

# Hü oder Hott? – Entscheiden im Sinne der Marke

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Führungsarbeit: Wie Sie die richtige Entscheidungsbasis schaffen.
- o Und was heißt das jetzt? Durchdeklinieren der Entscheidungsbasis für jeden Bereich.
- o Entscheidungsfindung erleichtern und konsistent gestalten im gesamten Unternehmen.



Die Marke ist nicht klar positioniert? Die Konsistenz zwischen Produkt und Marke ist nicht immer gegeben? Obwohl Ideen und Konzepte zahlreich vorhanden sind, schafft es kaum eine Innovation bis hin zur Marktreife? Indizien dafür, dass möglicherweise keine klaren Entscheidungen getroffen werden.

Entscheidungen zu treffen und nachhaltig hinter diesen Entscheidungen zu stehen, ist ein wesentliches Erfolgskriterium einer starken Marke mit deutlich erkennbarer Kontur. Wie Greti Ladurner, im letzten Jahr als Referentin auf dem Internationalen Marken-Kolloquium zu Gast, treffend sagte: „Eine Marke ist kein basisdemokratisches System.“

### Der Markenkern als Basis

Um strategisch Entscheidungen treffen zu können und eine Linie im Rahmen der Markenkommunikation sicherzustellen, ist es ratsam, den Kern der Marke herauszuarbeiten. Alle Handlungen sollten auf diesen Markenkern einzahlen.

Als Markenkern verstehen wir das innerste einer Marke. Er gibt Antwort auf die Frage, was eine Marke verspricht. Der Markenkern erfasst dabei das gesamte Unternehmen, dessen Herkunft, Verhalten, Vorgehensweisen, Produkte und Dienstleistung in einem Begriff, zeigt die Identität der Marke und schafft eine klare Differenzierung zum Wettbewerb. Dabei muss der Markenkern für Externe nicht direkt sichtbar sein. Entscheidend ist, dass sich alles – Produkt, Kommunikation, Entscheidungen – aus ihm ableitet.

Wie kann ein Markenkern aussehen? Betrachten wir einmal nicht die Automobilindustrie, sondern kaufen ein: „Odol“ steht für „Frische“, „Maggi“ kann zurückgeführt werden auf den Markenkern „helfen“, „Nivea“ setzt das

„Leben“ in den Mittelpunkt und „Nespresso“ den „Genuss“. Um diese Markenkern herum, sammeln sich rationale und emotionale Attribute der Marke, die funktionale Nutzenaspekte, Kompetenzen und Leistungen widerspiegeln.

Um den eigenen Markenkern zu definieren, lohnt sich das Sammeln markenspezifischer Leistungen. Was macht Ihr Unternehmen erfolgreich, bzw. hat es erfolgreich gemacht? Was ist typisch für Ihr Unternehmen und ganz klar mit Ihnen verknüpft? Was unterscheidet Sie vom Wettbewerb? Wofür stehen Sie ein? Welche Unternehmenswerte liegen zugrunde? Sicherlich fallen Ihnen dutzende Attribute des Unternehmens ein, versuchen sie diese zusammenzuführen und immer weiter zu verdichten, um schließlich den Markenkern zu erkennen. Auch wenn Ihnen direkt klar sein sollte, was der eigene Markenkern ist, prüfen Sie, ob dieser Markenkern sich tatsächlich in allen Handlungen widerspiegelt. Wie zeigt sich der Markenkern beispielsweise in Ihren Lieferantenbeziehungen? Wie wird der Markenkern gegenüber Ihren Mitarbeitern gelebt?

### Step by Step

Ist der Markenkern als Basis vorhanden, heißt es „Durchdeklinieren“. Was bedeutet der Markenkern „helfen“? Alle Produkte von Maggi helfen in der Küche und sorgen dafür, dass Gerichte kinderleicht gelingen. „Helfen“ bedeutet aber auch, dass eine hervorragende Kundenbetreuung eingerichtet sein sollte. Helfen heißt auch, Rezepte bereitzustellen und Wissen zu vermitteln, beispielsweise in den Maggi-Kochstudios. Helfen hieße auch, auf seine Mitarbeiter einzugehen und zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, um verschiedene Lebenssituationen zu unterstützen. Helfen kann heißen,

einen Lieferanten nicht direkt zu wechseln, sondern einen Weg zu finden, die Leistung zu verbessern. Helfen kann heißen, soziale Projekte zu unterstützen und vielerlei Dinge mehr.

Um eine glaubhafte und starke Marke aufzubauen, ist es wichtig, dass das gesamte Unternehmen authentisch den Markenkern verkörpert. Es hilft maximal kurzfristig, wenn nur das Marketing eine Werbebotschaft herausposaunt. Eine nachhaltig starke Marke wird getragen durch das gesamte Unternehmen. Machen Sie sich also die Mühe, für jeden Unternehmensbereich durchzudeklinieren, was der Markenkern genau für diesen Bereich bedeutet. Wichtig ist, sich nicht mit Füllwörtern wie Qualität, Kundenorientierung oder Zuverlässigkeit zufriedenzugeben, sondern bis ins kleinste herunterzubrechen, was genau z. B. Kundenorientierung für das Unternehmen bedeutet, um Substanz an diese Wörter zu bekommen.

### **Fokus auf das Wesentliche**

Was kann dabei unterstützen, den Markenkern bis ins Kleinste herunterzubrechen? Im Rahmen unserer Beratungsmandate zeigt sich immer wieder deutlich, dass weniger hier mehr ist und den Mitarbeitern effektiver hilft, die Umsetzung des Markenkerns für den eigenen Bereich zu erfassen und umzusetzen.

Ein Instrument, das erfahrungsgemäß sehr gut geeignet ist, um eine einheitliche Kommunikation des Markenkerns sicherzustellen und kurz und knapp Kunden, Partnern, dem Handel, Lieferanten, etc. zeigt, in welcher Hinsicht sie nach dem Kauf bzw. nach der Zusammenarbeit besser gestellt sind als zuvor, ist die Wertaussage. Eine echte Wertaussage gibt eine Antwort auf die Frage „Was macht das Unternehmen?“ bzw. „Wofür steht die Marke?“ und zwar nicht in werblicher Form wie es ein Claim im Stil von „Ich bin doch nicht blöd.“ oder „Sind sie zu stark, bist du zu schwach.“ tut, sondern mit Hilfe einer prüfbareren Tätigkeit. Eine Wertaussage zeigt einen ausgewählten Kundennutzen. Die Wertaussage von Mandat lautet „Wir unterstützen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen.“ Nach der Zusammenarbeit mit uns sind Unternehmen also bereit, wieder profitabel zu wachsen oder ihre Wachstumsphase noch zu verstärken. Eine Wertaussage umfasst:

1. **Eine Tätigkeit – ein Verb, das beschreibt, was Sie tun.**
2. **Einen Kundennutzen – einen Vorteil, den Ihre Marke bietet.**
3. **Einen prüfbareren Fakt – der Vorteil, sollte durch den Kunden erfahrbar sein.**

Die Wertaussage ist eine hervorragend Grundlage, um darüber zu sprechen, welchen Wert Ihr Unternehmen

schafft, sie hat aber auch eine starke Wirkung nach innen. Sie kann als Prüfregel für die eigene Arbeit verwendet werden und dabei unterstützen, zu erkennen, ob eine Tätigkeit tatsächlich zur Stärkung des Markenkerns beiträgt oder eine andere Handlung effektiver und richtiger wäre. Das Team weiß genau, wofür es arbeitet und gemeinsam einsteht.

Neben dem Markenkern und einer kurzen und prägnanten Wertaussage, ist die Entwicklung eines Corporate Designs und einer ganzheitlichen Corporate Identity häufig von Vorteil. Wichtig ist, dass sowohl CD als auch CI im erforderlichen Maße bleiben. Es ist nicht nötig, jede Ausnahme zu regeln. Aber in einem angemessenen Umfang erleichtern die Maßgaben aus CD und CI, die richtigen Entscheidungen zu treffen, helfen Fehler zu vermeiden und Zeit einzusparen. Haben Sie sich einmal entschieden, um welchen Markenkern sich alles drehen soll und die Basiselemente der Kommunikation herausgearbeitet, können auch Ihre Mitarbeiter leichter und konsistenter Entscheidungen treffen. Die Klarheit in der Kontur der Marke steigt immens.

### **Fazit**

Damit nicht jede Entscheidung vertagt, eine Stufe weitergetragen oder schließlich doch bei der Geschäftsführung aufläuft, sollte jede Abteilung in den Prozess der richtigen Entscheidungsfindung eingegliedert werden, nachdem ein Markenkern gefunden ist. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team, was beispielsweise „Kundenorientierung“ für den Vertrieb bedeutet. Was darf ein Verkäufer am POS entscheiden? Welche Sprachregelungen sollen bei Standard-Problemen genutzt werden? Wie schnell ist welche Resonanz gegenüber Kunden, Lieferanten oder Partner erforderlich?

Blicken wir zurück auf Maggi. Wenn Sie „helfen“ als Leistung anbieten, müssen Sie sicher sein, dass alle Ihre Prozesse auf „helfen“ ausgerichtet sind und nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung am POS. Das scheint selbstverständlich, ist es aber häufig nicht. Diejenigen Unternehmen, die es schaffen, das Hinterfragen und Durchdeklिनieren durchzuhalten und nicht nachlassen ihren Markenkern bis ins Letzte zu repräsentieren, bilden nachhaltig starke und erfolgreiche Marken. Diejenigen Unternehmen, die hier nachlässig sind, sorgen dafür, dass die Marke verwässert und Stück für Stück von innen heraus an Kontur verliert. Eine nahezu leichtsinnige Einstellung im Sinne der Marke.

Treffen Sie die nötigen Entscheidungen, um den Rahmen der Marke vorzugeben. Sorgen Sie dafür, dass auch Ihre Mitarbeiter in diesem Sinne selbst strategisch entscheiden können. Dann wird auch klar, wie die Marke zu positionieren ist, welche Produkte tatsächlich konsistent zur Marke passen und welche Ideen und Konzepte fokussiert werden sollten, um in Zukunft erfolgreich zu sein.