

# Vorwort

---

Als der Gedanke zu diesem Buch aufkam, war ich noch selbstständiger Markenberater, der oft daran verzweifelte, dass in vielen Unternehmen trotz aller Lippenbekenntnisse die Marke vor den Herausforderungen des Tagesgeschäfts kapitulieren musste. Denn am Ende waren es immer wieder die aktuellen Ereignisse, denen mehr Aufmerksamkeit gewidmet wurde als dem wichtigsten Schatz eines Unternehmens: seiner Marke. Heute, als Geschäftsführer, der sich in einem internationalen Konzernumfeld behaupten muss, weiß ich jedoch, wie schwierig es ist, seinen Prinzipien treu zu bleiben. Denn an jeder Ecke warten Verlockungen, die – falls man ihnen nachgibt – dazu führen, dass die Marke an Strahlkraft verliert, zunächst vielleicht kaum spürbar, später aber wohl kaum aufzuhalten. Allein, diese Verlockungen zu erkennen und ihnen zumindest mehrheitlich zu widerstehen, zeichnet eine markenorientierte Führungskraft aus.

Markenorientierung wird allerdings vielfach gleichgesetzt mit Marktorientierung. Und natürlich ist es das Ziel der Markenführung, die Marke für möglichst viele Kunden und potenzielle Kunden so attraktiv wie möglich zu machen. Dass dabei in vielen Branchen Kunden vor allem über das Mitarbeiterverhalten begeistert werden können, wird im Kontext der Markenführung zu selten und wenn, dann wenig systematisch, berücksichtigt. Dem Internal Branding als Erfolgsfaktor der Markenführung mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen, ist das zentrale Anliegen dieses Buches. Dabei bin ich mir durchaus bewusst, dass manchen Lesern die fehlende Trennung zwischen Unternehmens- und Markenführung vermissen werden. Hat denn alles, was in einem Unternehmen getan wird, direkte Relevanz für die Marke? Und wo liegt denn die Unterscheidung zwischen der Unternehmenskultur und den zu lebenden Markenwerten? Dies sind nur zwei einer ganzen Reihe von Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen.

Zumindest im Kontext von Unternehmensmarken scheint es mir angebracht, nicht zwischen Unternehmen und Marke zu unterscheiden. Im Kontext von Produktmarken, wie sie häufig im Konsumgüterbereich anzutreffen sind, mag diese Trennung sinnvoll erscheinen. Für diese Branchen ist das Konzept des Internal Branding wohl aber auch weniger relevant. Dort, wo die interne Markenführung von hoher Bedeutung ist, wie beispielsweise im Dienstleistungssektor oder in anderen Branchen, in denen eine enge Beziehung zwischen Anbieter und Nachfragern besteht, sind Unternehmen und Marke zumeist identisch. Wenn Unternehmen und Marke allerdings identisch sind, müssen meines

Erachtens auch die Markenwerte zum zentralern Anker der Unternehmenskultur werden. Den ein Nebeneinander unterschiedlicher Werte und Kulturen ist kaum denkbar. Dabei wäre es durchaus möglich, dass manches auf den folgenden Seiten zitierte Beispiel durchaus auch in ein Fachbuch über Change Management, Organisationstheorie oder Mitarbeiterführung passen würde.

Die Ausführungen stützen sich auf die Vorarbeiten renommierter Autoren und Wissenschaftler, wie etwa Klaus Brandmeyer, Heribert Meffert, Christoph Burmann, Gerd Gutjahr, Torsten Tomczak oder auch Franz-Rudolf Esch. Das Ziel dieses Buches ist es, die grundlegenden Wirkungsmechanismen der Markenführung und des Internal Branding einer breiten Öffentlichkeit leicht verständlich zugänglich zu machen. Insbesondere die Fallstudien im Teil B sollen darüber hinaus aufzeigen, welche (manchmal ungewöhnlichen) Wege Unternehmen beschreiten, um ihre Marke nach innen zu stärken, und somit durchaus auch zur Nachahmung anregen.

Da sich das vorliegende Buch in erster Linie an Praktiker und nicht an Wissenschaftler richtet, habe ich in den meisten Fällen darauf verzichtet, die verwendeten Literaturquellen im Text kenntlich zu machen. Am Ende dieses Buches findet sich aber eine ausführliche Literaturliste, in der alle Quellen genannt sind, deren Gedankengut für die Entstehung dieses Buches besonders wichtig waren.

Nun bleibt mir nur noch Dank zu sagen an diejenigen Menschen, ohne deren Verständnis und Mitarbeit dieses Buch nicht auf den Markt gekommen wäre. Da sind zunächst einmal meine Frau Michaela und meine beiden Söhne León und Louis zu nennen, die im Zuge der Recherchen und Manuskripterstellung so manches Mal auf mich verzichten mussten. Weiterhin bedanke ich mich herzlich bei meinem Mitarbeiter Oliver Winter, der mir noch aus den Zeiten meiner Markenberatung Monteverdi treu geblieben ist und der in der „heißen Phase“ vor der Drucklegung vor allem die Kommunikation mit den Autoren der Fallstudien übernahm. Bedanken möchte ich mich auch bei Diane Pfaff und Hans Frings von der TNT akademie, die mein Manuskript sichteten und mir wertvolle Anregungen mit auf den Weg gaben. Und natürlich bei allen Autoren, die eine Fallstudie zu diesem Buch beigetragen haben. Die Arbeit war professionell und sehr spannend.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und – falls Sie die Geschicke einer Marke (mit)verantworten – viele Anregungen für Ihre eigene Markenführung.

Bonn, im September 2007

Dr. Holger J. Schmidt

# Einführung

---

## Horst Prießnitz

Bei all der Popularität, die das Thema Markenführung heute genießt, könnte man meinen, dass es sich um eines dieser Modethemen handelt, die so schnell wieder gehen, wie sie gekommen sind. Dies wäre jedoch ein Trugschluss: Die Frage, warum es Produkte und Dienstleistungen gibt, die über ihre originäre Funktion hinaus die Menschen in Form von Marken begeistern und mit Charaktereigenschaften, wie beispielsweise sympathisch, verantwortungsvoll oder auch authentisch, beschrieben werden, beschäftigte schon *Karl Marx* in seinem Standardwerk *Das Kapital*. Er wunderte sich, warum ein Tisch, der doch ein normales Gebrauchsgut sei, beinahe menschliche Züge annähme, sobald er in einem Ladengeschäft käuflich erworben werden könne. Die Faszination dieser Fragestellung hat uns bis heute nicht verlassen. Und folglich kann auch der Markenverband als Interessenvertretung der deutschen Markenartikelindustrie auf eine über 100-jährige erfolgreiche Geschichte zurückblicken. Die aktuelle Rückbesinnung auf die wertschöpfende Strategie „Marke“ ist also keine Mode. Sie ist auf eine inhaltliche Neujustierung der Thematik zurückzuführen.

In den letzten Jahren hat sich die Markenführung als Disziplin deutlich verändert. Während früher vorwiegend die Frage, wie der Konsument durch kommunikative Aktivitäten zum Käufer werden kann, im Fokus der Markenverantwortlichen stand, ist dessen Aufgabe heute komplexer geworden. Markenführung soll ganzheitlich angegangen werden, was bedeutet, dass alle Anspruchsgruppen, also neben den potenziellen Kunden zum Beispiel auch Mitarbeiter, Lieferanten oder die Gesellschaft insgesamt, Berücksichtigung in den Markenstrategien finden sollen. Gleichzeitig sind es nicht mehr nur die Instrumente der Kommunikationspolitik, sondern auch personalpolitische, führungstechnische oder strukturelle Maßnahmen, die zu den Instrumenten der Markenführung gezählt werden.

Die inhaltlichen Veränderungen haben dazu geführt, dass sich immer mehr Unternehmen dem systematischen Aufbau und der Pflege der Marke widmen. Hierzu zählen viele B2B- und Dienstleistungsunternehmen, die früher der strategischen Markenführung eher skeptisch gegenüber standen. Auch sie haben erkannt, dass Marken, sofern sie denn professionell geführt werden, zu Werttreibern in ihren Unternehmen werden können. Die Marken können dazu beitragen, dem vielerorts selbst geschaffenen Preisverfall zu entkommen. Der deutschen Wirtschaft kommt dieser Sinneswandel entgegen, sind doch gerade die hier ansässigen Dienstleistungsunternehmen mit ihrem hohen Qualitätsan-

spruch und ihrer schöpferischen Kraft zum Motor der ökonomischen Entwicklung avanciert. Die Stärkung ihrer Marken wird diese Unternehmen nun zusätzlich befähigen, unbeirrbar den Weg in eine erfolgreiche Zukunft zu gehen.

Die Kraft der Marken kann in vielen Branchen jedoch nur entfaltet werden, wenn sich die Mitarbeiter mit „ihren“ Marken identifizieren und markenorientiert handeln. Schauen wir beispielhaft auf die Serviceindustrie: So heterogen Touristikunternehmen, Bildungsanbieter, Transportdienstleister, Gastronomiebetriebe, Bankinstitute oder Unternehmensberater auch sein mögen, sie haben eines gemeinsam – der Mitarbeiter ist der Botschafter der Marke. Und nur überzeugte Mitarbeiter werden dem Kunden ein Markenerlebnis vermitteln, welches diesen nachhaltig begeistert. Da jedoch auch Dienstleistungen rund um das Produkt immer wichtiger werden, gilt dies in ähnlichem Ausmaß auch für andere Branchen.

Der Markenverband hat sich der aktuellen Diskussion nicht verschlossen: Seit einigen Jahren beobachten wir das „neue“ Markenverständnis sehr genau. Um den Bedürfnissen von Unternehmen, die nicht aus der Konsumgüterindustrie stammen, Rechnung zu tragen, haben wir für diese neuen Zielgruppen Arbeitsgruppen eingerichtet, die das Marken-Know-how der Teilnehmer schärfen und einen gegenseitigen Austausch fördern – aber auch, um als breit aufgestellter Verband entsprechend zu lernen. Aus den oben skizzierten Gründen sind es in diesen Arbeitsgruppen vor allem Fragestellungen des „Internal Branding“, die besonders intensiv diskutiert werden. Deshalb wage ich die Prognose, dass der Markenverband in den nächsten Jahren verstärkt Zulauf von Unternehmen verzeichnen kann, die wir noch gestern nicht zu den klassischen Marken zählten. Und dass somit einerseits die Markenführung als Forschungsdisziplin neue Impulse erhält, andererseits aber auch verstärkt als unternehmerischer Erfolgsfaktor zu managen sein wird.

Auch wenn das Internal Branding dort einen besonders hohen Stellenwert einnimmt, wo die Mitarbeiter in direkter Interaktion mit dem Kunden stehen, ist die innengerichtete Markenführung auch für der Konsumgüterindustrie keinesfalls unwichtig. So bekannte Marken wie *Coca-Cola*, *Persil*, *Jägermeister*, *Tempo* oder *Haribo* profitierten in der Vergangenheit von der hohen Identifikation ihrer Mitarbeiter mit den jeweiligen Markenpersönlichkeiten. Starke Marken entstehen in allen Branchen immer von innen heraus, und niemals von außen nach innen. In diesem Sinne kann ich nur jedem Unternehmer raten, für sich einen Weg zu finden, seine Marke nach innen zu verankern. Wie ein erfolgreiches Internal Branding ausgestaltet werden kann, wird das vorliegende Buch aufzeigen.

Berlin, im September 2007

Horst Prießnitz  
Hauptgeschäftsführer des  
Markenverbandes e.V.