

Markenzentrierte Unternehmensführung

1. Herausforderungen der aktuellen Unternehmensführung

Unternehmen und Organisationen agieren in immer unübersichtlicher werdenden Märkten. Sich erfolgreich behaupten zu können, wird immer aufwändiger und anspruchsvoller und ist selten mehr das Resultat eines einzigen Faktors. Auch wenn beispielsweise Vorteile bei Produkten und Preisen vorhanden sind, ist der Erfolg noch lange nicht sicher. Wer schon hat nicht erlebt, trotz Vorteilen den Durchbruch nicht zu erreichen. Auch sind Vorteile heute schnell verloren. Was also tun?

2. Integrierte Markenführung als Antwort

Die Antwort heisst integrierte, oder „Markenzentrierte Unternehmensführung“.

Produkte, Technologien aber auch Dienstleistungen vermögen Bedürfnisse nur beschränkte Zeit zu befriedigen. Marken überdauern hingegen mit ihren identifikationsstiftenden Werten Generationen. Sie verbinden Kunden nachhaltig, weil dies auf der Grundlage gemeinsamer Wertvorstellungen geschieht. Zudem sind Produkte und Leistungen immer austauschbar, Marken hingegen immer einzigartig. Und genau diese Erkenntnis wollen wir

uns auch in der Unternehmensführung zu Nutze machen. Markenzentrierte Unternehmensführung setzt die Identität des Unternehmens in den Mittelpunkt und steuert damit Strategie, Kultur und Organisation. Das Konzept führt zum Ziel, dass vom Unternehmen alles so wahrgenommen wird, bis das Image erreicht ist, welches möglichst nah mit seinem Selbstbild übereinstimmt und damit die vertrauensbildende Voraussetzung für eine Identifikation zu schaffen vermag. Damit wird das Unternehmen einzigartig: Denn eine Identität oder Persönlichkeit gibt es nur einmal.



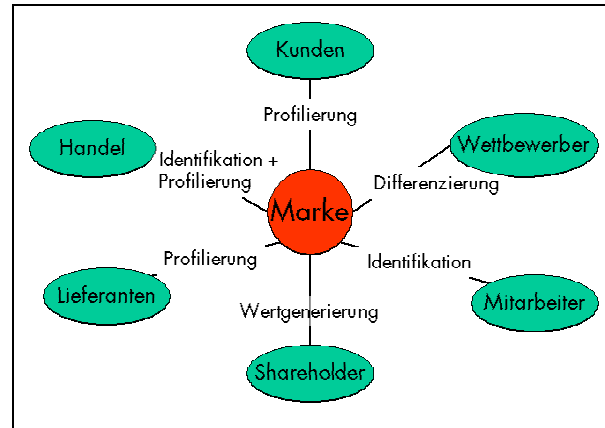
Ansatz

Markenzentrierte Unternehmensführung



3. Worum es bei der markenzentrierten Unternehmensführung geht

Markenzentrierte Unternehmensführung ist ein strategisches Unternehmensführungsmodell, bei dem das Unternehmen wie eine Marke geführt wird. Dabei geht es darum, über die bewusste Identität alle Unternehmensaktivitäten so zu steuern und zu optimieren, dass alle Partner (Stakeholders) eine klare Vorstellung darüber erhalten, was sie vom Unternehmen erwarten können. Es geht also um den Aufbau einer Identifikationsplattform, welche zu einem klaren Image führt, das ein Unternehmen im Markt und in der Öffentlichkeit aufweist und welches in den Köpfen von Menschen erscheint, wenn sie den Unternehmensnamen hören, sehen oder lesen.



Langfristig, gezielt gesteuert und gefördert, wird das Unternehmen für ein Leistungsversprechen dastehen, das qualifiziert, abgrenzt, einschränkt und klar positioniert. Das Unternehmen wird damit zur Marke, die, je stärker sie Profil aufweist, desto merkfähiger sie wird und je merkfähiger sie ist, desto mehr Leute sie anzieht oder auch abstösst. Markenführung heisst also vor allem auch, sich zu entscheiden und dabei ein glasklares Vorstellungsvermögen darüber zu haben, welche Kunden man anziehen will und welche nicht.

Entscheidend ist nun erstens, dass sich ein Unternehmen seiner Identität bewusst ist und dass diese allen bekannt wird. Weil Identitäten über ihre Äusserlichkeiten wahrgenommen werden, ist zweitens entscheidend, dass die Äusserlichkeiten so gesteuert werden, dass sie genügend Rückschluss auf die Identität zulassen. Äusserlichkeiten bei einem Unternehmen sind all das, was wir von ihm sinnlich wahrnehmen können, wie z.B. das Verhalten von Mitarbeiter, die Produkte, die Kommunikation, die Distributionskanäle und die Preise.

Im Gegensatz zu einer Produkt- oder Leistungsmarke werden mit der Unternehmensmarke nicht nur Absatzmarktzielgruppen, sondern Arbeitsmarkt-, Absatzmarkt-, Kapitalmarkt und andere Zielgruppen mit unterschiedlichen Wertebeiträgen anvisiert.

		Indirekter Wertbeitrag	Direkter Wertbeitrag	
intern	Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmarkt - Akt. Mitarbeiter - Pot. Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Mitarbeiterbindung - Verbesserte Arbeitsleistung 	<ul style="list-style-type: none"> - Gehaltsvorteile - Mehr potenzielle Arbeitskräfte
		<ul style="list-style-type: none"> - Absatzmarkt - Kunden - Handel 	<ul style="list-style-type: none"> - höhere Kundenbindung - Höhere Handelstreue - Erhöhte Kaufbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Preis-Premium (Preiseffekt) - Erhöhte Absatzmenge (Mengeneffekt)
extern	Transaktionspartner	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalmarkt - EK: Aktionäre (Analysten) - Banken 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Aktionärsbindung - Höhere Bankenbindung - Erhöhte Kaufbereitschaft - Erhöhte Kreditvergabe-bereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Kursaufschlag (Preiseffekt EK) - Zinsvorteil (Preiseffekt FK) - Erhöhte Nachfrage (Mengeneffekt EK) - Erhöhtes Kreditvolumen (Mengeneffekt FK)
		<ul style="list-style-type: none"> - Sonst. Beschaffungsmarkt - Sonst. Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Lieferantenbindung - Bessere Lieferbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Preisvorteil (Preiseffekt)
	Interessenten	<ul style="list-style-type: none"> - Öffentlichkeit - Allg. Öffentlichkeit - Medien 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Empfehlungsbereitschaft - Verbesserte Krisenpartnerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Kein Transaktionspartner: kein direkt messbarer Wertbeitrag

nicht monetär quantifizierbar

monetär quantifizierbar

Unternehmensmarkenspezifische Wertbeiträge

Quelle: Meffert et al, Markenmanagement

Je nach Art und Grösse der Unternehmung haben dabei die Zielgruppenansprachen unterschiedliche Relevanz. Beispielsweise kann die Unternehmensmarke in den Dienstleistungsbranchen für den Absatzmarkt die Funktion einer Produkt-/Leistungsmarke (CONCORDIA) erhalten oder aber primär als Dachmarke für den Aktionärsmarkt dienen (Valora). Natürlich sind auch Mischformen möglich.

Zielgruppe	Produkt- und Leistungsmarke	Unternehmensmarke
Konsumenten	+++++	+
Handelsorganisationen	++++	+
Mitarbeiter	+++	++
Lieferanten	+++	+++
Presse	+++	+++
Interessensvertretungen	++	++++
Gesellschaft	++	++++
Regulationsbehörden	+	++++
Regierung	+	++++
Banken/Finanzmarkt	+	+++++
Aktionäre	+	+++++

Legende: +++++ Sehr hohe Relevanz als Zielgruppe

+ Sehr geringe Relevanz als Zielgruppe

Quelle: Meffert et al, Markenmanagement

4. Integrierte Marketingführung als Konsequenz

Ein Unternehmensmarke zu bilden, heisst externe, interne und interaktive Prozesse markenadäquat, widerspruchsfrei und kontinuierlich zu steuern. Markenzentrierte Unternehmensführung führt zur integrierten Marketingführung. Die Handlungsfelder des integrierten Marketing sind

- das externe Marketing, welches die Aufgabe hat, ein präzises Versprechen abzugeben,
- das interne Marketing, bei welchem dafür gesorgt, dass das Versprechen erfüllt werden kann
- und das interaktive Marketing, bei dem es darum geht, das Versprechen tagtäglich immer wieder unter Beweis zu stellen.



4.1. **Externes Marketing**

Das externe Marketing umfasst alle Felder welche nach aussen wirken und das zentrale Leistungsversprechen kommunizieren sollen. Dazu zählen die Marktleistungen, die Preise- und die Konditionen, die externe Kommunikation (PR, Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring, Messen, Verkauf), die Distribution und die Kundenschaftsführung. Bei jedem Bereich wird festgelegt, wie der Markenkern auf dem Markt wirksam werden soll. Dazu werden kurze Aussagen zum präferierten Soll-Zustand und den entsprechend zu schaffenden Erfolgsvoraussetzungen gemacht.

4.2. **Internes Marketing**

Das interne Marketing umfasst alle Felder welche nach innen wirken und dafür sorgen, dass das Leistungsversprechen erfüllt wird. Dazu zählen die Mitarbeiterführung, die Marktleistungsentwicklung, das Verkaufsmanagement, die interne Kommunikation, die Organisation, die Informatik, die Infrastruktur und die Ressourcen sowie das Verhalten der Mitarbeitenden. Dieses ist die wichtigste Quelle der Markenidentität.

4.3. **Interaktives Marketing**

Das interaktive Marketing umfasst die unmittelbaren Kontaktfelder nach aussen (Kunden, Lieferanten, Behörden, Shareholder, etc). Dazu zählen die Gestaltung der Kundenbeziehungen und der Kontaktmomente (Verkaufsgespräche, Telefon, Email, Fax, Korrespondenz, POS, Reklamationsbehandlung, etc.). Es umfasst weiter Verhaltensregeln und Qualitätsziele für die Prozesse, Kunde-Front-Backoffice und umgekehrt, die Gestaltung der Hilfsmittel und der Infrastruktur sowie das Empowerment der Mitarbeitenden mit Aussenbeziehungen.

12.5.04

©Roman Zenoni Management Services, Kapellstrasse 20, 5610 Wohlen, 056 610 52 42, roman.zenoni@zenoni.ch