



## Der Markenprozess als Kaskade

Bilder in den Köpfen der Zielgruppe erzeugen

Eine Markenkaskade ist der bewusst gesteuerte Prozess der Markenkommunikation, die von einer Quelle über unterschiedliche Prozessstufen ausgehend eine zunehmend größere Breitenwirkung erzielt.

VON MICHAEL MEIER UND CHRISTOPH SIWEK

Im Modell der Markenkaskade geht es darum, möglichst frühzeitig Markenbilder in den Köpfen der Zielgruppe zu erzeugen, zu steuern und zu beeinflussen. Im Grunde kann sie zu jedem denkbaren Zeitpunkt initiiert werden: zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung, einer Produkteinführung oder einer Neupositionierung; immer dann, wenn eine Marke im Entstehen ist oder sich in einer Krisenphase befindet, es also einer Neuerfindung bedarf. Der Nukleus, die Quelle, dieser Markenkaskade sind idealerweise die Entscheider auf Seiten des Unternehmens, das Management, das Marketing und Mitarbeiter an den Schaltstellen des Betriebs sowie die ausführende Agentur.

### Am Anfang steht ein Workshop

Workshops am Beginn des Markenprozesses dienen der Positionierung. Wo steht die Marke? Wo will sie hin? Und in welchem Umfeld bewegt sie sich? Das sind klassische Justierungsfragen, die in regelmäßigen Abständen aufgeworfen werden müssen, um die Markenstrategie wieder auf Linie zu bringen. Die stärksten Ergebnisse erzielt man dabei nicht unbedingt mit den gängigen Analysetools. Entscheidend ist die sorgfältige Auswahl der Teilnehmer. Sind es nur Mitglieder des Managements oder auch Abteilungs-, Produktions- und Vertriebsleiter, nur Mitarbeiter in leitenden Funktionen oder auch die Meinungsbildner, die Charakterköpfe, die das Unternehmen geprägt haben? Wenn die Mischung stimmt, lassen sich mit der einfachen Frage „Worauf sind Sie stolz?“ genau die Geschichten schürfen, die meist in jeder „offiziellen“ Unternehmensgeschichte unter den Tisch fallen, obwohl gerade sie sich für die Bildung von Markenlegenden eignen. Gut vorbereitet und inspirierend durchgeführt – am besten an externen Tagungsorten wie Klöstern, Schlössern oder entlegenen Berghütten – erzielt man dadurch mehr als eine Standortbestimmung und eine Positionierung. Man gewinnt bereits die ersten Markenbotschafter und die ersten Stränge für ein uniques Storytelling.

In Workshops mit ausgewählten Teilnehmern werden Markenwerte herausgearbeitet.

### Die Mitarbeiter interviewen

Ein probates Mittel, den Kreis der internen Zielgruppen systematisch zu erweitern, sind Mitarbeiterinterviews. Darin geht es darum, das Stimmungsbild im Unternehmen zu vertiefen. Doch vorrangig ist das Ziel, die Teilhabe am Markenprozess zu vergrößern, Mitgestaltung in einem klar definierten Rahmen zu ermöglichen und die Ergebnisse des Workshops zur Anwendung zu bringen. Man schafft gewissermaßen Brückenköpfe im Unternehmen, die die Identifikation der teilnehmenden Mitarbeiter erhöht. Das gelingt vor allem, wenn die Resultate des Workshops und der Interviews in die Konzeption der Markenkommunikation einfließen und diese, nach Abstimmung mit dem Management, im Rahmen von Mitarbeiterevents denen vorgestellt werden, die daran mitgewirkt haben.

Sinn und Zweck dieser beiden Stufen des Kaskadenmodells sind, nicht allein die externe Zielgruppe der Marke im Blick zu haben, sondern bereits die internen Zielgruppen der Entscheider, Akteure und Folger der Marke systematisch für die Markenkommunikation zu gewinnen.

### Kunden mit einbeziehen

Parallel zu den Mitarbeiterinterviews sind Kundenbefragungen sinnvoll. Sie sollten gezielt genutzt werden, um die geplanten Kommunikationsmaßnahmen vorzubereiten. Das kann in Form onlinebasierter Umfragen erfolgen, aber auch persönlich oder telefonisch. Viele Unternehmen führen standardisierte Umfragen zur Kundenzufriedenheit durch. Zumeist dienen diese dazu, die Sortimentspolitik zu optimieren und den Vertrieb zu stärken. Nur selten werden daraus Schlussfolgerungen für die Markenkommunikation gezogen. Genau hierauf ist im Rahmen der Markenkaskade zu achten, dann werden die Befragungen selbst zu einer Maßnahme der Markenkommunikation, welche die Markenbindung der Kunden erhöht.

### Auf fruchtbaren Boden treffen

Ist derart das Feld für die Kommunikation bereitet, kann die Kampagne on Air gehen. Die Maßnahmen haben sich bis dahin oftmals aus den vorherigen Phasen ergeben und treffen – weil gut vorbereitet – auf fruchtbaren Boden. Ein Beispiel dafür ist die Markenpositionierung des Technologieunternehmens Theben. Das Familienunternehmen im schwäbischen Haigerloch blickt auf eine bald hundertjährige Geschichte zurück. Ursprünglich bekannt für die Entwicklung der Zeitschaltuhr und dann sehr erfolgreich mit seinen Präsenz- und Bewegungsmeldern, hat sich das Unternehmen heute als Experte für die KNX-Gebäudeautomation und einfach zu installierende Smart-Home-Lösungen positioniert. Den Switch vom kühl, rational-technischen Entwickler zum modernen, emotionalen Lösungsanbieter für energieeffizient automatisierbaren Wohn-

komfort, vollzog Theben 2013. Start der Markenkaskade war auch hier ein Markenworkshop, an dem neben der Geschäftsführung, Mitarbeiter aus Marketing, Vertrieb und Produktmanagement teilnahmen. Auf Basis der Workshop-Ergebnisse wurden Positionierung (Achtsamkeit) und Markenversprechen (Energy saving comfort) formuliert und konsequent in den neuen Markenauftritt und eine neue Bildsprache übersetzt. In der Folge wurden Image- und Produktkampagnen auch intern auf die Arbeitgebermarke übersetzt und dabei auf firmeninternen Events die gesamte Belegschaft in Shootings für die Mitarbeiterzeitung eingebunden. Nicht von Anfang an geplant und doch eine Folge der Markenkaskade war zuletzt die Einbindung der Kunden selbst in einem Partnerschaftsmodell, von dem beide profitieren – das Unternehmen Theben und seine primäre Zielgruppe, Installateursbetriebe im Inland und vielleicht auch bald im Ausland.

Das Beispiel zeigt, dass die Markenkaskade ein Modell ist, das sich auf Unternehmen, aber auch einzelne Markenprojekte unterschiedlicher Größe adaptieren lässt. Sie dient als Richtschnur einer 360°-Kommunikation, die das Ganze des Markenprozesses im Blick behält. ■



#### KURZ VORGESTELLT

Michael Meier (l.) ist geschäftsführender Gesellschafter der Markenagentur Schindler Parent und Dozent für Markenkommunikation an verschiedenen Hochschulen im Bodenseeraum. Zu seinen Schwerpunkten gehören Value Selling, Service Design, B2P – Business to People und Vertriebsberatung.

Christoph Siwek ist Kreativberater und Group Head Text bei der Markenagentur Schindler Parent. Dort hat er viele markenstrategische Prozesse nach dem Modell der Markenkaskade für Kunden aus unterschiedlichsten B2B-Branchen angestoßen.

► [www.schindlerparent.de](http://www.schindlerparent.de)