



Ein Gespräch mit: Matthias Berghoff

«Nur ein gesundes Selbstbild führt zu einer klaren Markenwahrnehmung»

Vom Konzept in die Realität: Wie funktioniert eigentlich gute Markenführung? Für Matthias Berghoff lautet die Antwort: Weg von der rein theoretischen Markenlehre an den Universitäten und hin zu einem partizipativen Identitätsprozess. *bdvb* aktuell-Redakteurin Birgit Schoerke traf ihn zum Interview.

***bdvb* aktuell: Herr Berghoff, wie entsteht ein Markenkonzept? Und hat sich die Herangehensweise über die Jahre verändert?**

Matthias Berghoff: Ja, es gibt da durchaus einen Unterschied: Früher waren die Markenmodelle häufig sehr stark fokussiert auf die Differenzierung zum Wettbewerb. Es wurde vor allem auf den Markt und die Zielgruppe geschaut und nach der Lücke für die Positionierung gesucht. Was dabei oft zu kurz gekommen ist, war die eigene Identität des Unternehmens. Heute ist das anders. Marken müssen mittlerweile komplexer gedacht werden. Gerade im Bereich des Employer Brandings wird die Problematik deutlich. Und dann ist es letztlich völlig egal, ob man eine Marke für eine Person entwickelt oder für ein Unternehmen mit 300

Mitarbeitern. An erster Stelle stehen die Fragen: Wer sind wir? Wofür stehen wir? Und wofür wollen wir in Zukunft stehen? Diese Aspekte sollten deutlich konstanter sein als Zielgruppe, Markt oder Wettbewerb. Gerade bei der aktuellen Dynamik in den Märkten.

Was ist bei der Entwicklung von markenrelevanten Maßnahmen zu beachten?

Das Wichtigste für eine gute Markenführung ist zunächst eine klare Identität. Sie bildet die Basis. Jede Marke hat eine spezifische Identität, die sich aus dem Unternehmen, seiner Geschichte und allen Mitarbeitern ergibt. Gute Maßnahmen können daher immer nur individuell sein und machen eine Facette der Markenidentität sichtbar. Es ist wie ein großes Puzzle. Nehmen wir allein das Cor-

porate Design: Farbe und Typographie eines Unternehmens vermitteln eine Geschichte. Bin ich der günstige, schnelle Anbieter? Oder eher der exklusive und gut beratende? Oder bin ich der große Experte? Je klarer eine solche Geschichte ist, desto schöner kann man sie über alle visuellen Möglichkeiten transportieren. Ein Inkassobüro wird beispielsweise immer eine andere Typographie haben als ein Wohlfahrtsverband. Auch weniger visuell gestaltete Maßnahmen lassen die Identität der Marke sichtbar werden: Wir stehen für Nachhaltigkeit? Dann rüste ich meinen Fuhrpark um oder lasse meine Mitarbeiter mit der Bahncard reisen. Stehe ich für Gesundheit? Dann Sorge ich für gesundes Essen in der Kantine oder subventioniere die Mitgliedschaft im Fitnessstudio für Mitarbeiter.

Am Ende ist alles, was eine Identität glaubhaft transportiert, eine sinnvolle Maßnahme. Von der Neugestaltung der Büroräume über die Reorganisation einer Aufbaustruktur bis hin zur Überarbeitung von Kommunikationsmaterialien, Teamtrainings oder passgenauen PR-Aktivitäten.

Sie haben bereits die Mitarbeiter angesprochen. Wie wichtig sind sie in diesem Prozess?

Extrem wichtig. Es gilt, Transparenz im Unternehmen zu schaffen, denn Markenführung ist ein konsequenter und andauernder Prozess, der auf verschiedenen Ebenen stattfindet. Es gilt, die Mitarbeiter mitzunehmen und einzubinden. Die Marke lebt nicht nur von der Kommunikation nach außen.

Was unterscheidet eine gute Markenführung sonst noch von einer schlechten?

Gute Markenführung braucht die Bereitschaft, in einem gewissen Rahmen Experimente einzugehen und langfristig zu denken. Markenführung ist ein andauernder dynamischer Prozess. Man durchleuchtet das Unternehmen regelmäßig, ob man im Sinne der Identität etwas ändern muss. Und das konsequent über Jahre. Ein anderer Punkt ist die Kontinuität: Assoziiert man mit der Marke immer die gleichen Themen und Werte, erreiche ich Wiedererkennbarkeit. Und dann gibt es noch den Begriff der Authentizität, auch wenn dieser mittlerweile ein wenig abgegriffen ist. Man merkt sofort, wenn die Diskrepanz zwischen dem, was ein Unternehmen von sich erzählt, und dem, was man vom Unternehmen wahrnimmt, einfach zu groß ist.

Die Online-Welt spielt eine immer bedeutendere Rolle für Marken. Wie sollen Unternehmen mit Trends umgehen und auf solche Entwicklungen reagieren?

Das ist immer individuell zu beurteilen. Der falsche Ansatz ist sicherlich, blind auf den jeweils neuesten Trend zu setzen, ohne zu schauen, ob er zum Unternehmen und zur Zielsetzung passt. Unabhängig ob online oder offline. Ständig wird eine neue Kuh durchs Dorf getrieben – Social Media, Content Marketing ... das aktuelle „Hot Topic“ scheint ja gerade Influencer Marketing zu sein. So manche Firma agiert nach dem Motto „Heute hü und morgen hott“. Aber nicht jeder Kanal passt zu jedem Unternehmen. Und reihen sich planlose Aktionen aneinander, wird die Wahrnehmung der Marke in der Zielgruppe inkonsistent. Es muss vom Inhalt her gedacht werden.

Markenkonzepte lesen sich oft gut. Doch woher weiß ein Unternehmer, ob es auch funktioniert?

Ein gutes Markenkonzept benötigt auf der obersten Ebene am Ende nur ein paar Sätze und jeder weiß, wofür man mit seinem Unternehmen steht und welche Botschaften man erzählen kann. Wenn man sich seine eigene Marke anschaut, sofort Botschaften für Mitarbeiter, Kunden und Partner parat hat und für jeden eine Geschichte bereithält, dann ist es ein gutes Zeichen. Darüber hinaus sollten Markenkonzepte immer einen starken Anwendungsfokus haben, um von Mitarbeitern als wichtige Markenbotschafter angenommen zu werden. Bei der Marke geht es doch darum, einzigartige Geschichten zu erzählen. Jeder Mitarbeiter sollte diese Geschichten verstehen und in seiner Art erzählen können. Umso wichtiger ist es, dass sie selbst bei der Entstehung der Geschichten dabei sind. Für uns ist es beispielsweise sehr wichtig, unsere Kunden eng in die Entwicklung von sinnvollen Methoden einzubeziehen. Je mehr, desto besser. Das erhöht nicht nur die Authentizität, sondern auch die Akzeptanz für die Implementierung, für die Veränderung und den folgenden Prozess. Die interne Markeneinführung ist aus unserer Sicht mindestens so wichtig wie die Kommunikation nach außen.

Braucht man für die Markenführung zwingend eine Agentur?

Ja und nein. Markenführung ist vielschichtig. Wichtig ist, dass Agentur und Kunde dem Budget angepasst netzwerkartig und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Es gibt einige Dinge, die kein Unternehmen allein machen sollte. Die Definition der Identität etwa ist essenziell für den Erfolg. Sich selbst zu definieren und sich klarzumachen, wofür ich eigentlich stehe, ist aber wahnsinnig schwer. Hier braucht es einen Außenstehenden, der mit objektiven und fundierten Methoden strukturiert diesen Prozess begleitet und zu klaren Ergebnissen

kommt. Auch ein Corporate Design oder wichtige strategische Kommunikationsmittel wie Geschäftsberichte entstehen in der Regel nicht intern. Da steckt eine große geistige Arbeit dahinter. Alltägliche Kommunikation dagegen oder kleinere Maßnahmen können auch von internen Teams umgesetzt werden. Wir helfen zum Beispiel dabei, passende Personen hierfür zu finden, und unterstützen diese mit Supervision und Coaching.

Wie wichtig ist das Management für die Markenführung?

Alles hat eine Auswirkung auf die Marke. Entweder in der Wahrnehmung intern oder in der Bewertung extern. Unternehmen müssen aktiv geführt werden, Marken auch. Denn tatsächlich muss das Management Vorreiter und Vorbild sein. Idealerweise hat man einen Head of Identity, der alles zusammenhält. Er hat einen bereichsübergreifenden Blick und sorgt als Moderator und Impulsgeber dafür, dass alle Unternehmensbereiche an der Marke beteiligt werden.

Wo sehen Sie aus Ihrer Erfahrung heraus die größten Stolpersteine für die Markenführung?

Da gibt es einige. Doch die häufigsten und aus meiner Sicht gravierendsten Fehler liegen in der Verwechslung von Markenführung und Werbung, der fehlenden Langfristperspektive und der Ressourcenplanung. Oft wird mit zu wenig Energie, Zeit und Expertise an das Thema herangegangen und lediglich in punktuellen Maßnahmen gedacht. Wo es nötig wäre, wird nicht mit Experten zusammengearbeitet, dafür wird an falscher Stelle für vermeintliche Trends oder punktuelle Maßnahmen Geld aus dem Fenster geworfen. «



DER INTERVIEWPARTNER

Matthias Berghoff ist seit 2008 bdvb-Mitglied und studierte Wirtschaftswissenschaften in Düsseldorf sowie Arbeits- und Organisationspsychologie an der Bergischen Universität Wuppertal. Seit 2012 ist er Partner bei Betty und Betty – Holistic Identities, einem interdisziplinär arbeitenden Büro für Strategie, Design und Kommunikation. Betty und Betty begleitet Kunden auf dem Weg, ihre Identität zu entdecken, diese auf verschiedenen Ebenen sichtbar zu machen und Identität als zentrales Managementtool moderner Unternehmensführung zu nutzen.