

**MARKENFÜHRUNG** 200 Seiten an Mitarbeitervorschlägen wertet das Kunsthistorische Museum Wien aus

# Der lange Branding-Weg zum „Museum mit Weltrang“

1,5 bis zwei Jahre dauert ein Markenführungsprozess. Was daran so kompliziert ist, zeigt das Beispiel Kunsthistorisches Museum, das den ganzen Betrieb ummodelliert.

Zwischen Sagen und Tun herrscht eine Kluft: 88,3 Prozent von 300 befragten Unternehmen in Österreich sind sich einig, dass strategische Markenführung für von großer Bedeutung ist. Aber nur 65 Prozent halten sie auch für ihr eigenes Unternehmen für wichtig, ergab eine Umfrage des Beraters Die Markenwertexperten. Noch weniger haben konkrete Schritte vor.

Das mag zum Teil an den Kosten liegen. Peter Deisenberger, Geschäftsführer der Wiener Brandingagentur Brainds, hat so seine Erfahrungen gemacht: Er verlangt zwischen 120.000 € und 200.000 € für einen ein- bis zweijährigen Branding-Prozess. „Das bringe ich nie in der Geschäftsführung durch“, hört er des öfteren. Denn meist wird Markenführung als (teure) Marketingmaßnahme begriffen (siehe Interview) während sie in Wirklichkeit eine Umkrempelung des gesamten Unternehmens beinhaltet.

## Mehr als nur das Logo

Im Endspurt eines solchen Prozesses ist derzeit das Kunsthistorische Museum Wien, berichtet der kaufmännische Direktor Paul Frey. Ein „Museum von Weltrang“ sollte das KHM sein, sich mit dem Louvre, dem Metropolitan oder dem British Museum messen. „Es ging nicht wie

bisher nur um Logo und Design, sondern um die Identität“, sagt Frey.

Zunächst wurden sowohl bestehende wie potenzielle Kunden befragt. Dann kamen Mitarbeiter- und Führungskräfteworkshops. Ergebnis war eine 20-seitige Markenfibelf, die im Juli des vorigen Jahres den Mitarbeitern präsentiert wurde. Mehr als 700 Mitarbeiter konnten dann in Workshops Vorschläge machen, was in ihrem Job anders laufen sollte, um den Zielen näher zu kommen.

## 200 Seiten an Ideen

Die resultierenden 200 Seiten an Verbesserungsvorschlägen werden innerhalb von 18 bis 24 Monaten umgesetzt oder mit Begründung

verworfen. „Darunter sind auch Kleinigkeiten wie dass die Besucherdienste vor Sonderausstellungen genauere Informationen über die Ausstellung bekommen sollten, auch wenn die Mitarbeiter eigentlich logistische Aufgaben haben.“ Denn auch wenn der Besucher einen Wachmann oder Garderobepersonal fragt, soll er eine qualifizierte Antwort erhalten.

Aber zum Museum von Weltrang gehören auch Mitarbeiter, die auf fremdsprachige Anfragen mit mehr als Schulterzucken reagieren können. „Wir beteiligen uns daher zu 50 Prozent an Fremdsprachenkursen für Mitarbeiter“, sagt Frey. Das kostet heuer zwar einige 1000

€, bringt aber auch einen Motivationsschub.

## „Nie hip und jung“

Einige der Markenschwerpunkte entstanden erst nach zähem Ringen; zum Beispiel die Inszenierung. „Wir wollten keine Maßstäbe wie in Disneyland.“ Auch ein reiner Ausstellungsort zu sein war zu wenig. Das Museum sollte Besuchern wissenschaftliche Forschung vermitteln.

Zaubern kann so ein Branding-Prozess freilich auch nicht. Zum Beispiel gab schon die Architektur am Maria-Theresien-Platz eine Richtung vor. „Wir werden uns daher nie als hip und jung verkaufen können“, sagt Frey.

MELANIE MANNER

[melanie.manner@wirtschaftsblatt.at](mailto:melanie.manner@wirtschaftsblatt.at)

## „Die meisten wissen überhaupt nicht, was eine Marke ist“

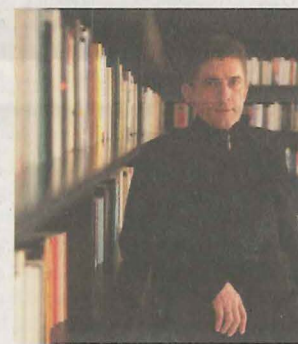
**WirtschaftsBlatt:** Was bedeutet es, Unternehmen durch Marken zu führen?

**Peter Deisenberger:** Die Markenstrategie muss formuliert und auf das heruntergebrochen werden, was die verschiedenen Abteilungen machen müssen. Sie steuert sich zwar dann nicht von selbst, aber man gibt den Mitarbeitern die Tools dazu in die Hand.

*Also mehr als Marketing. Ist das Unternehmen bewusst?*

Die meisten Leute wissen überhaupt nicht, was eine Marke ist. Es gab eine Studie bei Unternehmen ab 800 Millionen € Umsatz. 85 Prozent haben gesagt, dass ihnen die Marke extrem wichtig

ist. Aber sie haben darunter nur Marketing verstanden. Mit Marketing alleine kann man die Marke aber nicht führen. Es spielen viele Bereiche wie Instrumente im Orchester mit:



Brainds-Geschäftsführer **Peter Deisenberger**

Architektur, Produktdesign, Events aber auch Führungskultur und Unternehmensstrategie.

*Welche Unternehmen sind darin Vorbilder?*

Apple macht das hervorragend. In Österreich fällt mir Red Bull ein. Die haben ein Markenversprechen, das mit dem Produkt selbst nichts zu tun hat, aber bei der Steuerung der Marke hilft: den Traum vom Fliegen. Sie haben dazu einen kreativen Ansatz. Das Negativbeispiel ist Hornbach: Eine ganz kreative, innovative Werbung, aber wenn man hingeht, ist man enttäuscht. Das sind widersprüchliche Signale.



Bloß kein Disneyland: Museumsdirektor **Paul Frey** entwickelte mit 700 Mitarbeitern ein Markenbewusstsein