

# In 7 Schritten zur Markenpositionierung



Der rote Faden in Ihrer  
Unternehmenskommunikation

## In 7 Schritten zur Markenpositionierung

Erfolgreich gestartet und geführt entwickeln sich einige Technologie-, Industrie- und Investitionsgüterunternehmen schnell zu wachsenden, internationalen Unternehmensgruppen, die in mehr und mehr Ländern und Märkten mit Geschäftsbereichen und Tochterunternehmen vertreten sind. Ihre Technologien sind oft erklärungsbedürftig, und ihre Wertschöpfungsketten sind vielschichtig. In der Regel sind sie nicht der einzige Anbieter am Markt und müssen sich daher von Wettbewerbern erkennbar differenzieren. Darüber hinaus werden mit dem Wachstum immer mehr Zielgruppen für das Unternehmen relevant. Damit aber steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass genau diese Zielgruppen ganz unterschiedliche Informationen und Eindrücke vom Unternehmen erhalten. Dies führt zu Irritationen und eventuell sogar zum Vertrauensverlust.

Gerade in diesen Zeiten der zunehmenden Größe und Komplexität sollten Unternehmen ein integrierendes Element wahren oder entwickeln und kommunikativ platzieren: Eine starke, sich vom Wettbewerb differenzierende Unternehmensidentität, die sich u.a. in der Marke manifestiert. Eine Identität und Marke, die das Unternehmen intern und extern als das identifiziert, was es ist: Ein ganz besonderes Unternehmen!

Wie einfach machen Sie es Ihren Kunden, Partnern, potentiellen Mitarbeitern und Finanzgebern sowie den Medien, Ihr Unternehmen wahrzunehmen, zu verstehen und es im letzten Schritt auch zu mögen? Wie einfach machen Sie es den Mitarbeitern Ihrer unterschiedlichen Unternehmensteile, sich Ihrem Unternehmen wirklich zugehörig zu fühlen?

Hier sind sieben Schritte, mit denen Sie Ihre Unternehmensidentität finden, zum Ausdruck bringen und schließlich am Markt positionieren können:



## 1) Wie finden Sie die Persönlichkeit Ihres Unternehmens?

Erarbeiten Sie zusammen mit Mitarbeitern und Führungskräften in Befragungen und Workshops die Leitbilder, die Ihr Unternehmen am besten charakterisieren und den besonderen Wert Ihres Unternehmens zum Ausdruck bringen. Es hilft zu wissen, wie man zum Beispiel von Kunden gesehen wird, um zu wissen, wie groß die Lücke zwischen Eigen- und Selbstbild ist, aber dieser Check wird häufig überschätzt. Denn zunächst müssen Sie wissen, wie Sie das Unternehmen positionieren möchten und dazu authentische Werte, die der Unternehmenskultur und der Geschäftsstrategie entsprechen, finden. Das, was das Unternehmen besonders macht, es vom Wettbewerb abhebt, wird herausgearbeitet und in der Selbstdarstellung sowie über Verhaltensweisen nach innen und außen zum Ausdruck gebracht. Damit fokussieren Sie sich auf das Wesentliche, nehmen Stellung und positionieren sich und Ihre Produkte sowie Dienstleistungen sichtbar und hörbar am Markt ... und so entsteht sie: die Persönlichkeit Ihres Unternehmens, die Corporate Identity. Diese bringen Sie in einem Markenversprechen, an dem Sie sich auch messen lassen, zum Ausdruck. Das Markenversprechen umfasst die funktionalen und emotionalen Aspekte Ihrer Marke und zeigt dem Kunden und anderen Zielgruppen, was diese von Ihrem Unternehmen erwarten dürfen. Indem Sie dieses Versprechen leben und kommunizieren, positionieren Sie sich an der Stelle im Markt, die Sie einnehmen wollen. Sie betreiben Markenpositionierung.

Eigentlich selbstverständlich, aber doch immer wieder zu erwähnen ist, dass die Werte des Unternehmens und das Markenversprechen nicht Angelegenheit Ihrer Marketing-Abteilung sind. Die Werte und das Markenversprechen werden mit Fokus auf Ihre Zielgruppe – vor allem im Hinblick auf Ihre Kunden – entwickelt und im gesamten Unternehmen gelebt. Ein Markenversprechen betrifft die Abteilungen Controlling, Logistik, Hausverwaltung etc. ebenso wie Marketing und Vertrieb. Das, was unter Einbeziehung des gesamten Unternehmens von der Marketing-Abteilung entwickelt wurde, wird zur Leitlinie für alle Unternehmensteile.

## 2) Kritische Analyse der Marken in Ihrem Unternehmen und des Corporate Designs

Verschiedene Bereiche, Töchter und Länder haben unter Umständen für sich ein attraktives Design, Namen und Logos gefunden. Schaut man sich diese aber in ihrer Gesamtheit auf z.B. eingesetzten Broschüren, Internetseiten, Werbung und internen Magazinen an, so glaubt man manchmal kaum, dass diese aus einer Unternehmensgruppe stammen. Über alle Länder und Töchter hinweg sieht eine Unternehmensgruppe manchmal wie eine wilde Ansammlung von Farben, Formen und Namen aus. Das macht es schwer, diese Unternehmensgruppe zu erkennen und zu verstehen. Sammeln Sie von der Visitenkarte bis zur zehn Jahre alten Werksbroschüre alles ein, was Sie in Ihrem Unternehmen finden können. Prüfen Sie selbst bei jedem Briefbogen den Grund für die eventuell unterschiedliche Platzierung von Logo und Geschäftsangaben. Viele Eigenheiten waren Geschmacksfragen, die entschieden werden mussten, aber einiges hat auch eine Logik oder gar rechtliche Bedeutung, die Sie nicht ignorieren sollten.

Wenn Sie viele unterschiedliche Marken unter einem Dach führen, dann sehen Sie sich jede einzelne Marke und Ihre Bedeutung für Ihre u.a. Kunden und Mitarbeiter ganz genau an. In welchem Maße trägt die Marke zu Ihrem Unternehmensimage bei? Ist diese als Einzelmarke mehr wert als die Unternehmensmarke? In welchem Verhältnis stehen die Marken zueinander?

### **3) Entwerfen Sie Ihre Markenarchitektur**

Eine Markenarchitektur zeigt alle Bestandteile Ihres Unternehmens in einem Licht, macht die Marke in der Gesamtheit stärker und präsenter, beweist Zusammengehörigkeit und hilft Kunden, Partnern, Journalisten, Finanzgebern und neuen Mitarbeitern, Ihr Unternehmen besser zu verstehen. Die Markenarchitektur beschreibt die Struktur Ihres Markenportfolios sowie die Rollen der einzelnen Marken. Es klärt die Beziehungen, die die Marken zueinander haben und den Rang, den sie im Unternehmen einnehmen. Prüfen Sie z.B., ob Sie Ihre Unternehmensmarke ins Zentrum stellen möchten, mehr Fokus auf Ihre Produktmarken legen oder Systemmarken einführen wollen. Stellen Sie sicher, dass alle Marken die Werte Ihres Unternehmens auf ihre individuelle Art und Weise mit Leben füllen und damit unterstützen. Stellen Sie sicher, dass es für jede Marke ganz klare Regeln und Entscheidungshilfen zur Einordnung in die Markenarchitektur gibt. Denn nichts ist müßiger, als bei jeder Unternehmenserweiterung erneut mit allen Beteiligten Ausnahmen zur Markenintegration aushandeln zu müssen.

### **4) Definition eines neuen Corporate Designs**

Finden Sie ein Corporate Design, das zu Ihrem Unternehmen passt, sich vom Wettbewerb abhebt, auf alle Kommunikationsmittel angewandt wird, die Logos als Eintrittstor in das Unternehmen umfasst und so mit jedem Kontakt einen großen Wiedererkennungseffekt hat.

Corporate Design kann dabei mehr als nur Visitenkarten gestalten oder schöne Vorlagen für Präsentationen schaffen. Corporate Design beinhaltet das gesamte Erscheinungsbild Ihres Unternehmens, inkl. Form, Farbe, Schrift, Logo, Wort- und Bildsprache. Das Corporate Design ist die Grundlage für die Gestaltung all Ihrer Kommunikationsmittel. Fangen Sie hier nicht bei Null an – es sei denn, Sie wollen Ihr Unternehmen neu gründen oder vollkommen umpositionieren. Selbst wenn Sie noch nie Ihr Corporate Design definiert haben, haben Sie in Ihrer vorangegangenen Analyse viele Elemente gefunden, die sich bewährt haben, die sich am Markt bereits durchgesetzt haben und die sich in das neue Corporate Design integrieren lassen.

### **5) Entwicklung des Corporate Design Handbuchs als Hilfsmittel**

Das Corporate Design Handbuch umfasst Beschreibungen, Ausmessungen und Vorlagen für sämtliche internen und externen Kommunikationsmittel. Diese Vorgaben sind verbindlich und müssen im gesamten Unternehmen eingehalten werden. Es handelt sich dabei um ein lebendes Dokument. Sowie Sie neue oder zusätzliche Kommunikationsformate im Unternehmen entwickeln, kann auch das Handbuch erweitert bzw. adaptiert werden.

Die Umstellung auf ein neues Corporate Design kann kostspielig werden. Gerade B-to-B Unternehmen benötigen aber nicht zwingend den einen „großen Big Bang“, der das Unternehmen im vollkommen neuen Licht erstrahlen lässt. Hier kann auch pragmatisch vorgegangen werden: Kommunikationsmaterialien, inkl. Visitenkarten, Briefpapier etc., die im alten Design sind, sollten bis zu einem vorab bestimmten Zeitpunkt aufgebraucht werden. Neue Materialien hingegen müssen im neuen Corporate Design sein. Es empfiehlt sich, mit dem Beginn des neuen Corporate Designs zentrale Kommunikationsmaterialien – wie Mitarbeiterzeitungen und Imagebroschüre – neu aufzulegen, um einen Ankerpunkt für das neue Design zu schaffen und das Handbuch verständlich zu machen. Hinterlegen Sie das Handbuch an einem zentralen Ort. Auch in Zeiten des Intranets empfiehlt es sich, kleine und handliche Versionen an alle Bereiche und Töchter zu schicken, die damit arbeiten müssen.

## 6) Die Kommunikationsstrategie und -ausführung

Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan, der Ihre Marke und Ihre Corporate Identity wirksam nach innen und außen sichtbar macht. Positionieren Sie damit Ihre Marke sichtbar nach innen und außen. Starten Sie unbedingt bei Ihren Mitarbeitern, die Ihre wichtigsten Markenträger sind und sich mit dem Markenversprechen des Unternehmens identifizieren müssen, um dieses auch zu leben. Gegebenenfalls veranstalten Sie Workshops in Ländern, bei Tochterunternehmen oder in einzelnen Bereichen und Abteilungen, um zu erarbeiten, was die neue Corporate Identity und das neue Corporate Design für die einzelnen Bereiche bedeuten. Wenn Ihr Unternehmen groß ist, dann ernennen Sie Markenbotschafter, die im Unternehmen helfen, Fragen der neuen Identität zu klären, und die Mitarbeiter in Markenfragen trainieren und motivieren. Ansonsten kann dies auch Ihre Kommunikationsabteilung leisten. Stellen Sie sicher, dass die Einführungsstrategie in Ihre existierende Unternehmenskommunikation passt und auch deren Kommunikationswege nutzt. Genauso wie die existierende Kommunikationsstrategie, die Botschaften und Tonalitäten der neuen Corporate Identity integrieren muss. Begleiten Sie die Einführung durch weitere Kommunikationsmaßnahmen wie Artikel im Intranet, eine Sonderausgabe der Mitarbeiterzeitung, ein kleines Werbegeschenk im neuen Design, etc..

## 7) Die Erfolgsmessung

Messen Sie die Durchsetzung Ihrer Marke, aber geben Sie sich dafür einige Jahre Zeit. Vereinfacht gesagt: Wenn Ihnen Ihr Markenversprechen schon zu den Ohren rauskommt, gibt es eine gewisse Chance, dass Ihre Zielgruppe dieses zum ersten Mal wahrgenommen hat. Feiern Sie kleine Erfolge, wie die Wiederholung Ihres Versprechens in Presseartikeln oder eine Kundenreferenz, die Ihr Unternehmen für dessen Werte lobt. Mitarbeiter-, Kunden-, Zulieferer- und Journalistenbefragungen sowie die inhaltliche Auswertung Ihrer Presseabdeckung werden Ihnen schließlich einen genauen Aufschluss über die erfolgreiche Markenpositionierung geben.

## Der Umgang mit Kritikern

Während Ihres Projektes werden Ihnen viele Für- und Widersprecher begegnen. Versuchen Sie, Ihr Projekt auf eine breite Basis zu setzen. Immerhin sind es auch die Widersprecher, die sich in der Corporate Identity wiederfinden möchten. Nehmen Sie deren Anregungen und Bedenken ernst und integrieren diese so weit wie möglich in die Definition von Unternehmenswerten, Markenarchitektur usw. Haben Sie lieber das ein oder andere Abstimmungsmeeting mit zum Beispiel Unternehmenstöchtern zu viel, denn der Teufel steckt in der Tat im Detail. Kritische Anmerkungen werden Ihnen auch helfen, die Intensität und die Tonalität der Kommunikation zur Einführung der neuen Corporate Identity mit all ihren Aspekten zu bestimmen. Wichtig ist aber, dass Sie es nicht allen recht machen werden. Gehen Sie strukturiert vor und vermeiden Sie Diskussionen über Geschmacksfragen. Die Frage, ob die Mitarbeiterzeitung in dunkel-blau besser aussieht als in hell-blau, ist nicht Ihre Frage. Ob das – wie auch immer geartete – Blau aber konsistent auf allen Kommunikationsmitteln eingesetzt wird und damit zur Wiedererkennung führt, das ist wichtig. Sie werden sehen: Mit der Zeit wird auch der Kollege, der am hartnäckigsten Bedenken zum Ausdruck gebracht hat, die Struktur erkennen und sehen, wie dies ihm und seiner Umwelt das Leben einfacher macht.

#### Über Laube-Unternehmenskommunikation

Laube-Unternehmenskommunikation bietet Beratung und Interim-Management in den Bereichen Unternehmenskommunikation und Markenmanagement an. Die dazu notwendigen Erfahrungen auf Unternehmensseite hat Tanja Laube u.a. in leitenden, internationalen Positionen bei den Unternehmen Philips, NXP Semiconductors, Tchibo und VTG gesammelt. Mit Sitz in Inning a. Ammersee (bei München) berät Laube vor allem Kunden aus dem Technologie-, Industrie- und Investitionsgüterbereich. Sie unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer klaren Positionierung, sinnvollen Kommunikationsstrategie, wirkungsvoller Maßnahmen und einer schlagkräftigen Kommunikationsorganisation. Zum Portfolio gehören insbesondere: Erarbeitung von Unternehmenspositionierung und Unternehmenswerten; Entwicklung von Markenarchitektur und Corporate Design; Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikationsstrategie, -plan und -maßnahmen; Entwicklung von Botschaften und Themen; Aufbau oder Strukturierung der Kommunikationsabteilung; Begleitung oder Durchführung der Agenturauswahl.

#### Weitere Informationen bei:

Tanja Laube  
Laube-Unternehmenskommunikation  
Fischerstr. 30  
82266 Inning a. Ammersee

Tel: +49 (0)8143 9999044  
E-Mail: [info@laube-unternehmenskommunikation.de](mailto:info@laube-unternehmenskommunikation.de)

[www.laube-unternehmenskommunikation.de](http://www.laube-unternehmenskommunikation.de)

