

Wie wird ein Unternehmen markenbewusst? Beispiel Hilti AG

Während bei klassischen Markenartiklern eine Markenkultur quasi selbstverständlich ist, sind Unternehmen der Investitionsgüterindustrie und aus dem B2B Bereich oft stark verkaufs- und/oder technologiegetrieben. Die Marke rangiert in der Bedeutung oft hinter Produktinnovation oder Vertriebsaktivitäten. Will ein Unternehmen die eigene Marke stärken, muss Branding zunächst die Köpfe und Herzen des Unternehmens erobern, bevor die Marke gelebt und ihr Beitrag strukturiert gefördert werden kann.

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 X morgen das gewünschte Ergebnis Y bringen wird. Auch die Frage, ob zusätzliche Vertriebsressourcen einen höheren Ergebnisbeitrag liefern als Investitionen in die Marke, ist nicht immer leicht zu beantworten. Aus dieser Perspektive könnte man also auf Markenführung getrost verzichten. Oder doch nicht?

Wer ist Hilti?

Die Hilti Aktiengesellschaft ist ein privat gehaltenes Unternehmen der Befestigungstechnik. Die Bohr- und Abbautechnik ist fast jedem Profi bekannt und hat eine ganze Werkzeuggattung geprägt („Gib mir mal die Hilti“). Aber zum Angebot des Unternehmens gehören auch Laser-Messgeräte, Installationstechnik, Brandschutzsysteme und viele andere Systemlösungen für den professionellen Anwender. Seit jeher steht Hilti für Innovation, höchste Qualität und Kundenorientierung. Weltweit ist Hilti in über 120 Ländern tätig, der Jahresumsatz beläuft sich auf 3 Mrd. Schweizer Franken. Das globale Unternehmen beschäftigt ca. 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und über 40 Nationen sind am Hauptsitz in Schaan/FL vertreten.

Was steckt noch hinter der Marke Hilti? Global betrachtet war Hilti 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 anspruchsvoll(st)e Produkte und Dienstleistungen, die oft erklärungsbedürftig und hochpreisig sind. Besonderen Stellenwert hat bei Hilti die Unternehmenskultur, die durch ein ausgefeiltes Eingliederungsprogramm für neue Mitarbeiter und einen kontinuierlichen Lernprozess über alle Ebenen hinweg gekennzeichnet ist. Von der Bertelsmann Stiftung wurde die Hilti Aktiengesellschaft daher im vergangenen Jahr mit dem Carl-Bertelsmannpreis für die beste Unternehmenskultur eines europäischen Unternehmens ausgezeichnet.

Bewusstsein schaffen und Widerstände überwinden

Markenführung erfolgte bei Hilti lange Zeit intuitiv. Auch ohne aktive Markenführung kam ein regelmässiger Strom innovativer Produkte aus der Pipeline, kultivierte man die Marke international konsistent mit dem roten Koffer als Markenzeichen. Auch gab es zahlreiche erfolgreiche Einzelinitiativen und professionelle Kommunikationsmaterialien. Der Erfolg gab Hilti recht und zweifelsohne verfügt das Liechtensteiner Unternehmen heute über eine starke Marke, welche nach Expertenschätzungen mehr als 1 Mrd. Schweizer Franken wert sein soll.

Aber das wirtschaftliche Umfeld wurde rauer, die Konkurrenz stärker. Neue Vertriebskanäle wurden erschlossen, die Produktpalette verbreitert, Dienstleistungen gewannen an Bedeutung,

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 eigentlich 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 Beitrag sie tagtäglich zu ihrer Stärkung leisten können. Wenn Grenzen des Handlungsspielraums nicht nur bekannt sind, sondern auch akzeptiert werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das weltbekannte Rot der Marke Hilti, welches einen elementaren Bestandteil der Marke darstellt und damit z. B. die Produktion blauer Koffer verbietet, auch wenn mancher Kunde diese gerne hätte.

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. Im Laufe der Zeit ist das Resultat dieser Massnahmen immer deutlicher erkennbar. Und mehr und mehr unterbleiben Aktivitäten, die der Marke schaden, und markenfördernde Projekte dürfen (immer öfter) etwas kosten.

Was sich im Grunde logisch anhört, weist im Detail Tücken auf, denn Branding wird oft als sehr kostspielige Aktivität vor allem für B2C Unternehmen verstanden. Die Bedeutung von 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. In der Regel haben viele B2B Unternehmen 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 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 Mio./Mrd. die Marke wert ist. Schnelle und nachhaltige Resonanz erzielt man unter anderem auch, wenn gute Markenführung offensichtlich bei der Kostensenkung hilft, so z.B. durch internationales Poolprinting des Katalogs oder durch international abgestimmte Kampagnen. Die Köpfe und Herzen der Tochtergesellschaften gewinnt man durch ein bewusstes Miteinander, das sich im täglichen Arbeitsalltag niederschlägt. Branding ist immer auch Service gegenüber den operativ ausführenden Kolleginnen und Kollegen, denen Unterstützung und manchmal auch Richtlinien offeriert werden. Natürlich ist dies oft leichter geschrieben als umgesetzt, doch Markenführung ist ein langfristiger Prozess, der nicht ohne Geduld und schlagende Argumente erfolgreich durchgeführt werden kann.

Viele B2B Unternehmen müssen für sich die Frage klären, ob sie wirklich im klassischen B2B Geschäft tätig sind, oder vielmehr mit unterschiedlich segmentierten Zielgruppen professioneller Anwender zu tun haben, also eher Business-to-Professional (B2P) Geschäfte betreiben. Diese Zielgruppen sind je nach Gegebenheiten mit klassischem B2B-Instrumentarium wie im Fall des Buying Centers, mal mit B2C-Massnahmen wie bei Kleinstkunden anzusprechen – hier gilt es zu differenzieren.

Sukzessive Implementierung einer Markenführung

Dass eine Marke im Unternehmen wirklich gelebt wird, scheitert selten an intellektueller Überforderung der Beteiligten. Die Prinzipien des Brand Management können heute als „common sense“ gelten und sind allgemein bekannt. Erfolgsfaktor ist vielmehr offene, breite, frühzeitige und wiederholte Kommunikation mit den Beteiligten. Eine authentische Einbeziehung aller Mitarbeiter steht dabei im Mittelpunkt aller Aktivitäten.

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 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. Dies ist wichtig, denn Branding ist weder allein durch Weisungen von oben, noch durch unverbundene Aktivitäten der Mitarbeiter ohne Unterstützung der Unternehmensleitung möglich.

Every Story tells a Picture

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, sei es der kompetente und gut gelaunte Verkaufsberater oder die stabile Verpackung eines Produkts. 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 Management Team, 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 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, wobei in Kauf genommen werden muss bzw. sogar erwünscht ist, dass manche Empfänger die Botschaft mehrfach hören. Markenführung kann z.B. Thema im Management Newsletter, der Mitarbeiterzeitschrift, bei einem interaktiven Marken-Event in der Eingangshalle des Unternehmens, bei der Jahresabschlussfeier und in zahlreichen 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 umsetzbare und verständliche Handlungsanweisungen finden, die in ihrer Summe das konsistente und nachhaltige Markenbild prägen.

Verankerung der 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 Konzeption einer Idee bis zum Markterfolg werden zahlreiche markenrelevante Aspekte bedacht. Markenmanagement ist weitaus mehr als die Bereitstellung von Kommunikationsmaterialien. Jeder Schritt, von der Idee bis hin zum Werbemittel muss unter Markenaspekten beleuchtet werden. 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 bzw. die Präsentation (z.B. in qualitativer und CI/CD Sicht), die Kommunikationsstrategie (Welche Zielkunden sprechen wir an? Welche Mittel setzen wir ein? Welche Botschaft kommunizieren wir? Welche Medien nutzen wir?) bis hin zur Kundenzufriedenheitsmessung nach der Einführung.

Eine solch intensive Einbindung des Brandings in die operativen Unternehmensprozesse wird über interdisziplinäre Workshops erreicht, die abteilungs- und länderübergreifend besetzt sind. So lassen sich Synergieeffekte erzielen und die naturgemäss entstehende „Tunnelperspektive“ einzelner Abteilungen aufbrechen. Das Verständnis und die Sorge für die Marke schlagen sich auf diesem Weg in neuen Arbeitsstrukturen nieder, die auf Querschnittsprojekten aufbauen und für eine tiefe vertikale wie horizontale Einbindung der Mitarbeiter sorgen. Die Stärkung der Marke wird so zum Leitbild für möglichst alle Prozesse im Unternehmen.

Das heisst weiterhin, dass eine gesunde Marke auch erklärtes Ziel z.B. eines Bereichsleiters sein muss und er dies in seiner operativen und strategischen Steuerung integriert. Nur wenn der oft gegebene Zielkonflikt zwischen kurzfristigem Umsatz und langfristigem Markenerfolg aufgezeigt wird, gibt es Aussichten auf wirklich unternehmerisches Abwägen beider Positionen.

Ausblick

Auch wenn viele Meilensteine schon erreicht und die Perspektiven für die Marke Hilti positiv sind, zeigen sich immer wieder Widerstände, die es anzusprechen und zu überwinden gilt. Powerpoint-Präsentationen und gute Workshops sind die notwendige, nicht aber die hinreichende Bedingung für ein gelebtes Markenverständnis. Der Weg zum markenbewussten Unternehmen ist 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 Friktionen nur, dass erfolgreiche Markenführung bedeutungsvoll, erstrebenswert und daher, wie vieles andere auch, nicht ohne Anstrengungen zu erreichen ist.

Wie Kundenbefragungen zeigen, ist Hilti heute eine starke Marke, die noch viel weiteres Potential 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.

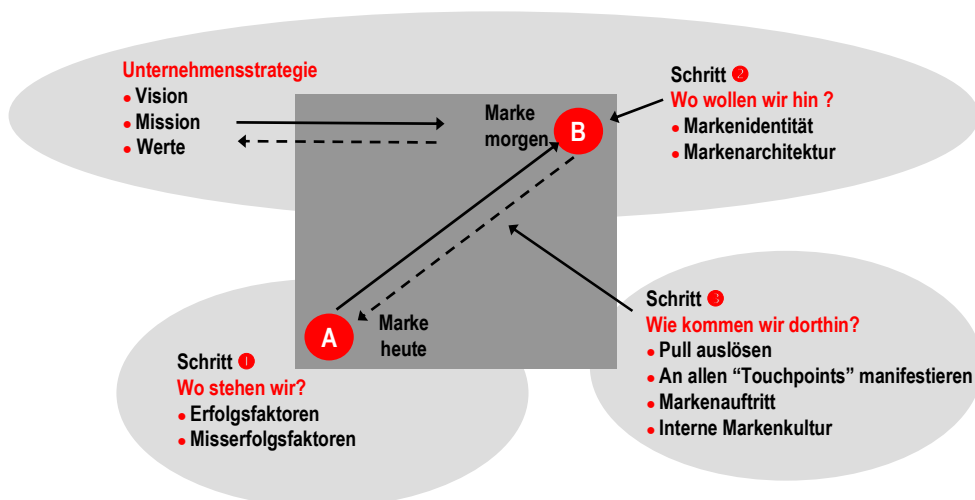
Kästen

1. Unternehmensvorstellung: Die Hilti Gruppe

- Gegründet 1941 als kleines Familienunternehmen in Schaan/Fürstentum Liechtenstein
- Heute ein weltweit führendes Unternehmen in Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von qualitativ hochwertigen Produktesystemen für den Bau-Profi
- Hiltis Schlüsselstärken sind herausragende Innovation, höchste Qualität, direkte Kundenbeziehungen und wirksames Marketing
- Hilti Angebot umfasst die Produktlinien Bohr- und Abbautechnik, Direktbefestigung, Diamanttechnik, Dübeltechnik, Brandschutz- und Schaumsysteme, Installationstechnik, Messtechnik, Schraubtechnik sowie Trenn- und Schleiftechnik und zahlreiche Dienstleistungen rund um den Bau, zB. Flottenmanagement
- 14'700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 120 Ländern erzielten 2003 einen Umsatz von ca. 3 Mrd. CHF
- Im September 2003 Auszeichnung mit dem europaweit ausgeschriebenen Carl Bertelsmann-Preis 2003 zum Schwerpunktthema „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“

2. Logischer Prozess der Markenführung

Zeigen, dass der Prozess logisch ist und Zeit beansprucht



3.: 10 Tipps aus der Praxis

1. Verständnissvoll die Notwendigkeit der Markenführung aufzeigen
2. Klären, ob Sie sich wirklich im klassischen B2B Branding Bereich befinden bzw. 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 bei der finanziellen Steuerung verankern
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 muss in Unternehmensprozessen verankert werden, von Forschung bis zum Vertrieb
9. Temporäre innerbetriebliche Konflikte sportlich sehen – Zeichen von Respekt
10. Kommunizieren! Kommunizieren! Kommunizieren!