

# Wie ein Unternehmen Markenstärke von innen heraus generiert

## FACHINFO

- Branding
- Mitarbeiterüberzeugung
- Handlungsanweisungen
- Unternehmensprozesse
- Kommunikation

Markenkraft basiert nicht zuletzt auf der Überzeugung der Mitarbeiter. In einem umfassenden Programm hat Hilti Branding in den Köpfen und Herzen des Unternehmens verankert. Ausgangspunkt für eine weitere Markenstärkung.

Grundvoraussetzung für erfolgreiche Investitionen sind klare Vorstellungen, welchen finanziellen Beitrag sie leisten. Im Markenmanagement ist es jedoch nicht immer möglich, zu prognostizieren, ob eine Investition das gewünschte Ergebnis bringen wird. Auch die Frage, ob

zusätzliche Vertriebsressourcen einen höheren Ergebnisbeitrag liefern als Investitionen in die Marke, ist nicht leicht zu beantworten. Aus dieser Perspektive könnte man also auf Markenführung getrost verzichten. Oder doch nicht? Die Hilti Aktiengesellschaft ist ein Unter-

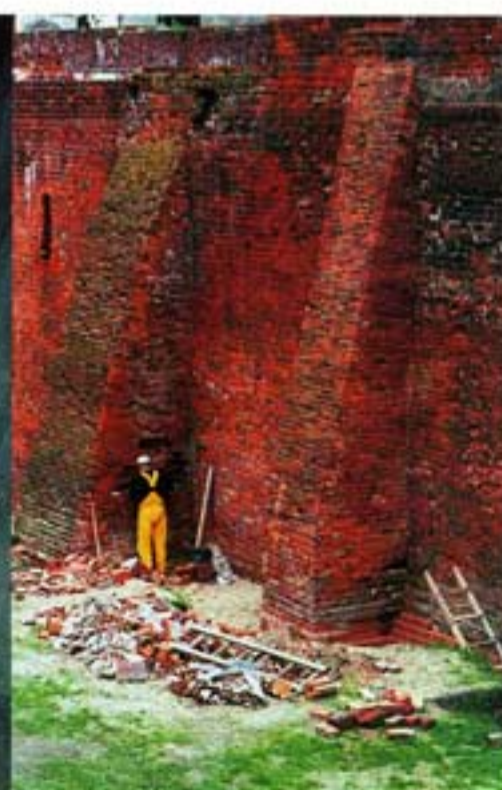
## ...UND VON AUSSEN NACH INNEN



Der 85-jährige Pater Bernardo Koch hütet im hintersten Winkel Costa Ricas einen Schatz: eine Hilti TE 17. Vor rund 30 Jahren hergestellt, ist der Bohrhammer noch immer funktionstüchtig.



Auch wenn er noch jung ist, muss er schon gewaltigen Kräften standhalten: Spritzbeton sichert Baugrund und Fels im Tunnelbau und in offenen Baugruben. Mit dem Bolzensetzgerät Hilti DX 450 lässt sich die Frühfestigkeit des Spritzbetons und somit dessen Verlässlichkeit prüfen.



Geschichte soll Zukunft haben. Hilti Polen engagiert sich für die Restaurierung historischer Monumente. So auch für Barbakan, die Stadtmauer von Warschau.

nehmen in der Branche Befestigungstechnik. Die Bohr- und Abbautechnik ist fast jedem Profi bekannt und hat eine ganze Werkzeuggattung geprägt. Aber zum Angebot des Unternehmens gehören auch Laser-Messgeräte, Installationstechnik, Brandschutzsysteme und viele andere Systemlösungen für den professionellen Anwender (siehe nebenstehenden Kasten). Seit jeher steht Hilti für Innovation, höchste Qualität und Kundenorientierung.

Was steckt noch hinter der Marke Hilti? Global betrachtet war das Unternehmen stets profitabel und ist es trotz des starken Schweizer Frankens und konjunkturellen Aufwärts- und Abwärtsbewegungen in der Bauindustrie geblieben. Hilti basiert, ähnlich wie Tupperware oder Dell, auf dem Direktvertrieb und produziert und vertreibt technisch anspruchsvolle Produkte und Dienstleistungen, die oft erklärungsbedürftig und hochpreisig sind. Besonderen Stellenwert hat die Unternehmenskultur, die durch ein ausgefeiltes Eingliederungsprogramm für neue Mitarbeiter und einen kontinuierlichen Lernprozess über alle Ebenen hinweg gekennzeichnet ist.

Markenführung erfolgte lange Zeit intuitiv. Auch ohne aktive Markenführung kam ein regelmäßiger Strom innovativer Produkte aus der Pipeline. Das Unternehmen kultivierte die Marke international konsistent mit dem roten Koffer

## HILTI

- Gegründet 1941 als kleines Familienunternehmen in Schaan/Fürstentum Liechtenstein.
- Heute ein weltweit führendes Unternehmen in Entwicklung, Herstellung und Vertrieb qualitativ hochwertiger Produktesysteme für den Bau-Profi. Die Produktlinien umfassen Bohr- und Abbautechnik, Direktbefestigung, Diamant-, Dübeltechnik, Brandschutz- und Schaumsysteme, Installations-, Mess-, Schraub-, Trenn- und Schleiftechnik sowie zahlreiche Dienstleistungen rund um den Bau, zum Beispiel Flottenmanagement
- 14 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 120 Ländern erzielten 2003 einen Umsatz von circa drei Milliarden Schweizer Franken.
- 2003 Auszeichnung mit dem Carl-Bertelsmann-Preis für die beste Unternehmenskultur in Europa.

geschlossen und die Produktpalette verbreitert, Dienstleistungen haben an Bedeutung gewonnen, und es werden neue Zielgruppen bedient. Vor diesem Hintergrund hat sich Hilti entschlossen, künftig noch markenbewusster zu agieren und den Markenauftritt ganzheitlicher und aktiver zu managen.

Wann ist ein Unternehmen markenbewusst? Die Antwort ist ebenso einfach in der Formulierung wie komplex in der Umsetzung – wenn die Unternehmenskultur mit den Werten der Marke im Einklang steht. Wenn Markenwerte von oben vorgelebt werden, man sie aber auch „unten“ erfährt, ob im Personalrestaurant oder beim Portier. Wenn die Mitarbeiter wissen, wofür die Marke steht und welchen



deutlicher erkennbar. Mehr und mehr unterbleiben Aktivitäten, die der Marke schaden – und markenfördernde Projekte dürfen (immer öfter) etwas kosten.

## WIE WIDERSTÄNDEN ZU BEGEGNEN IST

Was sich im Grunde logisch anhört, weist im Detail Tücken auf, denn Branding wird oft als sehr kostspielige Aktivität vor allem für Business-to-Consumer (B2C)-Unternehmen verstanden. Branding ist auch deshalb eine Herausforderung, weil das Resultat der Markenführung kurzfristig nicht greifbar ist – eine irritierende Erfahrung vor allem für analytisch versierte Controller und Ingenieure. Viele Business-to-Business (B2B)-Unternehmen

## VOR DER VERMITTLUNG VON MARKENINHALTEN GILT ES ZU VERDEUTLICHEN, DASS JEDER MITARBEITER JEDERZEIT „BRANDET“.

als Markenzeichen. Auch gab es zahlreiche erfolgreiche Einzelinitiativen und professionelle Kommunikationsmaterialien. Der Erfolg gab Hilti Recht und zweifelsohne verfügt das Unternehmen heute über eine starke Marke, die nach Expertenschätzungen mehr als eine Milliarde Schweizer Franken wert sein soll.

Aber das wirtschaftliche Umfeld ist rauer und die Konkurrenz stärker geworden. Neue Vertriebskanäle wurden er-

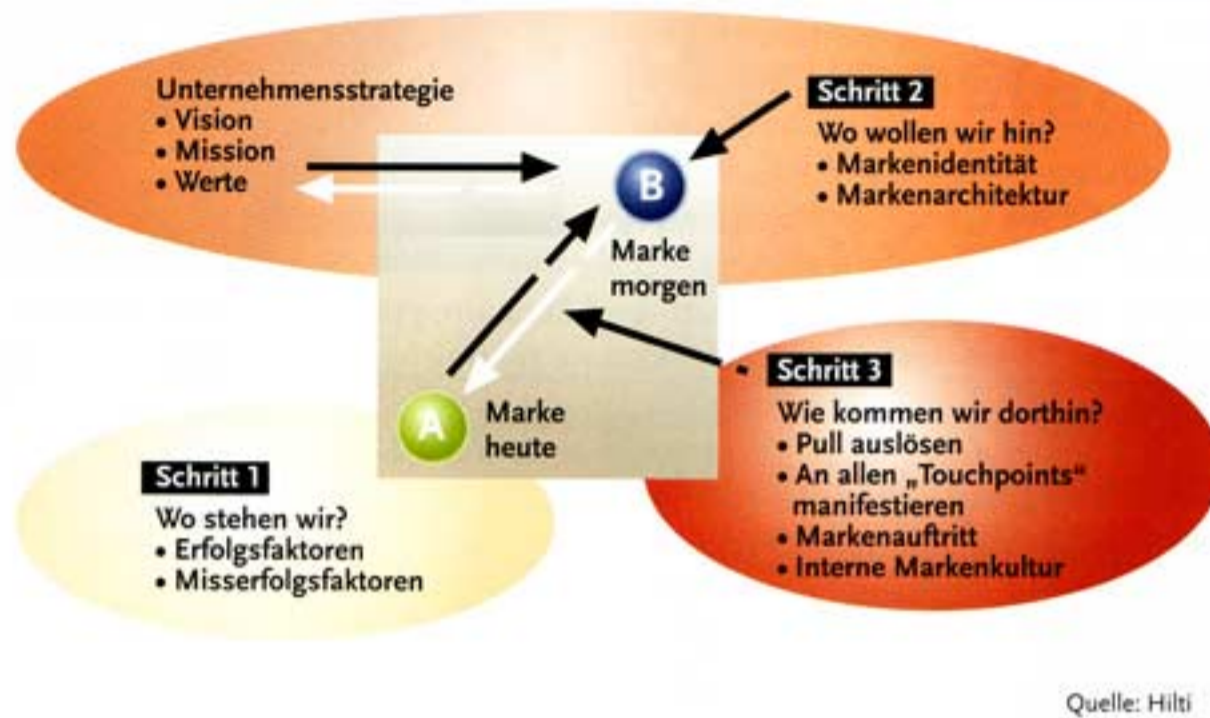
Beitrag sie tagtäglich zu ihrer Stärkung leisten können. Wenn Grenzen des Handlungsspielraums nicht nur bekannt sind, sondern auch akzeptiert werden.

Die Marke muss wie ein Schatz gehegt und gepflegt werden. Wie bei einem gesundheitsbewussten Menschen wird ihr Zustand einmal pro Jahr rundum gecheckt und wenn nötig, werden geeignete Maßnahmen zur Stärkung eingeleitet. Das Resultat dieser Maßnahmen ist immer

men haben doch bisher auch ohne Branding unternehmerischen Erfolg gehabt und würden lieber kurzfristig statt der Marke den Vertrieb stärken oder zusätzliche Produktentwicklungen fördern. Diesen Widerständen heißt es einfühlsam aber gleichzeitig selbstbewusst zu begegnen: Verständnis für die Historie und die gewachsenen Strukturen eines Unternehmens ist gefragt, nicht oberlehrerhafte tief greifende Fehleranalyse. Nur mit Ver-

## Markenführung als Prozess

absatzwirtschaft



Die Unternehmensstrategie gibt die zukünftigen Markenziele vor. Nach innen gilt es, die Logik des Entwicklungsprozesses und den erforderlichen Zeitaufwand zu kommunizieren.

Hierarchien hinweg und international hinterfragt und festgelegt werden. Hierbei spielt das Top-Management eine zentrale Rolle, indem es die Marke vorlebt sowie möglichst viele Mitarbeiter in den Prozess einbindet und so die Markenverantwortung breit schultert.

Mit Hilfe einer unternehmensbezogenen Geschichte, die die vielfältigen Möglichkeiten illustriert, mit dem Unternehmen in Kontakt zu kommen, wird den Mitarbeitern klar, welche Verantwortung der Einzelne im Umgang mit der Marke hat. Doch es darf nicht bei Information allein bleiben. Die Markenführung wird durch exponierte Mitarbeiter in allen Abteilungen vorgelebt. Verantwortliche sind neben dem CEO das Brand-Managementteam, die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften und die Leiter der Geschäftsfelder. Ausgewählte Mitarbeiter agieren tendenziell auf operativer Ebene als „Marken-Champions“, und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens verstehen sich als „Botschafter der Marke“.

Die Reihenfolge in der Markenkommunikation spielt hier eine wichtige Rolle. Setzt erfolgreiches Branding voraus, dass von Anfang an Markeninhalte vermittelt werden? Ja, doch erst im zweiten Schritt. Zunächst muss Aufmerksamkeit in der Organisation dafür geschaffen werden, dass Markenführung keine Initiative ist, die wie ein Lichtschalter ein- und ausgeschaltet wird, sondern dass jeder Mitarbeiter jederzeit und überall „brandet“. Es ist nur die Frage, ob man diesen Prozess aktiv steuert oder eben nicht. Bei der Kommunikation setzt man am besten auf hausinterne Medien. Markenführung kann beispielsweise Thema im Management-Newsletter, der Mitarbeiterzeitschrift, bei einem interaktiven Marken-

verständnis für Länder- und Geschäftsfeldinteressen wird ein offenes Wort auch über suboptimale Markenzustände möglich. Zahlenorientierten Mitarbeitern wie Ingenieuren lässt sich durch Studien zeigen, wie viele Millionen oder gar Milliarden die Marke wert ist.

Viele B2B-Unternehmen müssen für sich die Frage klären, ob sie wirklich im klassischen Business-to-Business tätig sind oder vielmehr mit unterschiedlich segmentierten Zielgruppen professioneller Anwender zu tun haben, also eher Business-to-Professional (B2P)-Geschäfte be-

treiben. Diese Zielgruppen sind je nach Gegebenheiten mit klassischem B2B-Instrumentarium anzusprechen wie im Fall des Buying Centers oder auch mit B2C-Maßnahmen, etwa bei Kleinstkunden.

### DIE MITARBEITER AUTHENTISCH EINBEZIEHEN

Die Organisation sollte früh durch eine interne Befragung in die Zielfestlegung eingebunden werden, um zu vermeiden, dass die Markenführung als fremd und „übergestülpt“ empfunden wird. Die Ziele müssen interdisziplinär, über die

## MARKENBEWUSSTSEIN IMPLEMENTIEREN

### Tipps aus der Praxiserfahrung

1. Verständnissvoll die Notwendigkeit der Markenführung aufzeigen.
2. Klären, ob Sie sich wirklich im klassischen B2B-Brandingbereich befinden beziehungsweise wo B2C Anwendung findet.
3. Den monetären Wert der Marke bekannt machen – dann steigt die Akzeptanz im Unternehmen.
4. Effekte der Markenführung messbar machen und an das Controlling anbinden.
5. Nicht nur Geld ausgeben, sondern mit Markenführung auch sparen.
6. Der Vorstand muss an aktives Branding glauben – das mittlere Management und die Mitarbeiter auch.
7. Jeder muss seine Verantwortung und seine Beitragsmöglichkeiten kennen.
8. Markenführung in Unternehmensprozessen verankern, von der Forschung bis zum Vertrieb.
9. Temporäre innerbetriebliche Konflikte sportlich sehen (Zeichen von Respekt).
10. Kommunizieren! Kommunizieren! Kommunizieren!

Event im Foyer des Unternehmens, bei der Jahresabschlussfeier und in zielgruppenspezifischen Trainingsunterlagen sein. In einer zweiten Welle werden die eigentlichen Markeninhalte vermittelt, in internen Ausstellungen für die Mitarbeiter (an-)fassbar und für die Implementierung greifbar gemacht und in einer „Markenbibel“ breit verteilt. Für jede Zielgruppe innerhalb des Unternehmens, für jede Anwendung und für jede Situation darf Markenführung kein abstrakter Begriff bleiben, sondern muss ihren Niederschlag in umsetzbaren und verständlichen Handlungsanweisungen finden, die in ihrer Summe das konsistente und nachhaltige Markenbild prägen.

#### DIE MARKE IN UNTERNEHMENSPROZESSEN

Worte sind geduldig. Strategien lassen sich kommunizieren und „abnicken“, aber wie integriert man die Markenphilosophie nachhaltig und breit im Unternehmen? Indem sie in den Unternehmensprozessen selbst direkt verankert wird.

Am Innovationsprozess lässt sich dieser Ansatz beispielhaft darstellen: Von der konzeptionellen Ausgestaltung einer Idee bis zum Markterfolg werden zahlreiche markenrelevante Aspekte bedacht. Der Innovationsprozess beinhaltet so unterschiedliche Stufen wie

- den „Fit zur Marke“ (Passt eine Innovation überhaupt durch den Filter der Markenidentität und wenn ja, wo stärkt sie die Marke?),
- den Konzepttest beim Kunden (Welchen Nutzen vermittelt die Innovation?),
- die Verpackung beziehungsweise die Präsentation (zum Beispiel in qualitativer und Corporate-Identity-/Corporate-Design-Sicht),
- die Kommunikationsstrategie (Welche Zielkunden sprechen wir an? Welche Botschaft kommunizieren wir? Welche Medien sind geeignet?) bis hin zur
- Kundenzufriedenheitsmessung nach der Einführung.

#### AUSBLICK

Auch wenn viele Meilensteine schon erreicht und die Perspektiven für die Marke Hilti positiv sind, zeigen sich immer

#### Essentials

- Markenbewusstsein im Unternehmen zu implementieren stellt komplexe Anforderungen an Organisation und Kommunikation.
- Die Organisation sollte früh in die Zielsetzung eingebunden werden. Andernfalls kann Markenführung als „übergestülpt“ empfunden werden.
- Die Philosophie der Marke muss in den Unternehmensprozessen verankert werden.

wieder Widerstände, die es anzusprechen und zu überwinden gilt. Powerpoint-Präsentationen und gute Workshops sind notwendige, nicht aber hinreichende Bedingungen für ein gelebtes Markenverständnis. Der Weg zum markenbewussten Unternehmen ist eben kein Durchmarsch, sondern ab und an holprig. Wichtig ist, dass man sich auf dem Weg nicht entmutigen lässt und sich vor Augen hält, dass übergreifende Lösungen stets auch kurzfristige Rückschläge mit sich bringen. Letztendlich zeigen Fraktionen nur, dass erfolgreiche Markenführung bedeutungsvoll, erstrebenswert und daher nicht ohne Anstrengungen zu erreichen ist.

Wie Kundenbefragungen belegen, ist Hilti heute eine starke Marke, die noch viel weiteres Potenzial zur Stärkung hat. Der Lackmустest für den laufenden „Stärkungsprozess“ steht noch aus, doch alles deutet darauf hin, dass sich am Ende der Teststreifen rot färbt. ■

#### AUTORIN

**Dr. Christine Wichert**  
ist Senior Vice President  
Brand Management der Hilti AG.



+ Know-how

= Erfolg!

„Es gibt viele Wege zum Erfolg.  
Nehmen Sie den direkten:  
die Prof. Vögele Dialogmethode®“

Hybrid Vögel

Die bewährte Grundlage, um mit Ihren Ideen im Dialogmarketing messbar mehr Respons zu erzielen

**Die Seminare 2004!**  
Sichern Sie sich Ihre Teilnahme!  
Jetzt Infos anfordern unter:  
[www.sv-institut.de](http://www.sv-institut.de) oder  
Tel.: 0 61 74/20 17-24

**Siegfried Vögele Institut**  
Internationale Gesellschaft für Dialogmarketing mbH