

# Markenführung braucht gut ausgebildete, kompetente Leader

**ROUND TABLE** Noch immer sind Markenpflege und -führung nicht in allen Köpfen der Führungsebene angekommen. Vertrauen in die Marke als Werttreiber zu schaffen, ist eine langfristige und komplexe Aufgabe. Gut ausgebildete, kompetente Führungspersönlichkeiten sind dafür gefragt. Im Round-Table-Gespräch wird die Frage diskutiert, welche Fähigkeiten Markenverantwortliche brauchen. Das Gespräch moderiert SPRI-Direktor Markus Berger.

REDAKTION **CLAUDINE HEINZ**, SPRI

**MARKUS BERGER** *Wer kümmert sich im Unternehmen um die Marke und wie?*

**BRUNO SCHMIDT** Besonders im B2B-Business hören wir häufig: «Wir haben zwar eine Marketingabteilung, aber im Grunde sind wir nach wie vor ein ingenieurgetriebenes Unternehmen.» Da wünsche ich mehr Bereitschaft, über das Thema Marke nachzudenken. Doch braucht es Personen, die dieses Wissen mitbringen. Und da gibt es häufig Defizite bei den Kommunikationsleuten.

**STEPHAN FEIGE** Die organisatorische Verankerung der Markenverantwortung in Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Ein Problem ist es, wenn die Marke quasi als «Nebenjob» in der Unternehmenskommunikation angesiedelt ist.

**DOMINIQUE MOREL** Gerade in Zeiten der schnell konsumierten Medien spielen die Technologie und visuelle Elemente eine zunehmend wichtige Rolle. Die Markenführung kann sich also nicht nur auf das geschliffene Wort stützen, sondern muss das Geschäft, sämtliche Kanäle und Disziplinen verstehen und alles miteinander vernetzen. Letztlich gilt es aber,



Anforderungen an die Markenführung von morgen diskutierten B. Schmidt, MetaDesign; Dr. S. Feige, htp St.Gallen; M. Berger, SPRI; D. Morel, KPMG (v.l.n.r.). Das Gespräch wurde aufgezeichnet und ist in Ausschnitten zu sehen auf: [www.spri.ch](http://www.spri.ch)

das Markenversprechen erlebbar zu machen.

**SCHMIDT** Die Klaviatur der Kommunikation ist in den letzten 15 Jahren durch Online einfach viel grösser geworden. Demgegenüber sehen wir heute in Unternehmen, die vor zehn Jahren noch eine ganze Corporate-Communications-Abteilung hatten, einen CCO, der froh ist, wenn er noch einen Assistenten hat. Und in einem börsenkotierten Unternehmen hat er für zwei bis drei Monate im Jahr noch das grosse

Thema des Geschäftsberichts auf dem Tisch, das viel Konzentration erfordert. Quasi nebenher müssen noch all diese Kanäle mit konsistenten Markenbotschaften abgefüllt werden.

**BERGER** *Wer führt denn die Marke? Bei wem laufen die Fäden zusammen?*

**MOREL** In der Dienstleistungs- und Beratungsbranche hat man die Marke als Führungsprinzip verstanden. Man erkennt sie als Alleinstellungsmerkmal an, als

Konstante und verbindendes Element, das gerade in einer etwas unsicheren Welt Wirkung entfaltet. Grosse Marken leben von grossen Ideen. Diese muss zwingend der CEO prägen, indem er über das Tagesgeschäft hinaus eine Vision entwickelt und sie mittels Marke erlebbar macht. Wenn es der Führung gelingt, auf diesem Weg die Unternehmensstrategie zum Ausdruck zu bringen, dann beeinflusst sie auch das Engagement der Leute, den Enthusiasmus, die Loyalität und beantwortet damit eine Menge Fragen von Mitarbeitenden und Kunden.

## Marke als Führungsprinzip

**FEIGE** Die Marke soll den Kunden bei seiner Wahl führen, dann stellt sie ein wichtiges Asset des Unternehmens dar und muss wie alle anderen Assets gemanagt werden. Dass dies in angemessener Form geschieht, liegt am Ende in der Pflicht des CEO. Operativ gibt es nie eine Person, die die Marke führt. Dazu gehören immer viele Leute, die etwas zur Markenführung insgesamt beitragen. Bei Produktmarken etwa spielen die Produkt- oder Brand Manager eine führende Rolle,

## Die Round-Table-Diskutanten

**DR. STEPHAN FEIGE** ist Geschäftsführer der htp St.Gallen. Er ist spezialisiert auf Markenstrategien und marktgetriebene Wachstumsstrategien. Seit 1999 arbeitete er in über 200 Marketingprojekten für namhafte Kunden im deutschsprachigen Raum. Daneben ist er Autor zahlreicher Fachbeiträge sowie Referent zur Markenstrategie und zum Erfolgsfaktor Swissness. Für sein Buch «Handelsorientierte Markenführung» erhielt er 1996 den ersten Preis des deutschen Markenverbandes. Er doziert am SPRI im CAS Führungs- und Beratungskompetenz in der PR.

**DOMINIQUE MOREL** ist Head Marketing & Communications von KPMG in der Schweiz. In diesen Bereich gehören die integrierte Marketing- und Kommunikationsstrategie, Public Relations, Brand Management, Online Properties, Interne Kommunikation und Marketing. Bevor er 2001 bei KPMG als Brand Manager einstieg, war er zwei Jahre Managing Partner

einer Internet- & Branding-Agentur. Von 1996 bis 2000 erlernte er das Handwerk der Kommunikation bei Wirz Identity und Wirz Werbung. Dominique Morel ist Betriebsökonom FH mit Executive MBA HSG und ist spezialisiert auf Markenführung von Dienstleistungsunternehmen.

**BRUNO SCHMIDT** studierte Germanistik, Romanistik und Geografie und arbeitete anschliessend als Lehrer. Nach einer weiteren beruflichen Station bei der Schweizer Werbeagentur Gisler & Gisler war er verantwortlich für die Werbung des grössten deutschen Schulbuchverlags und lernte MetaDesign als Auftraggeber schätzen. 1992 wechselte er zu MetaDesign und war in Berlin als Projektleiter u. a. für Audi und die Berliner Verkehrsbetriebe verantwortlich. Später wurde er Mitglied der Geschäftsleitung und wechselte 2000 nach Zürich, um das dortige Büro zu leiten. Am SPRI ist er als Dozent für Branding im PR-Berater-Lehrgang und CAS Corporate Communications tätig.

und bei langlebigen Gebrauchsmarken, betrachten wir eine Marke wie BMW, kommt dann plötzlich der Designer ins Spiel.

### Wanted: Markenverständnis auf C-Level

**SCHMIDT** Wenn ich ein Wunsch-szenario malen darf, wünsche ich mir mehr Markenverständnis und Kenntnis von der Marke auf C-Level. Die operative Führung der Marke sehe ich im Netzwerk, in dessen Zentrum vielleicht der CCO steht. Er muss sich aber eng verdrahten mit HR und allen, die mit der Marke Berührungspunkte haben. Das geht heute nicht mehr anders als im Netzwerk. Denken Sie vor allem an internationale Unternehmen, da muss man sich ständig der konstruktiven Zusammenarbeit versichern und Verständnis für die Marke schaffen, gerade weil man häufig sehr

Stichwort Storytelling, das auch komplexe Inhalte einfach vermittelt.

### Markenverständnis in Ausbildungen integrieren

**SCHMIDT** In die Ausbildungen an den Universitäten für Ingenieure und BWLer ist hinsichtlich der Marke ein anderes Bewusstsein hineinzubringen. Aber auch die künftigen Kommunikationsmanager müssen die Fackel hochhalten. Dazu braucht es Leute, die dies intern kommunizieren und einen Dialog herstellen können. Wenn es ihnen gelingt, die wichtigen Leute, allen voran den CEO, an einen Tisch zu bringen, dann können mentale Türen geöffnet und dann kann ein Wandel eingeleitet werden.

**MOREL** Heute haben wir meist sehr gut ausgebildete Leute, die ein breites Managementwissen mit-

## «Die Balance zwischen der Erhaltung einer langfristigen Reputation und dem kurzfristigen Absatzergebnis? Dieser Stress muss eben gut austariert sein. Wenn beide Teile nachhaltig gestaltet sind, sollte es nicht zu grösseren Konflikten kommen.»

Dominique Morel, Head Marketing & Communications, KPMG

dezentral auftritt. Was muss ich mit der Marke in China machen? Muss sie sich chinesisch geben oder ist sie immer noch dieselbe internationale Marke?

**MOREL** Die entscheidende Frage für mich ist, wer die Strategie bestimmt. Denn der Gedanke, dass die Marke die Strategie sichtbar macht, gegen innen und aussen, lenkt die gesamte Marktbearbeitung. Wir erleben eine Verschiebung hin zu flexiblen Strukturen in der Organisation, an die Orte, wo die Marke gelebt wird, und deshalb werden letztlich alle für die Marke verantwortlich zu zeichnen haben. Die Strategie und damit die Marke ist aber klar auf C-Level angesiedelt.

### Storytelling macht die Marke erlebbar

**MOREL** Dann geht es natürlich darum, diese Themen auch intern so zu kommunizieren, wie sie ursprünglich gedacht waren. Und da helfen klare, einheitliche Storys aus der Führungsebene.

bringen und die auch die Frage stellen: Wie verdienen wir denn unser Geld? Und wie investieren wir in zusätzliches Geschäft? Und da wird Marke ein Teil davon sein. Es können aber auch neue Geschäftsfelder, Innovation oder der Verkauf sein, ohne dass die Marke damit ausgeschlossen wird.

**BERGER** Inwiefern stösst man damit aber an Grenzen, indem sich die langfristige Positionierung kurzfristigen Marketingzielen



«Je mehr Kontaktpunkte ein Kunde mit Exponenten einer Marke hat, desto wichtiger sind die eigenen Mitarbeitenden, Stichwort Behavioral Branding. Man muss die Mitarbeitenden als Markenbotschafter gewinnen.»

Dr. Stephan Feige, htp St.Gallen Managementberatung AG



«Früher haben Unternehmen in den Markt hineingerufen, sie haben informiert über das, was sie tun. Mit Social Media steht heute ein Unternehmen selbst oft im Mittelpunkt der Wahrnehmung.»

Bruno Schmidt, Partner, MetaDesign AG

unterordnen muss? Ist das ein Spagat in der Markenführung?

**SCHMIDT** Es sollte eigentlich keiner sein. Der Produktmanager wird an den Quartalsergebnissen gemessen und braucht natürlich insofern kurzfristige Erfolge. Wenn man dabei aus den Augen verliert, wo die Marke in fünf Jahren sein sollte, dann bekommt man natürlich ein Ergebnis, dessen Nachhaltigkeit man in Frage stellen kann.

### Reputation versus kurzfristige Marketingmassnahmen

**MOREL** Eine gut geführte Marke verkörpert in der Regel auch eine profitable Unternehmung. Die Balance zwischen der Erhaltung einer langfristigen Reputation und dem kurzfristigen Absatzergebnis? Dieser Stress muss eben gut austariert sein. Wenn beide Teile nachhaltig gestaltet sind, sollte es nicht zu grösseren Konflikten kommen, weil das Verständnis für die Marke und das Geld, sie zu pflegen, da sind. Aber da wir uns ja nicht in einer idealen Welt bewegen, muss die Markenführung – beispielsweise in einer Krise – auch mal einen Schock auf der Kostenseite intelligent absorbieren.

**FEIGE** Wer nur an den Quartalszahlen gemessen wird, hat naturgemäss diesen Zeithorizont und gewichtet langfristige Investitionen entsprechend geringer. Die Markenkommunikation kann den Nachweis über die Nachhaltigkeit ihrer Investitionen hin-

gegen sicherlich nicht nach drei Monaten erbringen.

**BERGER** Inwiefern läuft nicht alles sowieso bei den Anlegern zusammen, die nur die nackten Zahlen interessieren?

**FEIGE** Die Messung des Beitrags der Marke zum Unternehmenserfolg spielt natürlich eine grosse Rolle, auch wenn sie sich nicht mit der Genauigkeit des Ingenieurs nachweisen lässt. Dafür braucht es auch gegenüber den Stakeholders viel Rückgrat, in einem etwas weniger guten Quartal nicht gleich verschiebbare Kosten reduziert zu haben. Bezüglich der immer wieder diskutierten monetären Markenbewertung: Ich habe den Glauben daran verloren, dass es je eine Methode für die valide Berechnung des Markenwertes in Franken geben wird. Da ist man im Grunde seit nunmehr fast 20 Jahren nicht massgeblich vorangekommen.

### Messen der Marke als Werttreiber

**SCHMIDT** Ich bin mir sicher, dass das besser wird. Wie der Markenwert berechnet wird, da gibt es momentan schlicht noch zu viele Modelle. Man müsste sich da auf einen Massstab, eine Methode einigen, um auch die Vergleichbarkeit herzustellen.

**BERGER** Wie gross ist die Irrationalität und vielleicht die Menschlichkeit in der Markenpflege, die es auch unmöglich macht, eine verlässliche Berechnung des Markenwerts zu realisieren?

**FEIGE** Ganz kurz gefasst könnte man sagen: Analysten sind eben auch keine Markenexperten.

**BERGER** Welche Rolle spielt der CEO für eine Marke?

**SCHMIDT** Ich denke, er ist wichtig. Es kommen einem immer die charismatischen Figuren in den Sinn, die sich da vor die Presse stellen und das Unternehmen verkörpern. Aber wenn man drüber

## ■ SPRI Schweizerisches Public Relations Institut

Das SPRI bietet seit über 40 Jahren Weiterbildungen für Kommunikationsprofis an, die den Anforderungen an die strategische Managementfunktion der PR gerecht werden:

**PR-BERATER-LEHRGANG:** 18-monatige Generalistenausbildung, Abschluss: eidg. Diplom (inkl. internat. Anerkennung durch CIPR) [www.spri.ch/pr-berater](http://www.spri.ch/pr-berater)

**CAS FÜHRUNGS- UND BERATUNGSKOMPETENZ IN DER PR:** Postgraduate-Studiengang (anrechenbar im MAS Business Communications der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich) [www.spri.ch/fuehrungskompetenz](http://www.spri.ch/fuehrungskompetenz)

**CAS CORPORATE COMMUNICATIONS:** Postgraduate-Studiengang (drittes Semester im MAS Business Communications der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich) [www.spri.ch/corporate\\_communications](http://www.spri.ch/corporate_communications)

**CAS INTERNE/HR KOMMUNIKATION:** Postgraduate-Studiengang (ebenfalls anrechenbar im MAS Business Communications) [www.spri.ch/interne\\_kommunikation](http://www.spri.ch/interne_kommunikation)

spricht, dann hört man oft: «Unser CEO ist ganz anders.» Aber man kann sich ja keinen schnitzen. Man kann CEOs einfach nur motivieren, nach innen und aussen öffentlichkeitswirksamer zu kommunizieren. Das geht teilweise an die Substanz, denn Leute zu formen, ist fast unmöglich.

**FEIGE** Vor allem muss es Themen geben, über die der CEO sprechen will. Er diskutiert natürlich nicht über die vier Ps, sondern ganz konkret über den Wertbeitrag, den die Kommunikation und das Marketing für die Kundenbindung etc. erbringen. Wenn der CEO spürt, dass da jemand ist, der das Geschäft mit vorantreibt, dann sind die Ohren naturgemäss viel offener.

**MOREL** Die Aufgabe der Kommunikations- und Marketingverantwortlichen ist es, nicht nur beim CEO, sondern bei der gesamten

obersten Führungsebene Vertrauen in das Thema «Markenführung» zu schaffen. Wir müssen fähig sein, transparent darzustellen, wie wir die Mittel seriös und fachgerecht investieren und einen Wertbeitrag zum Geschäft leisten.

**BERGER** *Wie können wir die Mitarbeitenden in den Markenprozess einbinden?*

**FEIGE** Grundsätzlich kann man sagen: Je mehr Kontaktpunkte ein Kunde mit Exponenten einer

**«Marke ist ein langfristiges Thema – eben Dauerlauf und nicht Sprint. Und auch Unternehmenskultur, die aufs Engste mit der Marke gekoppelt ist, ist ein Dauerthema und muss ständig gepflegt werden.»**

Bruno Schmidt, Partner, MetaDesign AG

Marke hat, desto wichtiger sind die eigenen Mitarbeitenden, Stichwort Behavioral Branding. Man muss die Mitarbeitenden als Markenbotschafter gewinnen.

**MOREL** Die meisten Unternehmen suchen die Differenzierung. KPMG zeichnet die Fähigkeit, Klarheit zu schaffen, aus. Die Mit-

verhalten, Rekrutierung usw. Es geht daher darum, dafür zu sensibilisieren, dass man sich auch mit Mitarbeitenden als Markenbotschafter im Wettbewerb positioniert und differenziert. Für die Umsetzung muss man weiterhin dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden auch wissen, wofür die

**«Die Messung des Beitrags der Marke zum Unternehmenserfolg spielt natürlich eine grosse Rolle, auch wenn sie sich nicht mit der Genauigkeit des Ingenieurs nachweisen lässt.»**

Dr. Stephan Feige, htp St.Gallen Managementberatung AG

arbeitenden werden im Dienstleistungs-Erbringungsprozess stark als Markenbotschafter eingesetzt. **SCHMIDT** Eine besondere Situation. Denn der KPMG-Mitarbeiter ist fast nicht im eigenen Unternehmen, sondern ständig beim Kunden.

**FEIGE** Wenn man eine Marke steuern und führen will, das nehmen wir ja mal als Grundthese an, dann muss die Definition, wie die Marke am Ende wahrgenommen werden soll, der erste Schritt sein, will man überhaupt einen wie auch immer gearteten Einfluss nehmen auf Mitarbeiter-

Marke stehen soll. Sie müssen ein Commitment für die Marke und Freude daran haben, als Markenbotschafter nach aussen zu wirken. Und schliesslich müssen sie auch die Fähigkeit besitzen, die Werte der Marke umzusetzen.

**BERGER** *Fähigkeit im Sinne von Kompetenzen oder von Instrumenten?*

**FEIGE** Sowohl als auch.

### Kontrollverlust durch Social Media

**MOREL** Da kommen wir zur Kernfrage: Wie nehmen uns unsere Stakeholder wahr? Der Footprint im Web ist heute viel bedeutsamer. Wie wir ihn mitgestalten und wie wir die Marke da einbringen, das probieren die Unternehmen derzeit aus. Wir stellen uns auch die Frage: Was wollen wir nicht? Die Markenexperten sehen im Web 2.0 ja nicht nur Chancen, sondern erleben auch einen gewissen Kontrollverlust. Auch wenn ich

Anzeige



**Marzohl**Graphics

... alles andere als kleinkariert.

Mehr dazu finden Sie auf unserer Homepage: [marzohl.ch](http://marzohl.ch)

**Marzohl Graphics**  
Beschriftungen  
5734 Reinach

den Begriff nur ungenau verwende, Fakt ist, die Botschaften im Web sind nicht unter der Hoheit des Unternehmenssprechers.

**SCHMIDT** Kontrollverlust ist ein gewichtiges Wort, aber ich sehe das ähnlich. Früher haben Unternehmen in den Markt hineingerufen, sie haben informiert über das, was sie tun. Mit Social Media steht heute ein Unternehmen selbst oft im Mittelpunkt der Wahrnehmung.

**MOREL** Hier spielt die interne Kommunikation eine zentrale Rolle: Wie fühlt sich ein Mensch im Unternehmen? Das Gestalten von unternehmenskulturellen Fragen ist ein Feld, wo wir uns mit Markenbotschaften stark einbringen. In Zeiten, in denen sich Unternehmen in andauernden Change-Prozessen befinden und auch gezwungen sind, den Mitarbeitenden neue Denkhaltungen, neue Ideen zu vermitteln, liegt hier eine grosse Herausforderung.

#### Interne Kommunikation bei knappen Zeitressourcen

**SCHMIDT** Die Frage, wie das bei den Mitarbeitenden wirklich an-

Halb- und Nichtwissen bezüglich der angestrebten Markenwerte.

**SCHMIDT** Marke ist ein langfristiges Thema – eben Dauerlauf und nicht Sprint. Und auch Unternehmenskultur, die aufs Engste mit der Marke gekoppelt ist, ist ein Dauerthema und muss ständig gepflegt werden. Wenn ich an unsere Projekte denke, dann wird eine Marke neu präsentiert und das Thema wird vielleicht während einiger Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift oder via Intranet begleitet, aber das Bewusstsein, dass das ein permanenter Prozess ist, ist ganz selten vorhanden.

**BERGER** Wenn es einen Markenverantwortlichen gäbe, welche Kernkompetenz bräuchte er, um eine Marke erfolgreich zu führen?

**SCHMIDT** Die verantwortliche Person muss ein grosses Verständnis für die Breite der Klaviatur mitbringen. Und Verständnis für das, was die einzelnen Tasten darin erfordern. Und dass das Publikum, die Kunden, eigentlich alle Stakeholders, einen viel grösseren Einfluss auf die Marke haben als früher und die Markenführung



**«Grosse Marken leben von grossen Ideen. Diese muss zwingend der CEO prägen, indem er über das Tagesgeschäft hinaus eine Vision entwickelt und diese mittels Marke erlebbar macht.»**

Dominique Morel, Head Marketing & Communications, KPMG

kommt, was es langfristig in den Köpfen bewegt, ist noch offen. Messen tut es fast niemand, vieles basiert auf Vermutung.

**MOREL** Ich denke schon, dass das gemacht wird. Mitarbeiterbefragungen sind eine vielbeachtete Quelle auf der obersten Führungsebene. Die Frage stellt sich dann meist vielmehr, wie wir die weniger guten Resultate dahin bekommen, wo wir sie gerne hätten. Wie viel von dem Markenwissen muss ein Mitarbeitender präsent und abrufbar haben? Wie setzt er es in der Realität um?

**FEIGE** Allerdings habe ich noch wenige Mitarbeiterbefragungen gesehen, in denen nach der Marke gefragt wird. Das ist nach meiner Erfahrung meist kein Thema. Von Ausnahmen abgesehen erlebe ich häufig ein hohes Mass an

nicht mehr ausschliesslich in den Händen des Unternehmens liegt.

**FEIGE** Ergänzen möchte ich zum einen um die langfristige Perspektive, die ein Markenverantwortlicher haben muss, und zum Zweiten um das Verständnis dafür, dass er einen Wertbeitrag mit der Marke zum Unternehmenserfolg beisteuern kann und auch muss.

**MOREL** Ja, er muss sicherlich den Taschenrechner bedienen können. Und er muss Netzwerke aufbauen können. Wir kommen nicht mehr umhin, nicht nur an Unter- und Überordnung im Unternehmen zu denken, sondern müssen uns als Organismus verstehen. Dass wir tatsächlich den Dialog mit dem HR, dem Vertrieb und dem Kunden pflegen. Diese Verbindung zu schaffen, wäre eine Kompetenz. ■

## Erfolgreiche Auftritte brauchen Raum.



exhibits

Wir planen und realisieren unverwechselbare Markenwelten und tragen damit zum Erfolg Ihres Unternehmens bei. Unsere räumlichen Kommunikationslösungen überzeugen durch gekonnte Marken- und Produktinszenierung. Damit Ihre Botschaft bei der Zielgruppe ankommt und sich Ihr Auftritt an Messen, Events oder am Verkaufspunkt bezahlt macht. Mehr dazu erfahren Sie auf [www.messerli3D.com](http://www.messerli3D.com).