthaftung, Garantie Qualitäts- und Umweltrichtlinien Nachhaltigkeitsbericht/-sicherung
Optimierung der/Investitionen in Logistikkosten Listinggebühren Lizenz- und Franchisemöglichkeiten (Einnahmen) Lizenz- und Franchise-Abgaben	Erhebung/Beschaffung Infos Verkaufskanalreputation Markt-Monitoring (Distributoren, POS-Netzentw.) Erhebung Kundenbedürfnisse bzgl. Bezug Tracking Online-Verkaufsentwicklung, Prognostik	Compliance der Distributionspartner Zollvorschriften Transportgesetze (Ladung und Chauffeure) Distributionsverträge (inkl. Franchising/Licensing)
Verkaufs-Performance, Absatz, Umsatz/DB Aufwands-/Investitionsbudgetierung Promotion allg. Investitionen in Intranet/Extranet/Internet Investitionen in Promotions-Controlling	Promotions-Erfolgsmessung Kundenbefragungen (Beschaffung/Erhebung) Visibilitätsmessung/Medien-Monitoring Erhebung/Messung Conversion-Rates	Mengen- und Preisangaben Unlauterer Wettbewerb Markenleistungsversprechen Ethik,- Moral- & Wertekongruenz mit Markenprofil
Stückzahl-/Output-Optimierung Investitionen in CRM (Soft-, Hardware, Manpower) Investitionen in Qualitätssicherung & Zertifizierung Investitionen in Kulanzleistungen	Qualitätsmessung (Material, Produktion) Mistery Shopping Feedback-Messung (Kunden, Reklamationen, etc.) Smart Data-Strategie und -Konzeption	Reklamationswesen CRM Datenschutz BPM, Prozessdokumentation
Investitionen in Schulung, Aus-/Weiterbildung Entlohnungs- und Anreizstrategie/-konzept Sozialleistungsdimension (freiwillige Komponenten) Investitionen in MA-Facilities (Sport, Freizeit, …)	MBO-Implementierung Mitarbeiterzufriedenheits-Erhebung Monitoring Krankheits- und Fluktuationsstatistik Messung Blindbewerbungs-Statistik	Arbeitsrecht, Sozialversicherungsvorgaben GAV, Ladenöffnungsvorgaben Gefahrenschutz Markenkompatibilität MA (Rekrutierung & Schulung)
Investitionen in Touchpoints (Konzept/Realisation) Investitionen in Facility Management Fleet Management (Beschaffung, Nutzung, Wartung) Investitionen in Corporate Signage, Clothing	Evaluation Optimierung Facility-Nutzung Reparatur-, Wartungs- und Unterhalts-Statistik Trend- & Konkurrenzbetrachtung Touchpointdesign Kontrolle Einhaltung & Qualität Clothing/Signage	Gebäudesicherheit Arbeitsplatzrichtlinien Notfall-Dispositiv (Evakuation, Feuer, Umwelt, etc.) Krisenmanagement

zu agieren – respektive Ihren CBO dazu anzuhalten. Sei es über die Zuteilung der 5 Dimensionen zu den 5 Wochentagen, seien es die 7 P, denen Sie jeweils einzelne Tage oder Schwerpunktwochen zuordnen – egal wie: Achten Sie stets auf eine ausgewogene Bewirtschaftung, Bearbeitung, Steuerung und Kontrolle aller Komponenten.

Nur so ist die konsequente Implementierung von Holistic Branding realisierbar und nur so erzielen Sie die maximale Wirkungskraft, die daraus entstehen kann. Führen Sie regelmässig bereichsübergreifende Koordinations- und Abstimmungsmeetings durch, wo Sie die Leitungsebene und ihre Bereichsleiter zusammenführen. Und stellen Sie so deren Ausrichtung auf die Marke im Rahmen von Reportings und über den interdisziplinären Austausch sicher (siehe auch «KMU-Magazin» 5/14, Seite 36 ff., Abbildung 3).

Managementphilosophie

Spätestens zum jetzigen Zeitpunkt wird zudem für Sie offensichtlich, dass zwischen Holistic Branding und der Unternehmensführung generell ein enorm hoher Überschneidungsgrad besteht. Von daher kann Holistic Branding durchaus auch als Managementphilosophie betrachtet werden und auch als solche in Ihrem Unternehmen implementiert werden – denn beantworten Sie sich selbst im Anschluss an Ihre erfolgte Auseinandersetzung mit ganzheitlicher Markenführung die Frage: Wo liegen die Grenzen zwischen der Marke und dem Unternehmen? Wo liegen sie zwischen der Marke und dem Produkt? Wo zwischen der Marke und der Dienstleistung?

Über den Fokus auf die Aspekte und Steuerungsfaktoren von Marken schaffen Sie es als Unternehmer zudem vereinfachter, primär «an» Ihrem Unternehmen statt «in» Ihrem Unternehmen zu arbeiten und zu wirken. Und damit Ihr Unternehmen, Ihr Produkt, Ihr Angebot zielgerichtet und erfolgswirksam auf die Bedürfnisse des Marktes auszurichten.

Investitionen

Über die Bereitstellung zusätzlicher Mittel können Sie die Zeitspanne bis zur Erreichung der angestrebten Markenstärke verkürzen. Sie können die Wirkungsentfaltung beschleunigen und verstärken. Wie viel Sie investieren, liegt zum einen naturgemäss in den vorhandenen Möglichkeiten Ihres Unternehmens, zum andern aber auch im strategischen Gewicht, welches Sie Ihren/r Marke/n, vor allem

Abb. 4: Markenbewirtschaftungsmodell 5D-7P-5S-2L

aber den über die Marke zu erreichenden Zielsetzungen beimessen.

Es gibt viele strategische Zielebenen, die entsprechende Investitionen rechtfertigen: Beispielsweise eine über Markenstärke erzielte Steigerung der Wertschöpfung (über eine erhöhte Preisbereitschaft des Marktes Ihrem Angebot gegenüber), die geplante Veräusserung einer Marke inklusive ihres Angebots- und Leistungsspektrums, das Erschliessen zusätzlicher Erträge über Lizenzierungsmodelle oder auch die Steigerung der Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber (Employer Branding), um noch bessere, passendere und quantitativ ausreichende Mitarbeiter im Markt zu finden, um nur ein paar mögliche Ziele zu nennen.

Steuerung und Planung

In vielen Fällen lohnt sich für die Investition in die Marke sogar die Beschaffung von Kapital. Spätestens dann empfiehlt es sich aber, der Markenführung eine Investitions- und Mittelflussrechnung zuzuordnen, selbst wenn das vom Kapitalgeber nicht entsprechend verlangt werden sollte. Der Return on Investment sollte auch hier möglichst präzise geplant, kalkuliert und terminiert werden. Holistische Markenführung ist weder Selbstzweck noch «Glaskugel-Hokuspokus», sondern hat definierte unternehmerische und betriebswirtschaftliche Zielsetzungen zu erreichen.

Schon mehrfach hatten wir im Rahmen dieser Serie auf Leistungskennzahlen für die Markenführung, auf die KPI hingewiesen. Diesem Aspekt widmen wir in der Vertiefung den nächsten Artikel und zeigen Ihnen beispielhaft auf, anhand welcher Faktoren und Messgrössen Sie die Konzeption Ihrer Markenführung überprüfen und die Implementierung präzise steuern und planen können. «

Serie

Die Teile der Serie
«Set-up – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen»:

01-02/14	Die Marken-potenzialanalyse	Aufdecken stiller Erfolgsreserven
03/14	Die Markendifferenzierung	Definition, Profilierung und Schutz
04/14	Die Markenarchitektur	Markenverbindungen, Modelle, Kriterien
05/14	Der Markenbewirtschafter	Evaluation des Gralshüters
06/14	**Die holistische Markenführung**	**Markenkonzeption nach 7P-5S-2L**
07-08/14	Die Marken-Leistungskennzahlen	Grundlagen von Marken-Controlling
09/14	Das Markenführungs-Budget	Berechnung, Bereitstellung und Überwachung
10/14	Das Markenportfolio-Assessment	Erfolgskontrolle der Markenführung
11/14	Die Marken-Wertschöpfung	Ausschöpfung des Markenpotenzials
12/14	Die Marken-Kapitalisierung	Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs

Porträt

Pascal D. Staub
Senior Partner, Itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und Verwaltungsrat bei der Itheca Group, einem Beratungsunternehmen, das auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussiert ist. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt Staub als Präsident des Verwaltungsrats der Markenagentur «m.a.d. brand care» auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Er berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.

Kontakt

pascal.staub@itheca.com
www.itheca.com
www.mad-brandcare.com

Anzeige

SWISS EXCELLENCE FORUM

Excellence-Agenda

Mitarbeiterbefragungen
auf der Basis des EFQM-Modells liefern strukturierte Ergebnisse und Erkenntnisse über die brach liegenden Potentiale in den Bereichen Führung und Mitarbeiterressourcen.

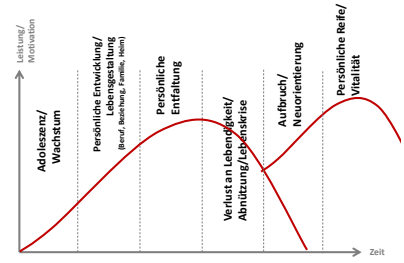
Executive Excellence
Ganzheitliche Unternehmensführung
Seminar für das Topmanagement
ab 26. August 2014 (12 Tage)

Operative Excellence
Excellence Seminar für Führungskräfte im mittleren Management und QL
ab 10. September 2014 (7 Tage)

Prozessmanagement im Gesundheitswesen
Verbesserung der Prozessleistung auf der Basis des EFQM Excellence Modells
ab 15. Oktober 2014 (3 Tage)

Personal Health Score
In Zusammenarbeit mit der Sportmedizin Nottwil, Persönliche Standortbestimmung zur körperlichen und geistigen Fitness. 12. September 2014

Lebenszyklus Persönlichkeitsentwicklung



Personal Excellence
Reflexionsseminare für Führungskräfte
Modul «Sinn- und Erfolg», 22. September
Modul «Selbstbild/Weltbild», 24. Oktober

SWISS EXCELLENCE FORUM
Telefon 041 229 30 40
www.swiss-excellence-forum.ch