

# Die Demokratisierung der Markenführung

Autorin: Vera Hermes, Fotos: Martin Leissl



Wollen Marken Vertrauen und Reputation genießen, müssen sie intern das Silodenken endgültig überwinden und all ihre Stakeholder einbeziehen.



**Vertraute Runde:** Zum Round Table über „Marken als Vertrauensanker“ für diese absatzwirtschaft begrüßten Vera Hermes (l.) und Peter Hanser (2. v. r.) die Markenführungsexperten Tanja Kurz (Daimler), Uwe Schmidt (Bayer), Dietmar Bochert (Haniel), Peter Feldmann (Bosch) und Dr. Markus Renner vom Branding-Institute CMR (v. l.).

»Den unwissenden Kunden gibt es nicht. Er kann sich überall informieren. Marken sind gut beraten, aufrichtig ans Werk zu gehen.«



Transparenz kommt den starken – ehrlichen – Marken zugute, sagt Tanja Kurz.

**Zig Studien dokumentieren** das schwindende Vertrauen der Menschen in Marken. Viele Verbraucher wittern Täuschung, was etwa den Erfolg der TV-Reihe Markencheck erklärt, die nach Schwachstellen renommierter Marken sucht. Kein Wunder, dass die Menschen angesichts all der Skandale skeptisch sind, denkt man. Doch die These vom schwindenden Markenvertrauen steht auf tönernen Füßen. Wie sonst ist zu erklären, dass Aspirin zu den meistverkauften Medikamenten gehört, obwohl es viele Generika gibt? Oder dass 17 von 20 in Europa verkauften Elektrowerkzeugen im Do-it-yourself-Segment von Bosch stammen, und das obwohl sie oft teurer sind als die Konkurrenzgeräte? Oder dass allein im Januar weltweit 102.000 Kunden Fahrzeuge der Marken Mercedes-Benz und Smart kauften, obwohl sie doch auch ein anderes Auto hätten erstehen können? Weil diese Marken eine hohe Reputation genießen und die Menschen ihnen vertrauen.

**Reputation und Vertrauen**, da sind sich die Teilnehmer des absatzwirtschaft-Round-Table einig, entstehen dank einer professionellen Markenführung. Den Experten zufolge gründet eine reputations- und vertrauenfördernde Markenführung in hohem Maße auch auf Nachhaltigkeit, Offenheit und Transparenz, ist längst nicht mehr nur Sache des Marketings und berücksichtigt zudem die Interessen aller Stakeholder einer Marke. „Ein Stakeholder ist eine Person oder Gruppe, die den Erfolg eines Unternehmens positiv oder negativ beeinflussen kann. Er kann von Markt zu Markt völlig unterschiedlich sein“, erläutert Dr. Markus Renner, Managing-Partner der Unternehmensberatung

Branding-Institute CMR. „Die Summe der Einstellungen der Stakeholder gegenüber der Marke ist das, was Reputation ausmacht. Vertrauen entsteht durch die Deckungsgleichheit von Markenversprechen und der Handlung des Unternehmens. Wenn beides von den Stakeholdern als kongruent empfunden wird, dann steigt das Vertrauen. Herrscht eine Diskrepanz, dann hat die Marke ein Problem.“

**Die Unternehmensgruppe Haniel** überarbeitete vor gut zwei Jahren ihre Marke unter dem programmatischen Motto „Enkelfähig“. Dabei berücksichtigten die Markenstrategen die Erwartungen und Interessen zahlreicher Stakeholder, darunter Kunden und Öffentlichkeit, Kapitalmarkt und potenzielle Mitarbeiter sowie gut 650 Anteilseigner aus der Eigentümerfamilie, die über 1100 Mitglieder zählt. „All diese Gruppen hatten über die Jahre ein anderes Verständnis vom Unternehmen entwickelt und das Unternehmen war diesem Verständnis und der Wertentwicklung in der Gesellschaft nicht gefolgt. Wir galten als verstaubt“, berichtet Dietmar Bochert, Direktor Unternehmenskommunikation bei Haniel. Die Weiterentwicklung der Marke folgte der Überzeugung, dass auch intern viele Einflussfaktoren auf die Marke wirken. „In der Vergangenheit wurde die Marke in vielen Unternehmen als etwas Singuläres im Bereich Marketing angesiedelt und dort gehegt und gepflegt, aber das ist nicht richtig“, sagt Bochert. Und so war die Dynamisierung der Marke Haniel ein partizipatorischer Prozess, bei dem Vertrieb, Kommunikation und Unternehmensführung eng eingebunden waren. „Heute entwickelt man Markenwerte gemeinsam mit den Mitarbeitern.“



»In der Vergangenheit wurde die Marke in vielen Unternehmen als etwas Singuläres im Bereich Marketing angesiedelt. Das ist nicht richtig.«

Wer heute noch versucht, Markenwerte von oben zu bestimmen, hat schon verloren, ist Dietmar Bochert überzeugt.



»Vertrauen entsteht durch die Deckungsgleichheit von Markenversprechen und der Handlung des Unternehmens.«

Empfinden die Stakeholder eine Diskrepanz zwischen Versprechen und Handlung, dann hat die Marke ein Problem, warnt Dr. Markus Renner.

Wer versucht, sie von oben zu bestimmen, hat schon verloren“, so Bochert. Nur eine Marke, die nach innen glaubwürdig ist, kann es auch nach außen sein.

**Auch bei Bosch** sitzen zum Beispiel Vertreter der Produktkommunikation mit Kollegen aus der Personalabteilung, der Presseabteilung und der internen Kommunikation an einem Tisch. „Das ist letztendlich eine Reaktion auf die Vernetzung außen. Wenn wir selbstähnlich nach innen und außen kommunizieren wollen, müssen wir uns auch intern richtig austauschen“, sagt Peter Feldmann, Leiter der Zentralstelle für Markenmanagement und Marketingkommunikation innerhalb der Unternehmenskommunikation bei Robert Bosch. Social Media hätten die Kommunikation generell verändert und das wirke sich auch auf die Markenkommunikation aus. Heute habe nicht nur eine Marketing- oder Kommunikationsabteilung etwas zu sagen, sondern jeder der rund 300 000 Bosch-Mitarbeiter sei ein Sprachrohr der Marke. Feldmann ist überzeugt, dass Reputation und Glaubwürdigkeit einer Marke nicht allein von der Qualität der Produkte abhängen: „Gute Produkte bietet heute fast jeder, es geht darum, Vertrauen, vielleicht sogar blindes Vertrauen, in eine Marke zu schaffen, und das erreicht man nicht allein mit guten Produkten, sondern mit einer ganzheitlichen Vorgehensweise, mit der Art und Weise, wie man kommuniziert und wie man sich verhält. Es ist eine ganze Palette von Maßnahmen, die

### Praxistipp

- **Mitarbeiter sind Markenbotschafter.** Deshalb müssen sie der Marke vertrauen.
- **Reputation und Vertrauen** sind messbar. Dafür brauchen Marketer maßgeschneiderte Instrumente. ←

dazu führt, dass eine Marke wirklich als glaubwürdig wahrgenommen wird.“

**Diese Haltung spiegelt sich** in der Organisation wider. Zum Beispiel bei der Bayer AG. Dort sei Markenführung eine klassische Querschnittsfunktion, die Vernetzung mit allen Teilfunktionen des Unternehmens gehöre zum Tagesgeschäft, erklärt Uwe Schmidt, Head of Corporate Branding im Leverkusener

Konzern. Bei Bayer ist Markenführung Teil der strategischen Geschäftsführung und damit im Verantwortungsbereich des CEO angesiedelt. Für Schmidt sind Vertrauen und Reputation der Unternehmensmarke Bayer auch mit Blick auf das Employer-Branding hochrelevant: „Wir merken zum Beispiel in China, wie wichtig die Reputation einer Marke für Hochschulabsolventen – in unserem Fall für Naturwissenschaftler wie Biologen, Chemiker oder Physiker – ist.“ Hoch qualifizierte Spezialisten hielten die Bayer AG dank ihrer Reputation für einen interessanten Arbeitgeber. „Dem muss die Marke tagtäglich gerecht werden; sie muss ihre Wertversprechen gegenüber den langjährigen Mitarbeitern, aber auch gegenüber den neu dazukommenden halten.“ Ehrlichkeit, Transparenz und Offenheit sind intern wie extern unverzichtbar für den Reputations- und Vertrauensaufbau einer Marke. Versprechen müssen – egal ob Kunden, Mitarbeitern oder Aktionären gegeben – gehalten werden. In Zeiten von Social Media ist jede Lüge schnell entlarvt,

»Wir merken in China, wie wichtig die Reputation einer Marke für Hochschulabsolventen ist.«



Vertrauen und Reputation sind für das Employer-Branding einer Marke hochrelevant, zeigt die Erfahrung von Uwe Schmidt.



»Eine Marke, die weiß, woher sie kommt, wer sie ist und wo sie hinwill, wird ihren Weg gehen.«

Nur Marken ohne Herkunft und ohne klares Ziel werden vom ersten Windstoß umgeweht, prophezeit Peter Feldmann.

jede Unregelmäßigkeit flugs entdeckt. „Den unwissenden Kunden gibt es nicht“, postuliert Tanja Kurz, verantwortlich für das Markenmanagement der Marke Mercedes-Benz PKW, „er kann sich überall informieren. Marken sind gut beraten, aufrichtig ans Werk zu gehen.“

Zur Transparenz zählt auch, Fehler einzugestehen und Missstände schnell in Ordnung zu bringen. Die Öffentlichkeit nimmt nicht übel, wenn mal etwas schief läuft, wohl aber, wenn es vertuscht werden soll. Kommt eine Täuschung ans Tageslicht, schwinden Vertrauen und Reputation in Höchstgeschwindigkeit. „Transparenz und Offenheit sind eher Chance als Risiko. Eine Marke, die weiß, woher sie kommt, wer sie ist und wo sie hinwill, wird ihren Weg gehen. Und wenn ein Hinweis kommt, dass etwas nicht in Ordnung und dieser Hinweis fair ist, dann ist er doch nur eine Hilfe, den Weg zu überprüfen. Nur eine Marke, die nicht weiß, wo sie hinwill, wird von einem Windschlag umgehauen“, sagt Bosch-Manager Feldmann.

**Mercedes-Benz arbeitet** mit einem crossfunktionalen Markenteam, in dem das gesamte Markenmodell operationalisiert wird und sich das Top-Management für die verschiedenen Markenbestandteile persönlich verantwortlich zeigt. Zugleich setzt die Marke auf Information und Interaktion mit verschiedenen Stakeholdern, um Vertrauen und Reputation zu steigern: Für Kunden und Autointeressierte bietet Mercedes-Benz unter anderem ein eigenes Tech-Center im Internet, in dem Innovationen präsentiert werden. Für die Mitarbeiter

wurde eine Intranet-Plattform entwickelt, auf der sie sich als Markenbotschafter registrieren können und direkt vom Markenmanagement Informationen über neue Maßnahmen erhalten. Diese Form der Partizipation danken die Mitarbeiter mit viel Feedback und guten Ideen. „Es ist unglaublich, welche Motivation und welches Engagement diese Mitarbeiter an den Tag legen. Das ist intrinsisch, das können sie nicht per Brainwash top-down organisieren“, resümiert Kurz. Trotz aller Teilhabe von verschiedenen Stakeholdern plädiert Kurz generell für eine starke Führung der Marke. Zwar sei jede gute Marke mit der Gesellschaft, in der sie operiert, stark verwoben und müsse stets anschlussfähig sein, aber: „Eine Marke darf nicht zum Spielball des Zeitgeistes werden.“

Dennoch müssten Marken mutig sein und investieren, um zukunftsfähig zu bleiben – wofür Kurz ein schönes Beispiel parat hat: „Wir als Mercedes haben das Automobil erfunden und man könnte denken, dass wir uns selbst mit Carsharing, Poolfahrzeugen und ähnlichen Mobilitätskonzepten Konkurrenz schaffen. Warum macht jemand das, der das Auto erfunden hat? Ganz einfach: weil wir uns an die geänderten Mobilitätsbedürfnisse unserer Kunden anpassen.“

Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit hält auch Bayer-Manager Schmidt für essenziell. Bayer identifiziere kontinuierlich Megatrends, die es notwendig machten zu investieren. Das Versprechen des Claims „Science for a better life“ verpflichtete Bayer dazu, kontinuierlich zu investieren. Erlöse aus zahlreichen pharmazeutischen Premiumprodukten flössen zurück in die Forschung, die sich der Konzern alljährlich drei Milliarden Euro kosten lässt. „Auch das ist ein Versprechen der Marke: in Innovation, in Nachhaltigkeit, in nachhaltige Unternehmensführung zu investieren“, sagt Schmidt.

**Ob eine Marke** tatsächlich für die gewünschten Vertrauenseffekte sorgt, muss – da sind sich die Diskutanten einig – mithilfe entsprechender Messungen nachgewiesen werden. Zahlen seien überzeugender als schwammige Aussagen à la „Wir müssen mal etwas für unser Image tun“. Von Marken-Rankings oder allgemeinen Studien, die nach häufig undurchsichtigen Kriterien Marken bewerten, hält die Runde nichts: Nur ein maßgeschneidertes Messsystem werde der jeweiligen Marke gerecht. „Idealerweise berücksichtigt so eine Messung einerseits die selbst definierten Markenwerte und andererseits die Erwartungen und Einstellungen der Stakeholder“, empfiehlt Renner. Die Marke Haniel profitiert von dem mit dem Relaunch gestarteten Austausch mit ihren Stakeholdern sowie deren Feedback und Erwartungen. „Seitdem wir das machen, haben wir eine sehr stringente und



## Marken-Burn-out

In einer aktuellen Studie attestieren GfK und Serviceplan zahlreichen Herstellermarken ein „Marken-Burn-out“. 31 Prozent der analysierten 1300 Marken verzeichnen Marktanteilsverluste, über 40 Prozent verlieren Stammkunden. Diese „Burn-out-Brands“ verlieren kontinuierlich Stammkunden und tauschen diese jedes Jahr durch neue Gelegenheitskunden aus. „Rationale Stressfaktoren“ für das Ausbrennen der Marken seien zum Beispiel rückläufige Netto-Werbe-Spendings, zu häufige Kampagnenwechsel und zu hohe Preisabschläge bei Promotions. Wichtiger aber seien die emotionalen Faktoren, wie emotionaler Markenmehrwert, Vertrauen in die Markenqualität und wahrgenommener Markenauftritt. Hier schneiden die „Burn-out-Brands“ signifikant schlechter ab als Growth- und Stable-Brands. ←

einheitliche Kommunikation in den einzelnen Zielgruppen in Bezug auf die Marke Haniel“, bilanziert Bochert.

Eine Herausforderung sieht das Gros der Diskutanten darin, das Verständnis von der Marke und ihren Werten noch stärker in die Belegschaft zu tragen und somit alle Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Denn Vertrauen in eine Marke kann extern nur dann entstehen, wenn auch die Mitarbeiter ihr vertrauen. Zu einer starken Marke gehört eine souveräne Führung ebenso wie die Partizipation der

Stakeholder, Transparenz ebenso wie Innovationsfähigkeit, Ehrlichkeit ebenso wie Nachhaltigkeit und Mut ebenso wie eine akribische Messung.

Markenführung, die Vertrauen und Reputation schafft, darf, betont Unternehmensberater Renner, „nicht isoliert stattfinden, sondern muss integriert über alle Disziplinen eines Unternehmens hinweg geschehen und zudem stark Stakeholder-orientiert sein“. Es handelt sich, wenn man so will, um eine Demokratisierung der Markenführung. ←



## Round Table mit Expertise und Markentradition

**Neben der Beratungsexpertise war unsere Runde geprägt von mehreren hundert Jahren Markentradition:**

**Dietmar Bochert** ist als Direktor Unternehmenskommunikation für die Unternehmenskommunikation und die Markenpflege bei Haniel in Duisburg zuständig. Gegründet in Ursprungsform: 1756.

**Peter Feldmann** leitet die Zentrale für Markenmanagement und Marketingkommunikation innerhalb der Unternehmenskommunikation

bei Robert Bosch. Gegründet in Ursprungsform: 1886.

**Tanja Kurz** verantwortet das Markenmanagement der Marke Mercedes-Benz PKW bei der Daimler AG in Stuttgart. Gegründet in Ursprungsform: 1883.

**Uwe Schmidt** ist Head of Corporate Branding der Bayer AG in Leverkusen und verantwortet die globale Markenstrategie und das Markenmanagement des Konzerns. Gegründet in Ursprungsform: 1863.

**Dr. Markus Renner**, Exmarkenchef

des Pharmakonzerns Novartis AG, ist Managing-Partner der auf Marken- und Reputationsmanagement spezialisierten Unternehmensberatung Branding-Institute CMR AG im eidgenössischen Wollerau.

Alle Diskutanten sind Mitglieder in der vom Branding-Institute initiierten IG Branding, in der sich regelmäßig Top-Markenmanager deutscher und Schweizer Konzerne über globales Marken- und Reputationsmanagements austauschen.

[www.branding-institute.ch](http://www.branding-institute.ch) ←



Wir öffnen Ihnen Türen.



[www.postdirekt.de/zielgruppenadressen](http://www.postdirekt.de/zielgruppenadressen)

Dialogerfolg hängt von der richtigen Zielgruppen-Adresse ab. Denn damit kommen Sie direkt zu neuen Kunden. Ob Listbroking, Consumer-, Business-, Lifestyle- oder internationale Adressen – Deutsche Post Direkt öffnet Ihnen Türen.

Ihre Deutsche Post Direkt. Direkt mehr Erfolg:  
[www.postdirekt.de](http://www.postdirekt.de)

Deutsche Post   
DIALOG MARKETING