

Markenprozess für Konzerne

Der Re-Brandingprozess am Beispiel
eines Konzerns. Die einzelnen Schritte
inklusive Zeitplanung und Kosten.

Markenprozess für Konzerne

ABLAUF DES MARKENPROZESSES

1. PROJEKTSTART
2. ANALYSE
3. STRATEGIE
4. GESTALTUNG
5. DOKUMENTATION

ZEITPLAN

KOSTENAUFSTELLUNG

VORANNAHMEN

Der Markenprozess zeigt den prototypischen Ablauf für einen fiktiven Konzern auf Basis von einigen Vorannahmen und wird im Bedarfsfall an ein individuelles Projekt angepasst. Der Konzern ist in drei unterschiedliche Geschäftsbereiche aufgeteilt, die durch Unternehmenszukäufe und interne Weiterentwicklung keine gemeinsame Stimmigkeit mehr erreichen. Der vorliegende Re-Branding-Prozess soll den Kern wieder klar erkennbar machen und für alle Stakeholder eine individuelle, aber in sich stimmige Erkennbarkeit der Marke erreichen.

PROZESSABLAUF

1 Projektstart

1.1. REBRIEFING

In einem Rebriefing-Gespräch zwischen Auftragnehmer (AN) und dem Auftraggeber (AG) wird das Briefing und der Ablauf des Markenprozesses an Hand dieses Dokuments besprochen und eventuelle Korrekturen vereinbart.

1.2. DETAILKONZEPTION DES MARKENPROZESSES

Mit dem Wissen aus dem Rebriefing wird der Markenprozess noch um Details ergänzt und korrigiert und danach durch den AG freigegeben.

1.3. TEAMZUSAMMENSTELLUNG, ZEITPLAN, ROADMAP

Je nach Prozessschritt werden unterschiedliche Menschen in unterschiedlichem Ausmaß beteiligt sein. Für die Analyse werden alle relevanten Stakeholder befragt und interne Mitarbeiter in Workshops und Gesprächen eingebunden. Im Zentrum der Strategie steht eine Projektgruppe die aus Mitgliedern aller drei Bereiche des Unternehmens, sowie den Geschäftsführern und 2 Beratern des AN besteht. Die genaue Zusammensetzung wird am Beginn der Strategie-Phase festgelegt.

Grober Zeitplan:

- Projektstart – 5 Wochen
- Analyse – 14 Wochen
- Strategie – 12 Wochen
- Gestaltung – 12 Wochen
- Dokumentation – 4 Wochen

Das Projekt soll mit einem Brandbook für die Markenidentität abschließen. Danach wird mit der Planung der Umsetzung der Marke nach innen und außen begonnen.

1.4. KICK-OFF MARKENVORTRAG

Die Kick-off-Veranstaltung sollte mit hinreichender Vorlaufzeit geplant werden und an einem Termin stattfinden, zu dem möglichst viele Prozessteilnehmer anwesend sein können. Der Vortrag beginnt mit einer Erklärung zum Nutzen der neuen Markenidentität durch die Geschäftsführung des AG. Im Anschluss wird ein Berater des AN die theoretischen Grundlagen zu Marke, sowie die Ziele und den Ablauf des Markenprozesses erläutern.

2 Analyse

2.1. MATERIALÜBERNAHME UND FRAGEN VOR ORT

Alle relevanten (auch ältere) Kommunikationsmittel, Fotografie und Dokumentation der Marke werden an den AN übergeben bzw. digital zur Verfügung gestellt.

2.2. RECHERCHE

Die vorhandenen Materialien werden gesichtet und um eine digitale Recherche ergänzt. Eine Konkurrenzanalyse sucht nach Branchenstandards und Benchmarks im Konkurrenzumfeld, sowie branchenfremde Best Practice-Beispiele. Die Suche richtet sich auch nach Quellen einer authentischen Markenerzählung. Wir suchen nach wahren Geschichten und authentischen Quellen. Für die Akzeptanz der neuen Marke im Unternehmen macht es einen großen Unterschied, wie plausibel, konsistent und nachvollziehbar ihre Behauptung, Botschaft und Story erscheinen. Je mehr die Marke als willkürliches Konstrukt empfunden wird, um so mehr Aufwand ist nötig für ihre Implementierung. Umgekehrt sinkt dieser Aufwand, wenn eine wahre Geschichte, eine reale Eigenschaft oder Besonderheit als Fundament der Konstruktion zur Verfügung steht. Fundierte Ideen erhöhen die Überzeugungskraft und senken damit die Kosten der Umsetzung und Markenführung. Woraus kann eine Marke abgeleitet werden, die mit Authentizität langfristig überzeugt? Die Quellen von Authentizität sind sehr verschieden und manchmal einzigartig. Gängige Beispiele sind die Geschichte des Unternehmens, die Geschichte des Unternehmensgegenstands, die aktiv verfolgte Zukunftsvision, das typische Innovationsmuster, die Geschichte der Innovationen, der individuelle Charakter des Gründers, eine Produktqualität, ein seltener deutlich merkbarer Leistungsvorteil, etwas vom Unternehmen allgemein Bekanntes, eine etablierte Zuschreibung, die Gründungsidee, das Firmengebäude, die gelebte ethische Haltung, die Größe, die Zielgruppe, das Geschäftsmodell etc. Objektives hat dabei die stärkste Kraft, Konsens herzustellen und lange aufrecht zu erhalten. Deshalb beginnen wir den Markenprozess mit einer tiefgreifenden Recherche. Die für Wissen und Verstehen aufgewendete Zeit spart später Aufwand, der üblicherweise ins gemeinsame Konstruieren und Erfinden gesteckt werden würde.

2.3. ANALYSE-WORKSHOPS

In vier Workshops werden unterschiedliche Sichtweisen zur derzeitigen Marke und ihrer Probleme erarbeitet. Hier werden die Hierarchieebenen möglichst getrennt, um verschiedene Ebenen der Probleme ansprechen zu können. Alle bisher bekannten Erkenntnisse aus der Recherche werden präsentiert und um das Wissen der Workshopteilnehmer ergänzt und korrigiert. Weiters wird ein Plan entwickelt, wie fehlende Informationen zur bestehenden Marke erfasst werden können. Dabei wird ein Vorschlag des AN präsentiert, wie mit quantitativer Marktforschung und Fokusgruppen ein gesamtes Markenbild erreicht werden kann.

Inhalt der Workshops

Offene Diskussion zu den Themen: Unternehmensumfeld, Kundenbedürfnisse, Trends, Geschäftsmodell, Erfolgsfaktoren, indirekte und zukünftige Wettbewerber, ...

SWOT-Analyse der Marke und assoziative Grundhaltung zur Marke

Die Erkenntnisse werden verdichtet und sind Teil des Analyse-Reports.

2.4. MARKTFORSCHUNG VORBEREITUNG

Auf Basis des Analyse-Workshops wird eine quantitative Marktforschung vorbereitet:

- Wunschfragen einbringen
- Strukturierung der Stakeholder-Gruppen
- Erstellung eines Fragebogen
- Beauftragung eines Marktforschungsinstituts

2.5. MARKTFORSCHUNG

Durchführung der quantitativen Marktforschung. Die Erkenntnisse werden verdichtet und sind Teil des Analyse-Reports.

2.6. FOKUSGRUPPEN

Die wichtigsten Kundengruppen werden in drei Fokusgruppen mit je 10 Teilnehmern zur Marke befragt. Die Erkenntnisse werden verdichtet und sind Teil des Analyse-Reports.

2.7. MITARBEITERUMFRAGE

Mittels einfacher Online-Umfrage werden alle möglichen Mitarbeiter nach ihrer Sicht zur Marke befragt. Die Erkenntnisse werden verdichtet und sind Teil des Analyse-Reports.

2.8. INTERVIEWS

Welche Bilder haben unsere wichtigsten Dialoggruppen (Stakeholder)?

12 Tiefeninterviews mit den wichtigsten externen und internen Stakeholdern.

Analyse des Fremdbilds wesentlicher Dialoggruppen durch strukturierte Einzelinterviews

Zur Erhebung der Einstellungen und der bereits vorhandenen Bilder bei wichtigen Dialoggruppen führen wir strukturierte, persönliche Interviews durch. Diese eruieren die Haltung und Motivlage wichtiger Personen.

Die Fragestellungen reichen dabei von SWOT-Fragen (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)

bis zu Fragen, die assoziative Grundhaltungen erheben können.

Interne Stakeholder werden bereits intensiv in den 4 Analyseworkshops berücksichtigt. Fehlende Personen können hier eingebunden werden. Die Erkenntnisse werden verdichtet und sind Teil des Analyse-Reports.

2.9. PRÄSENTATION DER INNEN- UND AUSSENSICHT

In einer halbtägigen Präsentation wird jeder der 4 Gruppen der Analysephase die Innen- und Aussensicht der Marke und ihrer Defizite berichtet. Jede Gruppe kann hier Feedback zum aktuellen Wissensstand geben und die Ergebnisse in einem offenen Gespräch diskutieren. Der Geschäftsführer trifft die finale Entscheidungen über die Schwerpunkte des Analyseberichts.

2.10. AUSARBEITUNG DER ERGEBNISSE DER ANALYSE UND VERFASSEN EINES REPORTS

Wie sieht die Ausgangslage aus und was muss bei der Markenbildung beachtet werden?

Analyse, Verdichtung und Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse aus der Analyse in einem Analysebericht. Die Analyse und Beurteilung liegen getrennt im Report vor. Alle vier Gruppen erhalten Zugang zum Analysereport.

3 Strategie

3.1. PLANUNG UND BEGLEITUNG

Aus den vier Gruppen des Analysereports wird eine Projektgruppe geformt mit ca. 10 Teilnehmern.

Hier ist wichtig, die wesentlichen Entscheider und wichtige inhaltliche Positionen abzubilden. Die folgenden 4 Workshops werden mit ersten Ideen vorgeplant und dann gemeinsam bearbeitet und verbessert. Alle Workshops werden vor- und nachbereitet und mit Einzelgesprächen bzw. Telefonaten ergänzt.

3.2. WORKSHOP 1 – DIE WERTE

Der erste Strategieworkshop entwickelt gemeinsam die Dimensionen der Marke, die Kernwerte, die Relevanz

und die Mission. Weiters wird die Markenarchitektur beleuchtet.

DIMENSIONEN DER MARKE

- Persönlichkeit
- Leistungsunterschiede
- Zuschreibungen zur Markenwelt
- Rolle
- Gründe der Glaubwürdigkeit

KERNWERTE, RELEVANZ UND MISSION – OPTIONEN

Aus den Fundamentaldaten der Analyse werden die wesentlichen Werte herausgearbeitet und als erste Optionen besprochen. Für die Akzeptanz der neuen Marke im Unternehmen macht es einen großen Unterschied, wie plausibel, konsistent und nachvollziehbar ihre Behauptung, Botschaft und Story erscheinen. Je mehr die Marke als willkürliches Konstrukt empfunden wird, um so mehr Aufwand ist nötig für ihre Implementierung. Umgekehrt sinkt dieser Aufwand, wenn eine wahre Geschichte, eine reale Eigenschaft oder Besonderheit als Fundament der Konstruktion verwendet wird.

MARKENARCHITEKTUR

Die Submarken und ihre Benennung werden beleuchtet und auf ihre Sinnhaftigkeit und Verständlichkeit aus Kundensicht überprüft.

3.3. WORKSHOP 2 – DIE POSITIONIERUNG

Im zweiten Strategieworkshop wird ein Brand Position Canvas entwickelt und die Touchpoints, sowie die Customer Journey beleuchtet.

BRAND POSITIONING CANVAS

- Ressourcen und Kompetenzen
- Trends und Treiber
- Wettbewerber und Substitute
- Kundenpersonas
- Positionierungsoptionen
 1. Desirability (die Kundenperspektive)
 - Welche Bedürfnisse erfüllt die Marke?
 - Was stiftet Attraktivität und Identifikationspotential?
 2. Differentiation (Die Wettbewerbsperspektive)
 - Wie unterscheidet sich die Marke zum Wettbewerb?
 3. Deliverability (die Unternehmensperspektive)
 - Was ist das Leistungsversprechen der Marke?

TOUCHPOINTANALYSE

Wir finden, ergänzen und bewerten die Touchpoints der Marke. Touchpoints sind »Orte« bzw. Momente, an denen Personen mit Services oder der Marke in Berührung kommen.

CUSTOMER JOURNEY

Hier wird der prototypische Ablauf inklusive Alternativen beschrieben. Die Customer Journey oder Kundenreise beschreibt den Weg eines Interessenten vom Wunsch, über die Recherche, die Kontaktaufnahme über den Vergleich verschiedener Alternativen bis hin zur Beauftragung – und darüber hinaus.

3.4. WORKSHOP 3 – DIE TONALITÄT

Im dritten Strategieworkshop beleuchten wir den emotionalen Aspekt der Marke an Hand von Brand Board Bildern. In der gesamten Grundstimmung und jeweils angepasst an die verschiedenen Stakeholder.

BRAND BOARD BILDER (MOOD BOARD)

In einem weiteren Workshop mit AG wird die Basis für verschiedene Moodboards erstellt. Der AN bereitet dafür eine Auswahl verschiedener Materialien und Bildmotive vor, aus denen die treffendsten gemeinsam ausgewählt werden. Ausgangspunkt dafür bildet vor allem der zuvor definierte Markenkern und die daraus abgeleitete Tonalität. In diesem Prozessschritt wird eine erste visuelle Annäherung an Hand von 3 Optionen und ein gemeinsames Verständnis zwischen AG und AN für die Wirkung des späteren Markenauftritts erarbeitet.

3.5. WORKSHOP 4 – DIE OPTIONEN

Im vierten, ganztägigen Workshop werden die Markenoptionen und Ideen besprochen: Präsentation von 3 verschiedenen Ideen für die strategische Ausrichtung der neue Marke. Anhand der Beschreibung in Kombination mit ausgewählten Moodboard-Bildern und ersten Mockups werden die möglichen Marken präsentiert.

3.6. FEEDBACKSCHLEIFEN UND ENTSCHEIDUNGEN

In 6 Feedbackrunden und 25 Einzelgesprächen werden die erarbeiteten Optionen der Strategie bewertet und optimiert. Letzte Entscheidung treffen dabei die Geschäftsführer.

3.7. DOKUMENTATION STRATEGIEPAPIER

Verdichtung und Zusammenfassung der neuen Marke. Hier werden alle strategischen Parameter zusammengefasst und dokumentiert. Am Ende der Strategiephase steht eine klare Formulierung der Kernwerte, der Positionierung und der Mission. Alle Dialoggruppen (Stakeholder) können in Zukunft die Relevanz der Marke eindeutig erkennen.

4 Gestaltung

Damit die neue Marke nicht abstrakt bleibt, sondern auch sinnlich erlebt und gefühlt werden kann, muss das Konzept gestaltet werden. Gestaltet wird ein »Design-Konzept«, das nicht gleichzusetzen ist mit einem Re-design neuer Kommunikationsmedien, sondern das diesem eine klare Ausrichtung gibt.

4.1. AUSARBEITUNG DER LEITIDEE

Im nächsten Schritt wird die Brücke von der Markenmission zur Gestaltung mit Hilfe der kreativen Leitidee gebildet. Durch Analogien, Bilder oder Geschichten entsteht so ein kreatives Fundament, an dem sich alle weiteren Gestaltungselemente ausrichten können.

4.2. PRÄSENTATION DER LEITIDEE INKLUSIVE ALTERNATIVEN

Die Leitidee und ihre Alternativen werden an Hand von ersten Kommunikations-Mockups in einer halbtägigen Präsentation dem Projektteam gezeigt und diskutiert. Hier wird die neue Markenpersönlichkeit bereits spürbar sein. Danach wird eine Entscheidung für die beste Leitidee getroffen.

4.3. AUSARBEITUNG VON DESIGNKONZEPT UND BEISPIELHAFTEN KOMMUNIKATIONSMITTELN

Die neue Marke soll Identität stiften, wiedererkennbar sein, variabel sein, sich branchenzugehörig zeigen,

innerhalb der Branche abheben und sich in allen Medien im Rahmen der organisatorischen und finanziellen Möglichkeiten umsetzen lassen.

Das gesamte Designkonzept wird erarbeitet in folgenden Aspekten:

BASISDESIGN

- Markenzeichen
- Farbe
- Typografie
- Bildsprache
- Gestaltungselemente
- Form/Muster
- Sprachstil

KOMMUNIKATIONSMITTEL ALS MOCKUPS

- Briefschaft
- Website
- Messestand
- Marke im Umfeld
- Broschürencover und Aufschlagseite
- 3 unterschiedliche Werbemittel als Beispiel
- Social Media (Beispielpostings im Facebook-Kanal)

4.4. ERSTE PRÄSENTATION DER NEUEN MARKE

Das gesamte Designkonzept wird in 4 Präsentationen den Gruppen aus der Analysephase gezeigt und diskutiert. Rückmeldungen fließen wieder in das Designkonzept ein und führen zu Verbesserungen und Anpassungen.

4.5. FEEDBACK DER STAKEHOLDER UND FEEDBACKSCHLEIFEN

Das gesamte Designkonzept wird verschiedenen Stakeholdern geschickt und Feedback eingeholt. Diese Rückmeldungen fließen wieder in das Designkonzept ein und führen zu Verbesserungen und Anpassungen.

4.6. FINALE PRÄSENTATION DER MARKE*

Die finale Marke wird allen Prozessbeteiligten präsentiert. Die Marke ist nun final in allen Aspekten beschrieben und entwickelt.

5 Dokumentation

Die nach Evaluierung ausgewählte und empfohlene Markenoption wird abschließend in einem Brandbook festgeschrieben. Dieses definiert die Marke in allen Elementen und Aspekten sowohl in schriftlicher als auch in visualisierter Form. Durch das Brandbook kann man die Marke kennenlernen, tief verstehen, ihre Ausstrahlung wahrnehmen und ein Gefühl dafür entwickeln, was zu ihr passt und was nicht. Es wird als Printprodukt in 20-facher Ausführung und digital zur Verfügung gestellt. Im Brandbook kommt das Corporate Design erstmals zur Anwendung. Das Brandbook enthält auch Handlungsempfehlungen sowie Vorschläge für die Maßnahmen und Kanäle zur Kommunikation an die definierten Zielgruppen. Hier wird das Arbeitgeberversprechen intern wie extern beschrieben und damit die Basis für die Implementierung gelegt.

ZEITPLAN

Der gesamte Prozessablauf wird in allen Schritten gemeinsam mit dem Auftragnehmer geplant.

Hier ein kurzer Überblick über die benötigte Zeit der einzelnen Schritte.

Gesamt gehen wir von einer Laufzeit von 9 Monaten aus vom Projektstart bis zum fertigen Brandbook.

- Projektstart 2 Wochen
- Analyse 7 Wochen
- Strategie 7 Wochen
- Gestaltung 11 Wochen
- Dokumentation 2 Wochen

Puffer: 2 Wochen

HOFEGGER **BRANDING**

Kostenvoranschlag

Seite 1/4

Re-Branding für einen Konzern

Die Marke soll geschärft und für alle Stakeholder rational und emotional erfahrbar werden. In einem Brandbook für die neue Marke werden die Ergebnisse des Markenprozesses zusammengefasst: Eine optimierte Markenidentität und Richtlinien zur Kommunikation nach aussen und innen.

ÜBERBLICK DER LEISTUNGEN

Projektstart	2.400,-
Analyse	10.680,-
Strategie	8.640,-
Gestaltung	14.500,-
Dokumentation	2.640,-
Projektmanagement	2.160,-
Externe Kosten	11.500,-
Nutzungsrechte	5.500,-

Geplante Projektdauer sind 8 Monate ab Auftragsvergabe	Gesamt Netto	58.020,-
---	---------------------	-----------------

HOFEGGER **BRANDING**

Kostenvoranschlag

Seite 2/4

Re-Branding für einen Konzern

PROJEKTSTART

• Rebriefing-Gespräch	3 STD	120,-	360,-
• Detailkonzeption des Markenprozesses	7 STD	120,-	840,-
• Teamzusammenstellung, Zeitplan und Roadmap	5 STD	120,-	600,-
• Kick-Off Vortrag für alle Prozess-Beteiligten	5 STD	120,-	600,-

GESAMT

2.400,-

ANALYSE

• Materialübernahme und Fragen vor Ort	4 STD	120,-	480,-
• Recherche	15 STD	120,-	1.800,-
• Analyse-Workshop 1 (5 Personen)	5 STD	120,-	600,-
• Analyse-Workshop 2 (5 Personen)	5 STD	120,-	600,-
• Analyse-Workshop 3 (5 Personen)	5 STD	120,-	600,-
• Analyse-Workshop mit Fokusgruppe (ca. 12 ausgewählte Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen)	5 STD	120,-	600,-
• Marktforschung Vorbereitung und Interpretation	6 STD	120,-	720,-
• 3 Fokusgruppen der wichtigsten Zielgruppen	9 STD	120,-	1.080,-
• Interne Online-Umfrage bei den Mitarbeitern	12 STD	120,-	1.440,-
• 8 einzelne Tiefeninterviews	8 STD	120,-	960,-
• 3 x Präsentation der Innen- und Aussensicht	9 STD	120,-	1.080,-
• Zusammenfassung der Ergebnisse der Analysephase in einem Report	6 STD	120,-	720,-

GESAMT

10.680,-

STRATEGIE

• Planung und Begleitung	6 STD	120,-	720,-
• Workshop 1 – Die Werte (ganztägig, inklusive Vorbereitung)	8 STD	120,-	960,-

HOFEGGER **BRANDING**

Kostenvoranschlag

Seite 3/4

• Workshop 2 – Die Positionierung (ganztägig, inklusive Vorbereitung)	8 STD	120,-	960,-
• Workshop 3 – Die Tonalität (ganztägig, inklusive Vorbereitung)	8 STD	120,-	960,-
• Workshop 4 – Die Optionen (ganztägig, inklusive Vorbereitung)	8 STD	120,-	960,-
• Feedbackrunde Strategie Fokusgruppe (ca. 12 ausgewählte Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen)	5 STD	120,-	600,-
• Feedbackrunde Strategieguppe 1	5 STD	120,-	600,-
• Feedbackrunde Strategieguppe 2	5 STD	120,-	600,-
• Feedbackrunde Strategieguppe 3	5 STD	120,-	600,-
• 25 Einzelgespräche zur Strategie	8 STD	120,-	960,-
• Dokumentation Strategiepapier	6 STD	120,-	720,-

GESAMT

8.640,-

GESTALTUNG

• Ausarbeitung der Leitidee	12 STD	120,-	1.440,-
• Präsentation der Leitidee inklusive Alternativen	12 STD	120,-	1.440,-
• Ausarbeitung von Designkonzept	45 STD	120,-	5.400,-
• 4 x Präsentation der neuen Marke	16 STD	120,-	1.920,-
• Feedback der Stakeholder einholen	8 STD	120,-	960,-
• Feedback einarbeiten	20 STD	120,-	2.400,-
• Finale Präsentation der neuen Marke	8 STD	120,-	960,-

GESAMT

14.520,-

DOKUMENTATION ALS BRANDBOOK

22 STD 120,- 2.640,-

PROJEKTMANAGEMENT

18 STD 120,- 2.160,-

HOFEGGER **BRANDING**

Kostenvoranschlag

Seite 4/4

FREMD- UND NEBENKOSTEN

- Marktforschung ~ 6.500,-
- Bildmaterial / Fotografie / Illustration ~ 3.500,-
- Druckkosten / Materialien / Botendienst ~ 1.500,-

GESAMT **11.500,-**

NUTZUNGSRECHTE **5.500,-**

GESAMTINVESTITION **58.020,-**

Alle Angaben nach aktuellem Wissensstand
exklusive Umsatzsteuer in Euro.