

# Die Marke schärfen: Mit dem Vertrieb oder für die Katz

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Die Markendefinition ist das Idealbild dessen, was der Kunde sagen soll, wenn Sie nicht dabei sind.
- o Entscheidend für Ihre Marke – was der Kunde also wirklich sagt, wenn Sie nicht dabei sind – ist, was der Kunde erlebt.
- o Häufig finden die prägenden Erlebnisse Ihres Kunden mit dem Vertrieb statt. Ist die Marke hier nicht verinnerlicht und wird sie hier nicht gelebt, führen nicht Sie die Marke.



Marke ist ein essenzieller Bestandteil einer erfolgversprechenden Wachstumsstrategie und damit ureigene Verantwortung der Unternehmensführung – diese Auffassung vertreten wir bei Mandat uneingeschränkt. Genauso richtig ist auch, dass Strategie und Marke nur dann systematisch zu Wachstum führen, wenn sie wirkungsvoll und konsequent umgesetzt werden. Diese Umsetzung wiederum geschieht in der vordersten Linie, direkt am Markt, direkt in der Arbeit mit dem Kunden.

Die Markendefinition ist ein Idealbild dessen, was der Kunde sagen soll, wenn Sie nicht dabei sind. Was er tatsächlich sagt, hängt von dem ab, was er mit Ihrem Unternehmen erfährt. Womit wir es zu tun haben, ist also eine klassische Wachstumsherausforderung, der sich die Führung gegenüber sieht. Fast immer prägen die Erfahrungen mit dem Vertrieb das Bild des Kunden am deutlichsten und am nachhaltigsten. Genau hier, im Vertrieb, gilt es also in der Führung des Wachstums so sorgfältig und so wirksam wie es möglich ist vorzugehen. Einige Erfolgsmuster der sprichwörtlichen Markenführung finden Sie nachstehend:

- o Binden Sie den Vertrieb sehr früh in Initiativen zur Schärfung der Marke mit ein. Genügt es in der grundlegenden Phase der Markendefinition häufig noch, wenn der vertriebsverantwortliche Geschäftsführer/Vorstand die vertriebliche Perspektive einbringt, so empfiehlt es sich spätestens beim Justieren/Schärfen der Marke die nächste Führungsebene mit einzubeziehen. So gelingt es, den Grundstein für echtes Commitment und Verständnis zu legen.
- o Wird die Marke im Unternehmen multipliziert, so sollte man gleich zu Beginn die Umsetzung im Vertrieb angehen. Hier gilt es nicht nur die neuesten

strategischen Festlegungen mitzuteilen, sondern vielmehr vor dem veränderten strategischen Hintergrund die Vertriebsstrategie zu challengen und das vertriebliche Vorgehen gemeinsam kritisch zu hinterfragen: Wo leben wir bereits die Marke und wo nicht? Wo erlebt der Kunde unsere Marke bereits wie angestrebt und wo ist dies nicht der Fall? Diese und ähnliche Fragen sollten erörtert werden und – mindestens genauso wichtig – die Implikationen aus den Antworten sollten Sie mit Ihrer Mannschaft in konkrete Handlungen übersetzen. Vielleicht erinnern Sie sich an das EBAK-Prinzip: Jede Stufe ist für Wachstum notwendig: Erkenntnis, Bekenntnis, Aktion und Kontrolle.

- o Die Marke wirksam zu führen ist keine Einmalaktion – vielmehr muss kontinuierlich und konsequent die Marke der sichtbare Orientierungspunkt der Führung sein. Das bedeutet, auch dass die Intention und die Orientierung an der Marke wichtiger bei der Bewertung von Sachverhalten sein kann, als das Ergebnis. Steht beispielsweise „Lösung“ im Markenkern und verursacht ein Mitarbeiter der Organisation beträchtliche Mehrarbeit, weil er dem Kunden auf jeden Fall eine Lösung bieten möchte ist es anders zu bewerten, als wenn diese Mehrarbeit durch den Versuch verursacht wird lückenlos nachzuweisen, dass die Schuld für einen bestimmten Zustand nicht in der eigenen Abteilung zu suchen ist.

Denken Sie bei den nächsten strategischen Erwägungen in der Unternehmensführung gleich zu Beginn darüber nach: Wie gelingt es uns, den Vertrieb mitzunehmen und den Wachstumsmotor voll zu nutzen? Denn es gilt: Mit dem Vertrieb oder für die Katz´.