



Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

linda.vollberg@mandat.de
www.mandat.de

Kolumne

Zeit für ein Markenkern-Update?

Auch wenn ein Markenkern kein Verfallsdatum hat, lohnt sich in grösseren Abständen der kritische Blick darauf. Wann aber ist es an der Zeit für ein Markenkern-Update?

Der Markenkern ist das strategische Element der Unternehmensführung, was im Hier und Jetzt, an jedem einzelnen Tag die grösste Bedeutung hat. Und damit wird der Markenkern auch zu dem Element, was die wichtigste Bedeutung und den grössten Nutzen nicht nur für Ihre Kunden, sondern auch für Ihr Team hat.

Wir besprechen bereits während der Entwicklung des Markenkerns im Rahmen bestehender Strategieprojekte mit unseren Klienten, was nötig ist, um den Markenkern tatsächlich einzuführen und auf allen Ebenen nutzen zu können. Gleichzeitig besprechen wir auch, was nötig ist, um ihn vital zu halten. Das Einführen und einmalige Trainieren reicht nicht aus, Unternehmen müssen dranbleiben und durchhalten, um das volle Potenzial der Markenbildung von innen nach aussen heben zu können. Wann reicht es aber mit dem Durchhalten? Wann braucht es ein Markenkern-Update? Und: Können Markenkern ablaufen? Diese Frage stellte mir vor einigen Wochen ein Vorstand eines Grosshandelsunternehmens. Meine Antwort: Nein, können sie nicht.

Warum Markenkern nicht ablaufen

Ein Markenkern hat kein Verfallsdatum. Das ergibt sich aus der Definition des

Markenkerns. Wir arbeiten bei unseren mittelständischen Klienten in 90 Prozent der Fälle mit drei wesentlichen strategischen Eckpfeilern: Vision, Grundstrategie und Markenkern. Vision definieren wir dabei kurz als Bild einer erstrebenswerten Zukunft, die vielleicht nie erreicht wird. Sie ist der Nordstern. Die Grundstrategie definieren wir als Weg beziehungsweise Route vom Heute hin zu diesem Nordstern. Den Markenkern definieren wir als Vehikel auf dem Weg dorthin. Vereinfacht gesagt, können Sie mit dem Vehikel nicht nur zu einem «Zielort» in der Zukunft fahren, sondern auch darüber hinaus. Der Markenkern beschreibt, was Ihr Unternehmen verspricht, er bildet sich aus der DNA des Unternehmens und diese hat kein natürliches Verfallsdatum.

Dennoch lohnt sich der kritische Blick auf den Markenkern und die Markenkernwerte in grösseren Abständen. Denn selbstverständlich kann es sein, dass sich ein Unternehmen so stark verändert, dass sich auch der Markenkern verändert, dass solch extreme Rahmenbedingungen einwirken, dass sich zentrale Werte verschieben und ein gänzlich anderer Wert für den Kunden entsteht. Häufig ist das aber nicht der Fall. Viel häufiger als eine Anpassung des Marken-

kerns und der tragenden Markenkernwerte beziehungsweise -Cluster ist daher die Revitalisierung der Arbeit mit dem Markenkern im Unternehmen. Oder ein Update der rationalen und emotionalen Attribute, die einst zum Markenkern geführt haben, die Markenkernwerte beschreiben und nicht mehr zeitgemäss sind beziehungsweise das aktuelle Team nicht mehr abholen.

Wie finden Sie heraus, ob es an der Zeit ist für ein Markenkern-Update?

Der Markenkern ist ein zentrales Element der Unternehmensvergangenheit, -gegenwart und -zukunft! Dafür müssen wir ihn unter aktuellen Gesichtspunkten betrachten. So haben wir ein bestimmtes Vorgehen entwickelt, das im Wesentlichen auf fünf Fragen beruht:

1. Was versprechen wir (heute und in Zukunft)?
2. Für wen sind wir da?
3. Wofür stehen wir noch / wofür stehen wir nicht mehr?
4. Was unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern?
5. Erfüllen wir unser Markenversprechen (heute und in Zukunft)?

Die Punkte eins und fünf fokussieren dabei die Erwartungen, die die Marke setzt, in Verbindung mit den Erwartungen, die erfüllt werden. Auf Basis dieser Fragen gelangen wir zu verschiedenen Ebenen eines Updates, das uns durch die Überprüfung des Markenkerns inklusive der Bestätigung und Justagen führt, hin zur Diskussion der Auswirkungen dieser Prüfung bis schliesslich zum erneuten Durchdeklinieren des Markenkerns im Unternehmen, sodass die aktuelle Generation an Führungskräften und Mitarbeitern wieder mit der gleichen Begeisterung und dem gleichen Verständnis für die Marke arbeiten kann.

Dieses tägliche Arbeiten mit der Marke, insbesondere durch das eigene Abklopfen der Handlungen und Entscheidungen, ist nicht zu ersetzen. Wenn ein Team



gelernt hat, sich seine Unternehmenswelt anhand des Markenkerns zu erklären, kann es abgestimmt und kongruent Massnahmen ergreifen – auch in schwierigen Situationen und Krisenzeiten, in denen man sich schneller von Stimmungen oder tagesaktuellen Ereignissen beeinflussen lässt. Marke erhöht das Sicherheitsempfinden.

Fazit

Das Durchhalten lohnt sich. Ein Markenkern hat kein Verfallsdatum, dennoch ist ein gelegentliches Update sinnvoll. Viel häufiger als eine Anpassung des Markenkerns ist dabei die Revitalisierung der Arbeit mit dem Markenkern im Unternehmen. Insbesondere wenn sich Zielgruppe und Leistungsangebot (und damit der Nutzen) stark verändert haben, sollten sich diese Veränderungen jedoch auch im Markenkern widerspiegeln. Im Rahmen meiner Projekterfahrung sind

die wirklichen Updates erst nach zirka acht bis zehn Jahren der Anwendung erforderlich. Das Vital halten des Markenkerns ist dabei eine Führungsaufgabe, die kontinuierlich und strukturiert mindestens einmal im Jahr erfolgen sollte. Zentrale Bausteine sind beispielsweise, das Bekanntmachen mit der Marke bereits mit Einstellung und im weiteren Onboarding, Führungs- und Zielvereinbarungsgespräche, Definition und Kommunikation zentraler unternehmerischer Weichenstellungen und Jahresziele.

Wenn es Ihnen gelingt, im Alltag mehr danach zu fragen «Was sagt die Marke?!», «Was empfiehlt uns die Marke?», «Welchen Rat gibt uns jetzt die Marke?», wird sich dieses Orientieren an der Marke ausdehnen, die Marke wird als handfestes Steuerungsinstrument nutzbar und sie bleibt auf ganz natürliche Weise vital und lange up to date. «