

Kolumne: Brand Leadership

Aus der Marke heraus in die Zukunft führen



Bastian Schneider

Markenorientierte Unternehmensführung ist auch in Zeiten der digitalen Transformation die Basis einer zukunftsorientierten Wertschöpfung. Was aber sind die zentralen Grundlagen für eine solche markenorientierte Führung?

Worauf kommt es an, wenn man im heutigen Marktumfeld eine starke Wertschöpfungsposition auf- und ausbauen möchte? Aus Markensicht sind dazu vor allem fünf Punkte besonders wichtig.

1. Vertrauen ist das höchste Gut eines Unternehmens. Marke ist akkumuliertes Vertrauen.

Vertrauen ist die Essenz jeder Beziehung. Zentraler Schmierstoff im Getriebe eines jeden Wertschöpfungssystems. Es entsteht nicht über Nacht. Jeder Unternehmer, jedes Unternehmen muss es sich hart verdienen, über viele Jahre hinweg. Ist es einmal vorhanden, bildet es die Basis dafür, dass sich ein Geschäft «einschwingen» und aus sich selbst heraus wachsen kann – in Umsatz und in Marge. Der Aufbau von Vertrauen ist aus unserer Sicht der zentrale Gegenstand des unternehmerischen Denkens und Handelns. Da es das höchste Gut des Unternehmens ist, sollten der Schutz, die Pflege und der Ausbau von Vertrauen oberste Priorität genießen. Alles, was nicht direkt oder indirekt auf den Aufbau von Vertrauen einzahlt, ist kritisch zu sehen: kurzfristiges Denken. Opportunistisches Handeln. Isoliertes Verfolgen von Partikularinteressen. Kompromisse in Qualität und Güte. Eine Marke ist

über die Jahre hinweg akkumuliertes Vertrauen in die Leistungen und in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens – vonseiten der Kunden, der Mitarbeitenden wie auch der Geschäftspartner. Für uns ist sie damit der richtige Ausgangspunkt, von dem aus ein Unternehmer auf seine geschäftlichen Zusammenhänge schauen und die Weiterentwicklung seines Geschäfts einleiten sollte.

2. Einzigartiger Kundennutzen muss permanent neu erfunden und agil gestaltet werden.

In einer Welt digitaler Transformationen ändern sich die Spielregeln, wie Unternehmen Vertrauen aufbauen, reproduzieren und kapitalisieren können. Mehr und mehr kommt es darauf an, im Rahmen der aufgebauten Kundenerwartungen positiv zu überraschen. Vor allem, indem man das Potenzial in neuen Technologien schneller als der Wettbewerb erkennt und in neuen Kundennutzen umwandelt. Es gilt, Kundennutzen immer wieder neu zu erfinden und mit innovativen Leistungen unter Beweis zu stellen. Auf einzigartige Art und Weise. Tatkräftig gelebte «Customer Centricity» – aber selbstbestimmt. Das geht nicht, wenn man seinen Wettbewerbern hinterherläuft. Es geht auch nicht, wenn man zu lange an veralteten Glaubenssätzen festhält. Das Erfolgsgeheimnis liegt im Management des Spannungsfelds zwischen effizienter Reproduktion und mutiger Neuerfindung von Besonderheiten mit relevantem Kundennutzen. Im tatsächlichen Gehalt der Leistungen. Und in der Art und Weise, wie man über das spricht, was man macht. Kein Unternehmen kommt darum herum, hier immer wieder neue Antworten zu finden. Auf Basis der eigenen Marken-DNA. Und mit dem Willen, anders zu sein als die anderen.

3. Unternehmen werden aus der Marke heraus nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip geführt.

Was sind die Werttreiber ihres Geschäfts, die als Ursachen hinter dem Vertrauen ihrer Kunden stehen? Welchen konkreten Beitrag leisten die vielen Aktivitäten, Prozesse oder Strukturen für ihre Wertschöpfung beim Kunden? Auf welche wird es morgen ankommen? Wie schafft man es, dass sich alles gegenseitig verstärkt und auf einen Punkt einahlt? Nur wer die Zusammenhänge zwischen seinem Geschäftserfolg beim Kunden und den Aktivitäten seines Unternehmens im Detail durchschaut, kann sein Wertschöpfungssystem ziel führend managen und weiterentwickeln.

Differenziertes Bewusstsein über die Zusammenhänge im eigenen Wertschöpfungssystem schafft die Voraussetzung, um auch bei komplexen Veränderungen die Orientierung zu behalten und die eigenen Leistungen an der richtigen Stelle, schnell und im Sinne der eigenen Spezifik an neue Kundenbedürfnisse, neue Spielregeln und neue Technologien anpassen zu können. Unternehmerischer Erfolg kann durch diszipliniertes und normatives Management aktiv beeinflusst werden. Markenbewusstsein schärft den Blick, um im Einzelfall immer wieder zwischen «stärkt Vertrauen/zerstört Vertrauen» unterscheiden und so besser entscheiden zu können.

4. Organisationen brauchen kollektive Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit.

Die Zeiten von abstrakten Strategiepräsentationen sind vorbei. Ebenso, wie trockene Handlungsanweisungen von oben, die für viele Mitarbeiter auch beim dritten Mal keinen Sinn ergeben. Führung geht anders. Interne Kommunikation geht anders. Gemeinsam. Auf Augenhöhe. Ohne Egos. Ohne Silos. Übertreffenden Kundennutzen realisieren, und das schneller und besser als die anderen. Hierzu müssen Organisationen die Art und Weise ihrer internen Organisations- und Kollaborationsformen weiterentwickeln. In Richtung intelligentes Kollektiv, agil entscheidungs- und handlungsfähig. Weniger wie eine zwar imposante, aber starre Immobilie mit vielen Etagen, Zimmern und (geschlossenen) Türen. Und viel mehr wie ein offenes Netzwerk, in dem Mitarbeitende – über alle Hierarchie-Ebenen hinweg – die Orientierung, den Freiraum und die Befähigung erhalten, um im Sinne des Unternehmens zu handeln. Dies erfordert oft einen tief greifenden Kulturwandel. Der Daseinszweck eines Un-

ternehmens, als Sinnstifter für alles Denken und Tun, rückt dabei ins Zentrum der Mitarbeiterführung. Unsere eigene Unternehmenshistorie – die Transformation von einer Druckerei zu einem Ökosystem für markenorientierte Unternehmensentwicklung – hat uns hierzu viel gelehrt.

5. Die Werbung muss ihre Vermittlungsleistung effizient und effektiv abliefern.

All die Mühe, die ein Unternehmen intern in den Aufbau von Besonderheiten und Innovationen steckt! Sie ist am Ende ohne Bedeutung, wenn es nicht gelingt, den daraus für den Kunden resultierenden Wert auch zu vermitteln. Ihn so erlebbar zu machen, dass er als individuell relevant eingestuft und erinnert wird. Im Ringen um die Aufmerksamkeit der Menschen geht es dabei nicht länger darum, das anschwellende Getöse mit weiteren generischen Botschaften und mehr Budget zu übertönen. Für effiziente und effektive Kommunikation ist Präzision gefragt. Indem man auf einer spezifischen Markenfrequenz sendet: eine exklusive Beziehungsebene aufbaut, die man sich nicht mit anderen teilen muss. Positionierung, Storytelling und Kommunikationsmuster haben hierauf grossen Einfluss. Und indem man die digitalen Möglichkeiten im Marketing nutzt. Also datengetrieben und systemgestützt arbeitet. Präzises, individualisiertes, kanalübergreifend abgestimmtes Steuern von relevanten Botschaften. Schnelles Messen und Lernen. Dynamisches Anpassen des Contents, sodass in Summe eine «Customer Journey» erfahrbar wird, die ihren Namen verdient. All dies wird den Kommunikationserfolg in Zukunft immer stärker prägen.

Fazit

Markenorientierte Unternehmensführung bedeutet, dass ein selbstbestimmtes Zukunftsbild das Heute auf positive Art und Weise spürbar beflügelt, sodass Unternehmen immer wieder neues Vertrauen stiften und ihre Kundenbeziehungen dauerhaft erfolgreich weiterentwickeln können. Mit Freude am Gestalten. Und im Idealfall aus einer Position der Stärke heraus. Wenn das Geschäft gut läuft. Und nicht erst dann, wenn man wirtschaftlich mit dem Rücken zur Wand steht und Zeit sowie Ressourcen bereits knapp werden. <<

Bastian Schneider ist Chief Strategy and Business Development Officer bei Brand Leadership Circle. bastian.schneider@brandleadership.ch www.brandleadership.ch