

Paradigmenwechsel in der Markenführung

Was hat Angela Merkel mit erfolgreichen Marken zu tun?

Konsistenz und Kontinuität sind doch das A und O bei der Markenführung, oder nicht? Nicht so bei den neuen Erfolgsrezepten erfolgreicher Markenführung.

1. Der CEO macht's

Markenführung ist häufig noch ein Anhängsel der Kommunikationsabteilung, die Kommunikationsabteilung hängt unter dem Marketing, Marketing unter dem Vertrieb. Das Thema Markenführung emanzipiert sich stetig. Wenn Marken in vielen Fällen schon über die Hälfte des Firmenwertes ausmachen und dieser Prozentsatz weiter steigt, ist es nur natürlich, dass dieser Wert wie ein Schatz gehütet bzw. aktiv an oberster Ebene gesteuert wird. Es gibt immer mehr Chief Brand Officers, die den Wechsel von einer operativen zur strategischen Funktion hin vollziehen – Häuptling statt Indianer.

2. Diktokratie statt Demokratie

Markenführung beinhaltet das Wort Führung. Führung heisst auch Grenzen setzen im Sinne der eigenen Markenidentität. Da das ganze Unternehmen die Marke «lebt» und es meist Profit Center gibt, die Umsatzsteigerungen belohnen, liegen Versuchungen, gegen den Geist der Marke kurzfristig Umsätze erzielen zu wollen, besonders nah. Viele dürfen heute mitreden, aber nur die Hüter der Mar-

ke sollten entscheiden. Neben einem Markenverantwortlichen ist der oberste Hüter wiederum der CEO. Es lebe die Diktokratie: demokratische Diskussionen, diktatorische Einhaltung der Grenzen.

3. Analytik statt Kreativität

Branding, das sind doch bunte Bilder? Positionierungen, müssen die nicht hauptsächlich kreativ sein? Pustekuchen! Positionierungen werden heute analytisch abgeleitet, die Marktforschung als strategische Basis gesehen. Im Zielkorridor gedeiht dann die Kreativität und erhöht die Werbeeffizienz um ein Vielfaches. Ohne quantitative Nutzenargumentation kein Budget, ohne Budget keine Kampagnen. Bunte Bilder begeistern natürlich weiterhin die Geschäftsführung, aber erst dann, wenn sie alle analytischen Hürden genommen haben.

4. Von Merkel & Co lernen

Was können Schweizer Traditionsunternehmen, die mit hoher Qualität und Innovation punkten, von Angela Merkel oder von Miele lernen? Immer mehr schaut man ausserhalb der eigenen Branche, gar zu Personen oder Ländern, sucht nach Analogien, die Intelligentes übertragen helfen. Zum Beispiel macht das Flottengeschäft der Anbieter der Automobilindustrie doch auch Sinn für eine Hilti, die

Markenführung ist in den meisten Unternehmen als essenzielle Disziplin etabliert. Das Verständnis, wie strategisch sie gehandhabt wird, wie man sie unternehmensintern organisiert und was die besten Themen sind, die zu besetzen sind, ist jedoch im Umbruch.

Dr. Christine Wichert

Bohrhämmer und weitere Utensilien für den Profi am Bau managt? Oder einen Dentalanbieter, der den Zahnarzt bohren und implantieren lässt, indem er die Wartung von Stühlen, Instrumenten und Röntgengeräten übernimmt.

5. Innere Werte statt Schminke

Verändern Schönheitsoperationen die Persönlichkeit? Wohl wenig. Was bringt es also, einem angestaubten Laden mit Produkten, die keiner haben will, ein Facelifting zu verabreichen? Frust am Ende des Käufers, aber nicht den erhofften Mehrumsatz. Früher umfasste Markenführung vor allem eins: den kommunikativen Auftritt. Vom Logo über das Corporate Design, Broschüren und Kampagnen, der schöne Schein stand im Vordergrund. Im Zeitalter von Web 2.0, in dem sich Konsumenten gnadenlos über Vor- und Nachteile einzelner Produkte und Dienstleistungen austauschen, fliegt schöner Schein schnell auf. Das neue Credo: Erst Ei legen, dann gackern! Sprich: Erst sicherstellen, dass das später gegebene Markenversprechen auch eingehalten wird.

6. Preussen statt Liebe

Der Wunsch vieler Firmen nach «Emotionalisierung» scheint unabhängig von Branche und Produkt fortzuschreiten – selbst Zement wird heute mit Frauennamen ver-



◀ Als neue Marke in einem bereits umkämpften Markt gibt es nur ein Erfolgsrezept: den Regelbruch. Selbst Chili-Schokolade verkauft sich gut (solange sie von Lindt ist).

sehen. Zu viel Liebe und Leidenschaft inflationiert jedoch ihren Wert und wird unglaubwürdig! Aus allen von Logibrand durchgeführten Forschungen wird klar, dass rationale Grundwerte statt überbordender, oft hohler Emotionen das sind, was Marken stark macht. Emotionen entstehen jedoch nicht einfach im luftleeren Raum oder wenn man eine Broschüre mit «Emotion Line» anschaut. Diese Gefühle werden erzeugt. Und zwar meist durch «harte», rationale Dinge wie Leistung. Und Qualität wird niemals langweilig – Toyota macht es vor.

7. David statt Goliath

David hat Goliath mit einer List ausge-trickst. Grosse Marken erfordern grosse Budgets – diese Mär geistert noch immer in Vorstandsetagen rum. Dabei kennen wir alle Red Bull, Hilti, M-Budget oder andere Kultmarken, die es schaffen, auch ohne grosse Budgets zu wachsen. Dies funktioniert für Premium- wie auch für Value-Brands. Und grundsätzlich muss Begehrtheit nicht mit Lautstärke einhergehen. Michael Hilti sagte einmal sinngemäss: «Lieber im Schatten gedeihen, als an der Sonne verblühen» – es gibt sehr profitable «Hidden brand champions», die ohne grosse Budgets reüssieren.

8. Stärken stärken

Die im deutschsprachigen Raum weit verbreitete Strategie «Schwächen abbauen» ist nur noch dann sinnvoll, wenn es sich um Killerkriterien handelt. Qualitativ minderwertige Ware sollte man nicht anbieten. Es ist für eine Marke jedoch wichtiger, etwas richtig gut zu können als alles ein bisschen – Menschen verlieben sich in Stärken, nicht in die Abwesenheit von

Schwächen. So auch bei Marken. Deswegen tun sich Marken der Mitte, die die «Eier legende Wollmilchsau» sein wollen, auch so schwer. Das angelsächsische Prinzip «Stärken stärken» ist in der Markenführung vielversprechender.

9. Innovation kein Markenkern

Wie bitte? Dies ist kein Witz, sondern empirische Realität. Obwohl Innovation oder «Innovative Lösungen» eine der Lieblingspositionierungen der Schweiz ist, ist sie meist nur wenig relevant für eine starke Marke. Dies liegt an zwei Dingen: Zum einen gibt es Branchen, die von Innovationen leben, zum Beispiel in der Chemie bei kosmetischen Pigmenten oder Nahrungsergänzungsmitteln. Innovation ist hier eine Hygienevariable, ohne die es nicht geht, aber keine Positionierungsalternative, weil alle Wettbewerber gleich stark sind! Zum anderen liegt es daran, dass Innovationen immer nur Mittel zum Zweck sind, sprich einen nachgelagerten Kundennutzen ermöglichen. Und der ist dann relevant. So versprach zum Beispiel die etwas intensiver riechende Deomarkte Axe der jungen männlichen Zielgruppe Erfolg bei Mädchen, das war wirklich relevant! «Innovation» hätte hier niemanden interessiert.

10. Mutig Regeln brechen

Als neue Marke in einem bereits umkämpften Markt gibt es nur ein Erfolgsrezept – der Regelbruch. Beispiele von Star-marken gibt es zahlreiche: Der neue «Mini» widerlegte, dass ein Premiumkonzept im Kleinwagensegment keinen Erfolg haben könne. Dyson zeigte, dass Staubsauger keine Kängurus sind, die Beutel haben müssen. Die comdirect in

Deutschland ist eine stets überraschende Bankmarke, beispielsweise hat sie ein Girokonto, das jeden Monat einen Euro bezahlt, statt etwas zu kosten. Zara pulverisierte die geringe Anzahl an Modekollektionen pro Jahr, Apple stellte erfolgreich Design über die Technologie. Und selbst Chili-Schokolade verkauft sich gut (solange sie von Lindt ist). 

Porträt

Die Autorin absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium an der Goethe Universität in Frankfurt am Main. Es folgten ein M.B.A. an der University of Wisconsin, USA, zahlreiche Stipendien und Auszeichnungen, bevor sie in Frankfurt in Ökonometrie promovierte. Die wichtigsten Stationen ihrer beruflichen Tätigkeit sind Consultant und Projektleiterin bei der Boston Consulting Group in München und Seoul (Korea), General Manager Markt- und Trendforschung bei der BMW Group in München, Vice President Brand & Image bei Airbus in Toulouse, Senior Vice President Brand Management bei Hilti in Schaan. Heute ist sie Geschäftsführerin der Logibrand GmbH und Hochschuldozentin für Markenführung an der Fachhochschule für angewandte Wissenschaften in St. Gallen.

Kontakt

Dr. Christine Wichert

Geschäftsführende Gesellschafterin



Logibrand GmbH
Wislistrasse 2c, 9442 Berneck
Tel. 071 740 11 73
wichert@logibrand.com
www.logibrand.com