

# PROZESSE

Wege zum Ziel



**scorecard**

das Themenmagazin für Führungskräfte





## INHALTSVERZEICHNIS

<b>EDITORIAL</b> Anja Jenner	3
<b>INTERVIEW</b> Miriam Blocher	4
<b>Prozessorganisation – Ein kurzer Überblick</b> Margit Osterloh, Fabian Homberg	6
<b>KOLUMNE</b> Fredmund Malik	8
<b>■ Prozesse strategisch auf den Kunden ausrichten</b> David C. Lottenbach und Stefan Dähler	9
<b>Effizienz und Innovation – Ein Widerspruch?</b> Gilbert Probst und Achim Schmitt	10
<b>Eine Revolution für Innovationsprozesse</b> Roger Chevalier und Beat Walther	12
<b>Lean Process Management im Spital</b> Marc Kohler und Markus Dörflinger	14
<b>Der Gemeindefusionsprozess</b> Eric Deloséa und Walter Grossenbacher	16
<b>Erfolgsfaktor Projektmanagement</b> Patrick Lehner	17
<b>Was hätten wir Herrn Ospel geraten?</b> Daniel Dubler	18
<b>Das prozessorientierte Team</b> Walter Grossenbacher und Esther Picciati	19
<b>Ausbildung in Prozessmanagement</b> Annette Bühler	20
<b>Alternative Geschäftsprozesse bewerten</b> Dieter Weber und Daniel Klein	21
<b>Supply Chain Management als Philosophie</b> Christoph Kalt	22
<b>Die Praxis auf dem Prüfstand</b> Beat K. Schlumpf, Robert Massarelli und Fabian Tschan	23
<b>IT als Enabler für Business-Transformation</b> Katharina Fulterer und Selçuk Boydak	24
<b>Workflow – Work in flow</b> Dunja Spirig und Werner Schmid	25
<b>Mit prozessorientierter Kommunikation Marken- und Unternehmenswert erarbeiten</b> Jean-Baptiste Felten	26
<b>Die Marke als Prozessmanager</b> Patrick Urban	28
<b>■ Von TPM über TQM zu Lean</b> Thomas Friedli und Thomas Gronauer	29
<b>Prozess- und Kosteneffizienz bei Banken</b> Peter P. Held und Urs Blattmann	30
<b>Anders ist besser: Das Beispiel Porsche</b> Wendelin Wiedeking	32
<b>Das CEO Office – Führung mit mehr Griff</b> Patricia Seemann und Lukas Michel	36
<b>Was Spitäler von Airlines lernen können</b> Matthias P. Spielmann	38
<b>Changemanagement im Kanton Bern</b> Inés Roethlisberger	39
<b>Dynamische Vernetzung für die Zukunft</b> Hakan Yüksel	40
<b>■ Risiken – Zwischen Aufwand und Nutzen</b> Axel Sitt	41
<b>INTERVIEW</b> Richard Wyss	42

# DIE MARKE ALS PROZESSMANAGER

Patrick Urban

**Ohne klar ausgerichtete Prozesse ist die Organisation eines Unternehmens kaum zu managen. Schwierig ist es aber auch dann, wenn die Prozessabläufe zwar eindeutig bestimmt sind, die Prozessinhalte jedoch nicht mit dem Leistungsversprechen der Marke übereinstimmen. Die notwendige Abstimmung der Unternehmensprozesse mit der Positionierungsbotschaft der Marke wird so zur Herausforderung im Management der Unternehmen.**

In der heutigen Konsumwelt treffen die Verbraucher auf eine reichhaltige Markenvielfalt, die sie regelrecht überfordert. Die Marken versuchen am Point of Sale (POS) die Gunst des Konsumenten zu erlangen. Entscheidend ist, dass die Marke mit ihrer Positionierungsbotschaft sowohl bei den Konsumenten als auch im Unternehmen als die Nummer eins in ihrem Segment wahrgenommen wird. Das ist das beste Fundament für zielgerichtete Prozessabläufe.

## DER POS ALS AUSGANGSORT

Der POS ist der einzige materialistische Ort in der Prozesskette vom herstellenden Unternehmen zum Verkaufsregal im Handelsgeschäft. Nur durch das Aufeinandertreffen von Konsument und Marke im Geschäft verdient das Unternehmen sein Geld. Oft scheint es jedoch, als seien sich die Unternehmen dieser Tatsache nicht bewusst. Denn allzu häufig werden die Verkaufsflächen nur ungenügend geführt. Dabei hat ein profilstarker Markenauftritt am POS einen massgeblichen Einfluss darauf, dass sich der Konsument dort für diese und nicht für die Konkurrenzmarke entscheidet. Auf der Verkaufsfläche laufen entscheidende Leistungsprozesse des Unternehmens zusammen, die integrativ gemanagt werden müssen: zum Beispiel Produktmanagement, POS-Marketingaktivitäten, Verkaufs- und Logistikprozesse und das Branding. Kann das Unternehmen diese Prozesse nicht POS-gerichtet steuern, bleibt Erfolgspotenzial ungenutzt. Die Verkaufsfläche wird so zum Spiegelbild konsequent ausgerichteter Unternehmensprozesse. Doch wie werden die Prozesse nicht nur schlank geführt, sondern auch mit dem richtigen Inhalt gespeist?

## POSITIONIERUNG IM FOKUS

Die Versorgungsquelle der konkreten Prozessinhalte ist die Positionierungsbotschaft der Marke. Starke Positionierungsbotschaften führen die Konsumenten und das Unternehmen. Die Marke wird so zum eigentlichen Prozessmanager im Unternehmen. Dabei ist es ausschlaggebend, dass die Markenbotschaft nicht zum Werbeslogan degradiert wird. Werbeslogans kommen und gehen und generieren so gut wie keine nachhaltige Wertschöpfung. Starke Markenbotschaften hingegen prägen den Konsumenten und motivieren die Mitarbeiter im Unternehmen. Massgeblich ist, diese Botschaft konkret und nicht vage zu for-

mulieren. So bezieht die Marke zum einen gegenüber dem Konsumenten und dem Wettbewerb eine klare Position; zum anderen identifizieren sich die Mitarbeiter stärker mit der Marke, wenn die täglichen Prozesse auf Basis des Leistungsversprechens der Marke konkretisiert wurden.

## BRAND-RETAILING-PROZESSE

Um zielgerichtete Prozessabläufe zu definieren, ist es notwendig, Marke und POS integrativ zu betrachten. Denn eines der wichtigsten Unternehmensziele sollte sein, die Marke am POS verkaufstark zu platzieren. Die Markenführung auf der Verkaufsfläche wird zur zentralen Aufgabe im Unternehmen. Doch leider werden die Prozesse nur ungenügend aus POS- und Markensicht ins Unternehmen gespiegelt. Dabei ist es entscheidend, die Hauptprozesse so im Unternehmen abzubilden, wie diese am Marken-POS auch wirken sollen. Was bringt es der Marke, wenn sich das Sortiment zu stark ausdehnt, der Kunde am Verkaufspunkt die Orientierung verliert und abwandert? Selbst wenn die Prozesse der Sortimentsgestaltung optimal festgelegt wären, würde der Erfolg einer Sortimentsausdehnung mit grosser Wahrscheinlichkeit ausbleiben. Der Grund: Die neuen Produkte sind zu weit weg vom Kernsortiment der Marke. Oder anders formuliert: Der Konsument hat seine Marke als Spezialist für ein bestimmtes Sortiment schätzen gelernt. Eine zu starke Ausdehnung des Sortiments führt diese in fremde Markenterritorien, die eine andere Marke bereits als ihr Revier markiert hat. Automatisch begibt sich die Marke in ein unnötiges Kräfteressen, das sie in der Regel verliert – vor allem deswegen, weil die neue vermeintliche Kompetenz dem eigentlichen Leistungsversprechen nicht standhält. Starke Marken haben es verstanden: Bei ihnen basieren die Prozessinhalte auf einer klaren Markenbotschaft, und die Prozessabläufe werden aus Sicht des Marken-POS gestaltet. Die Marke fungiert hier als Prozessmanager. ■



**Patrick Urban**

Markenexperte für den POS  
URBAN BRAND RETAILING GmbH  
8303 Bassersdorf/Zürich  
+41 44 836 71 10  
patrick.urban@urban-br.com  
www.urban-br.com