

Markenführung

Holistic Branding, Part II – Teil 4: Der Markenbewirtschafter

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der Marke über eine ganzheitliche Markenführung ein nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Ein zentraler Schlüsselfaktor ist dabei die Selektion und Definition des intern für die Markenführung verantwortlichen Markenbewirtschafters (CBO).

› Pascal D. Staub

Markendefinition und -strategie sind Chefsache. Und somit zwingend Angelegenheiten der Eigentümer und des Top Managements. Denn die Marke charakterisiert und bestimmt den Kurs des Unternehmens, die Ansprache des Marktes sowie die Grundsätze des Dialogs mit den verschiedenen Anspruchsgruppen, oder neudeutsch «Stakeholder». Aber Führung, Umsetzung und tagtägliche Inszenierung der Marke müssen zwingend in der gesamten Breite und Tiefe des Unternehmens wahrgenommen werden.

Oder anders formuliert: Markendefinition ist Diktatur, Markenführung ist Demokratie. Denn nur eine verbindlich vorgegebene, klar definierte und präzise spezifizierte Marke kann die benötigte Orientierung nach innen und aussen schaffen. Und nur über den aktiv geförderten Einbezug möglichst aller Mitarbeitenden in die Ausgestaltung der Markenführung kann eine Identifikation mit der Marke unternehmensübergreifend erzielt und sichergestellt werden. Denn diese bildet die Grundlage für ein konsistentes Markenerlebnis über sämtliche Ebenen der Wahrnehmung und über alle Arten von Berührungspunkten (Touch Points) mit der Marke hinweg.

Doch von alleine und nur durch das Vorhandensein einer Marke und ihrer Definition geschieht das nicht.

Komplexe Aktivitäten steuern

Damit eine Marke ihr volles Potenzial entfalten und Wirkung zeigen kann, muss

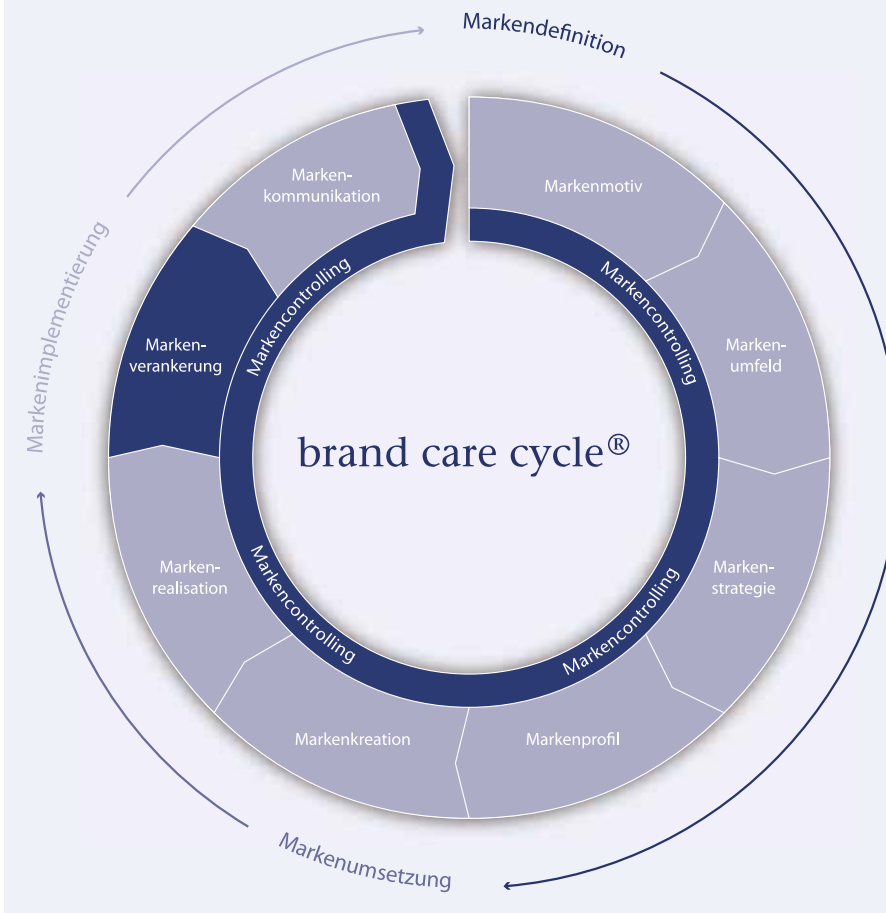
kurz & bündig

- › Damit eine Marke ihr volles Potenzial entfalten und Wirkung zeigen kann, muss letztlich eine Person ihre Steuerung wahrnehmen und verantworten.
- › Grundvoraussetzung für die Einsetzung eines Markenbewirtschafters (CBO) ist zwingend das Vorhandensein einer strategisch erarbeiteten, fundierten und scharf profilierten Markendefinition.
- › Jeder Mitarbeitende muss sich seiner Rolle als Markenbotschafter bewusst sein und seine Beitragsmöglichkeiten an die Wahrnehmung und Wirkungsentfaltung der Marke kennen.

letztlich eine Person ihre Steuerung wahrnehmen und verantworten. Deren Aufgabe ist es, eine grosse, komplexe und ineinandergreifende Anzahl unterschiedlicher Aktivitäten, Massnahmen und Instrumente der Marken- und Unternehmensführung im ganzheitlichen, holistischen Sinne auf die Marke auszurichten. Im Brand Care Cycle, dem vom Autor und weiteren Experten aus der Praxis heraus entwickelten systemischen Modell für ganzheitliche Markenentwicklung, findet dies im Modul der (internen) Markenverankerung statt. Und zugleich bildet dies auch eine zentrale Grundlage für das parallel durch den gesamten Prozess stattfindende Markencontrolling (Abb. 1).

Eine noch junge Funktion

In vielen Fällen ist dies der Inhaber und/oder CEO des Unternehmens. Diese Aufgabe kann jedoch auch an einen übergeordneten Markenverantwortlichen delegiert und somit wesentlich fokussierter und stärker wahrgenommen werden. Im englischsprachigen Raum wird diese eher junge und noch nicht stark verbreitete Position als Chief Branding Officer, als CBO bezeichnet. Im deutschsprachigen Raum

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 darauf 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.

Die Festlegung der Markenarchitektur im Modul «Markenstrategie» im Prozessmodell Brand Care Cycle (P. D. Staub et. al.).

wird dieser Position die Bezeichnung «Leiter Marketing» zugeteilt, doch wird das dem Verständnis von Holistic Branding nur teilweise gerecht. Über die Zuteilung komplementärer Kompetenzen kann jedoch ein «klassischer» Leiter Marketing relativ einfach in die Rolle und Funktion eines CBO gesetzt werden.

Denn gerade die Verantwortung für HR, Recht und Finanzen, aber oft auch für Prozesse oder die interne und die Unternehmens-Kommunikation werden meist separaten Positionen zugewiesen. Da aber insbesondere in diesen Bereichen die Markenwahrnehmung stark geprägt wird, wäre dies entsprechend einzuschliessen. Dass dies in den meisten Unternehmen (noch) nicht so gehandhabt wird, verdeutlicht, wie viel ungenutztes Potenzial in Holistic Branding noch

steckt. Vor allem aber auch, wie unkoordiniert Marken nach wie vor oft einfach entstehen und nicht gezielt geführt und gestärkt werden.

Die fünfte Dimension

Anhand der Darstellung «7P-5S-2L» haben wir im bisherigen Verlauf dieser Publikationsserie jeweils erläutert, wie unserer Überzeugung entsprechend Holistic Branding zu verstehen ist (s. «KMU-Magazin» 1/2-2013, S. 44 ff). Die Grafik verdeutlicht zugleich auch die Komplexität der dafür benötigten Kompetenzen. Doch bei näherer Betrachtung ist Ihnen bestimmt schon aufgefallen, dass diese Darstellung (noch) nicht ganz vollständig ist.

Denn wenn es nun darum geht, die übergeordnete Verantwortung für die Marken-

bewirtschaftung einer Person zuzuweisen und deren Anforderungsprofil zu definieren, müssen zusätzlich zwingend weitere unternehmerische und betriebswirtschaftliche Perspektiven hinzugenommen werden. Aus Gründen der Vereinfachung haben wir jedoch bisher auf deren Abbildung und Darstellung verzichtet.

Es handelt sich dabei zum einen um die vier Perspektiven aus dem Konzept der Balanced Scorecard von Robert S. Kaplan und David P. Norton. Zum andern und ergänzend dazu kommt der Bereich von Recht, Risiken und Regelkonformität (Compliance). Diesen zusätzlichen Perspektiven ordnen wir bei Holistic Branding die fünf Dimensionen zu, welche Markenbewirtschaftung und -steuerung als Betrachtungsmodell abrunden. Daraus entsteht dann das Modell 5D-7P-5S-2L (Abb. 2).

In der ganzheitlichen Markenführung, dem Holistic Branding, steht die Marke im Zentrum aller unternehmerischer Entscheidungen mit dem Ziel und Zweck der bestmöglichen Nutzung von Markenpotenzial. Über sie wird das Unternehmen als Persönlichkeit wahrnehmbar und erlebbar. Ähnlich dem Gral aus der Legende des 12. Jahrhunderts steht sie in der Mitte, umgeben von den Rittern der Tafelrunde, in unserem Fall in Form der einzelnen Bereichsverantwortlichen des Top-Managements, des C-Levels.

Nur wenn diese einzelnen Bereiche unter dem Bewusstsein und Profil der Marke aufeinander abgestimmt agieren, kann diese ihr volles Potenzial entfalten. Wenn Sie also einen Markenbewirtschafter in Ihrem Unternehmen einsetzen möchten, dann muss Ihr gesamtes Management auf diese Gralhüter-Funktion sensibilisiert werden. Ohne Rückhalt, Unterstützung und Kooperationsbereitschaft des Managements wird ein Markenbewirtschafter nie das volle Markenpotenzial ausschöpfen können.

In 10 Schritten zum CBO

Die Einsetzung eines Markenbewirtschafters (Chief Branding Officer, CBO)

Zum Markenbewirtschafter in 10 Schritten

1. Erarbeitung einer profilierten Markendefinition
2. Sensibilisierung des C-Level-Managements
3. Interne Markenbewusstseins-Verankerung
4. Identifikation der geeigneten Person
5. Vervollständigung des Kompetenzspektrums
6. Anpassung der Aufbauorganisation
7. Anpassung der Ablauforganisation
8. KPI-Definition der Markenführung
9. Spezifikation des Brand-Reportings
10. Einsetzung des/r CBO

Abb. 2: Das Markenbewirtschaftungsmodell



erfordert eine sorgfältige Planung, Evaluation und Vorgehensweise. Möchten Sie in Ihrem Unternehmen eine solche Position schaffen, empfiehlt sich der nachfolgend skizzierte, zehnstufige Prozess. Wenn Sie als Inhaber oder CEO diese Aufgabe selbst und noch effektiver wahrnehmen wollen, helfen Ihnen diese zehn Schritte auch, sich noch besser auf diese zentrale Funktion ausrichten zu können.

1. Erarbeitung einer profilierten Markendefinition

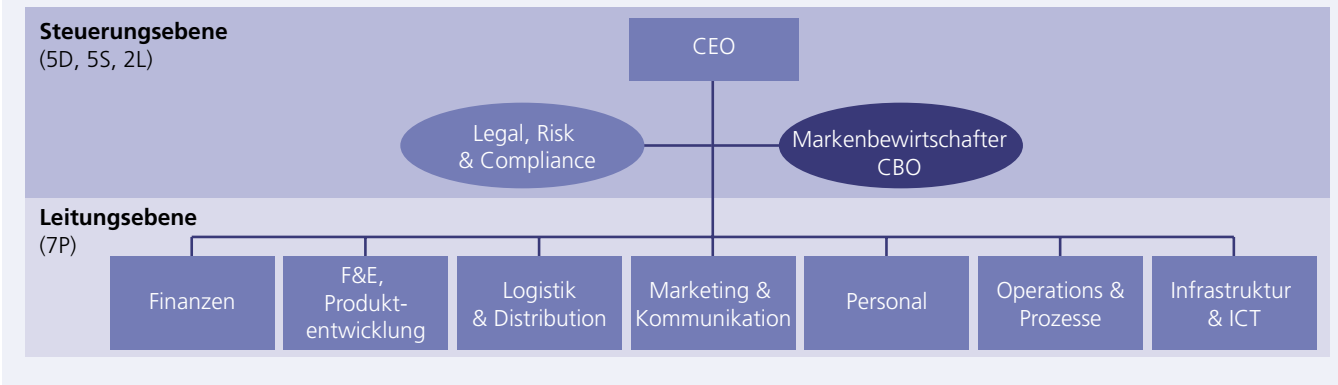
Grundvoraussetzung für die Einsetzung eines CBO ist zwingend das Vorhandensein einer strategisch erarbeiteten, fundierten und scharf profilierten Markendefinition. Alternativ kann aber auch erst ein CBO identifiziert werden, um mit und/oder durch ihn die Markendefinition zu erarbeiten. Wie Sie eine holistisch ausgerichtete Marke definieren, haben wir Ihnen im Rahmen des ersten Teils

dieser Themenserie in 2013 sowie in Kurzform in der Ausgabe 3/2014 unter dem Titel «Markendifferenzierung» dargelegt.

2. Sensibilisierung des C-Level-Managements

Rückhalt und Unterstützung durch das Top- oder C-Level-Management sind für den Erfolg und die Wirkungsentfaltung eines CBO zwingend. Damit diese gewährleistet werden können, ist es unabdingbar, die zentralen Entscheidungs- und Leistungsträger im Unternehmen in Bezug auf die Relevanz der Marke zu sensibilisieren. Nur wenn jeder Bereichsverantwortliche das Potenzial der Marke auch in seinem eigenen Zuständigkeitsfeld zu erkennen in der Lage ist, kann von ihm diese Unterstützung erwartet werden. Eine gezielte Schulung in Holistic Branding als Management-Seminar vermag dies zu bewerkstelligen.

Abb. 3: Mögliche organisatorische Einbindung des Markenbewirtschafters (CBO)



3. Interne Markenbewusstseins-Verankerung

Der nächste Schritt ist das Schaffen von Markenverständnis und -bewusstsein im gesamten Unternehmen. Jeder Mitarbeitende muss sich seiner Rolle als Markenbotschafter bewusst sein und

seine Beitragsmöglichkeiten an die Wahrnehmung und Wirkungsentfaltung der Marke kennen. Ein entsprechendes Informations-, Kommunikations- und /oder Trainingsprogramm aller Mitarbeitenden im Unternehmen bildet die Basis dafür.

4. Identifikation der geeigneten Person

Wer als CBO eingesetzt werden soll, muss in allererster Linie in der Lage sein, das Unternehmen und Geschäftsmodell in seiner Gesamtheit erfassen und verstehen zu können. Er muss

Anzeige

FHS St.Gallen – Weiterbildung, die sich lohnt

Weiterbildungsmaster

Executive MBA | MAS in Business Administration and Engineering | MAS in Business Information Management | MAS in Business Process Engineering | MAS in Corporate Innovation Management

Zertifikatslehrgänge (CAS)

CAS Betriebswirtschaft | CAS Business Process Excellence | CAS Führung und Steuerung der IT | CAS Innovation Design | CAS IT-Architekturen und Technologien | CAS Key Account Management | CAS Management von Geschäftsprozessen | CAS Prozessoptimierung | CAS Requirements Engineering | CAS Strategisches und operatives Projektmanagement

Möchten Sie einmal Hochschulluft schnuppern? Dann besuchen Sie uns an unserem **Soirée am 19. Mai 2014**. Details und Programm unter www.fhsg.ch/soiree oder +41 71 226 12 50. Wir freuen uns auf Sie.



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 Zielgruppen Selektion 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 auch die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

breit abgestütztes betriebswirtschaftliches Wissen und mehrjährige Erfahrung in leitender Funktion innerhalb dieses Unternehmens mitbringen sowie Ergebnisverantwortung gehabt haben. Zudem muss er über ausgeprägte Sozialkompetenz, Empathie, Kommunikationsfähigkeit und rhetorische Durchsetzungskraft verfügen, um als interner «Chef-Markenbotschafter» Wirkung erzielen zu können.

Denn Markenführung – insbesondere in der internen Dimension – bedingt einen unermüdlichen Einsatz, um das Unternehmen sowohl als Organismus wie auch als Organisation einheitlich auf die Marke auszurichten.

5. Vervollständigung des Kompetenzspektrums

Das Idealprofil des CBO entspricht der berühmten, sprichwörtlichen «eierlegenden Wollmilchsau». Kaum ein CEO, kaum ein Unternehmer oder leitender Mitarbeiter, der alle Anforderungen und Aspekte dieser Funktion und Position bedingungs- und restlos erfüllt. Konnte die geeignete Person von ihrem Persönlichkeitsprofil her identifiziert und bestimmt werden, sollte die Zeit bis zum Stellenantritt dazu verwendet werden, ihre Wissensdefizite in den verschiedenen Bereichen und Managementaufgaben/-kompetenzen über Aus- und Weiterbildungen zu beseitigen. Auch eine gezielte Persönlich-

keitsentwicklung oder die Schulung in Kommunikationsfähigkeit und -technik sollte ins Auge gefasst werden.

6. Anpassung der Aufbauorganisation

Betrachtet man das Modell der holistischen Markenführung (5D-7P-5S-2L), wird schnell ersichtlich, über welche Allrounder-Kompetenz ein Markenbewirtschaftler verfügen sollte und wo er entsprechend in die Organisation eingefügt werden muss: Er ist zwingend dem CEO direkt zu unterstellen. Um maximale Wirkung entfalten zu können, sollte er als Stabsstelle dem gesamten Management beigelegt werden, dann aber entgegen dem klassischen Stab-Verständnis unter jeweiliger Ab- und Rücksprache mit dem Bereichsverantwortlichen auch eine übergeordnete (auf Aspekte der Markenführung limitierte) Weisungsbefugnis erhalten (siehe Abb. 3). Dies bedingt eine ausgeprägte, echte Teamplayer-Mentalität in Verbindung mit einem diplomatischem Geschick, damit auch managementinterne Konflikte verhindert werden können.

7. Anpassung der Ablauforganisation

Dieser Schritt ist wohl der anspruchsvollste des gesamten Prozesses. Hier geht es zunächst darum, möglichst sämtliche Unternehmensprozesse, in denen Markenwirkung entstehen kann,

zu identifizieren. Denn überall dort sollten entsprechende Vorgaben und Richtlinien definiert werden und müssen Prozessanpassungen vorgenommen werden. Dem CBO müssen die jeweiligen Informationen zufließen können, damit er die Einhaltung der Vorgaben und dadurch die konsequente, erfolgreiche Steuerung der damit verbundenen Markenwirkung sicherstellen und wahrnehmen kann.

8. KPI-Definition der Markenführung

Aus der Analyse der auf die Markenwahrnehmung einwirkenden Prozesse sowie der Markenwirkung lassen sich Schlüsselfaktoren ableiten, welche eine Messung und Kontrolle der Markenführung ermöglichen. Diese Schlüsselfaktoren (Key Performance Indicators, KPI) sind von Unternehmen zu Unternehmen und von Marke zu Marke verschieden. Einige davon können jedoch fast überall verwendet werden, wie beispielsweise: Kundenzu- und -abfluss, Reklamationsmenge und -bearbeitungszeit, Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft, Investitionsdimension der internen und externen Massnahmen der Markenführung, etc.

9. Spezifikation des Markenberichts

Markenführung heisst Steuerung, und Steuerung benötigt Kontrolle sowie

vor allem eine konsequente Feedback-Kultur. Denn Markenführung ist Dialog. Nach innen genauso wie nach aussen. Stellen Sie auf Basis der KPI-Definition ein Berichtswesen oder neudeutsch Reporting auf, das Ihnen einen Überblick über alle Komponenten von 5D-7P-5S-2L und deren Entwicklung ermöglicht. Auf dieser Basis stellen Sie den Informationsfluss zwischen CBO, CEO sowie Top-Management und auch in kompakterer und reduzierter Form zu allen weiteren Mitarbeitern sicher und halten ihn kontinuierlich aufrecht. Eben: Dialog und Kommunikation.

10. Einsetzung des CBO

Der letzte Schritt ist die eigentliche Implementierung der Funktion des Markenbewirtschafters oder CBO. Zuvor schon haben Sie die Schaffung dieser Position intern im Rahmen der Verankerung und Sensibilisierung kommuniziert und damit die Basis für seine Wirkungsentfaltung geschaffen. Im Moment der Tätigkeitsaufnahme ist nun die externe Kommunikation an der Reihe. Lassen Sie Ihre Kunden und Geschäftspartner wissen, dass Sie nun über diese neu geschaffene Funktion Ihrer Marke und somit der Persönlichkeit Ihres Unternehmens einen zentralen Fokus widmen.

Grundlagen geschaffen

Wenn Sie am Ende dieser zehn Schritte angelangt sind, haben Sie die Grundlagen in der Aufbau- und Ablauforganisation für die Implementierung von Holistic Branding in Ihrem Unternehmen geschaffen. Sie haben das interne Bewusstsein, die interne Sensibilisierung in Gang gesetzt, um damit das Wirkungspotenzial Ihrer Marke/n nachhaltig und erfolgswirksam ausschöpfen zu können.

Auch wenn es naturgemäss eine eher langfristig ausgerichtete Investition darstellt, Sie werden schon in kurzer Zeit erste Re-

sultate spüren und erkennen. Der Markt wird Ihnen das anrechnen und der Erfolg Ihnen die Investitionen zurückzahlen.

In der nächsten Folge («Die holistische Markenführung» im «KMU-Magazin»,

Ausgabe 6/2014) dieser Serie widmen wir uns der Tätigkeit des CBO, der Markenkonzeption und -führung nach dem Modell 5D-7P-5S-2L und damit auch der operativen Dimension von Holistic Branding. «



Serie

Die Teile der Serie

«Set-up – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen»:

| | | |
|--------------|----------------------------------|--------------------------------------------|
| 01-02/14 | Die Markenpotenzialanalyse | Aufdecken stiller Erfolgsreserven |
| 03/14 | Die Markendifferenzierung | Definition, Profilierung und Schutz |
| 04/14 | Die Markenarchitektur | Markenverbindungen, Modelle, Kriterien |
| 05/14 | Der Markenbewirtschaftler | Evaluation des Gralshüters |
| 06/14 | Die holistische Markenführung | Markenkonzeption nach 7P-5S-2L |
| 07-08/14 | Die Markenleistungskennzahlen | Grundlagen von Marken-Controlling |
| 09/14 | Das Markenführungsbudget | 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 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

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