

Branding

Profitabler durch strategische Markenführung

Das Thema Markenführung oder «Branding» beginnt für kleine und mittlere Unternehmen oft mit einem oder mehreren Missverständnissen: Der eine glaubt, er könne sie sich nicht leisten, weil Werbung doch immer sehr teuer sei. Der andere meint, sie sei nur für Konsumgüterfirmen wichtig und der Dritte weiss gar nicht, worum es sich handelt, man habe doch ein Logo.

Dr. Christine Wichert

Dabei sind Logo und Kommunikation nur zwei von weitaus wichtigeren Elementen der Markenführung. Und diese ist für Industrieunternehmen und Dienstleister ähnlich, für KMU sogar besonders wichtig. Glücklicherweise ist sie einfacher, pragmatischer und kostengünstiger durchführbar und schneller wirksam als bei grossen Unternehmen.

Die Kraft der Marke

Wenn man sich einmal in seine Kunden hineinversetzt und den Kaufprozess gedanklich durchspielt, wird ersichtlich, dass der Kunde die Marke des Anbieters zunächst kennen muss, um das Angebot zu erwägen. Später muss er die Marke unter anderen bevorzugen, bevor er sie kauft und dann damit zufrieden sein, um sie weiterzuempfehlen und wieder zu kaufen. Was kann die Markenführung hier beisteuern? Um bekannt zu werden, muss man möglichst zielgerichtet auf sich aufmerksam machen. Werbung ist hier nur ein mögliches Mittel. Aber Bekanntheit allein reicht nicht aus: Ob-

wohl die Cablecom bei uns höchste Bekanntheit genießt, wird sie nur von wenigen Kunden als Geschäftspartner erwogen. Damit gerade KMU-Marken erwogen werden, müssen sie professionell erscheinen und ihr Versprechen halten, damit die Kleinheit nicht zum Nachteil gereicht.

Markenführung nicht Werbung

Markenführung heisst, nachhaltig ein positives Image seines differenzierten Angebots zu vermitteln und dieses Image durch Substanz zu sichern. Fünf schlichte Sätze, in denen viel steckt:

1. Es geht um ein Image, das heisst eine Wahrnehmung, die mögliche Kunden vom eigenen Angebot haben, weniger um objektive Wirklichkeit.
2. Nachhaltigkeit ist dabei wichtig. Man sollte sie langfristig betreiben, nicht nur eine kurze Branding-Initiative starten.
3. Das ganze Angebot ist gefordert, nicht nur Produkte, sondern auch Dienstleis-

tungen, die wiederum von Menschen, den Angestellten, erbracht werden.

4. Das Angebot muss differenziert sein, das heisst: sich in attraktiver Art und Weise von der Konkurrenz abheben.
5. Das Image soll mit Substanz untermauert sein. Das, was versprochen wird, soll überall dort, wo die Marke erlebt wird, gehalten werden.

Denn ein Unternehmen bzw. dessen Marke kann an vielen Berührungspunkten erlebt werden – nicht nur am Produkt oder in der Werbung.

Es fängt bei der Informationsbeschaffung vor dem Kauf an: Die Website, Direct Mailings und das Geschäftslokal, um nur einige zu nennen. Während des Kaufaktes folgen weitere: das Produktangebot mitsamt seinem Preispunkt und eingeräumten Konditionen, das Verkaufspersonal oder die Verpackung. Und nach dem Kauf folgen weitere: die physische Rechnung, Service und Garantieleistungen, Newsletter sind einige wesentliche Kontaktpunkte der Marke.



Beispiel aus der Praxis

Die Summe der Erlebnisse entlang der Berührungspunkte verdichtet sich wie ein Mosaik zur Markenwahrnehmung bzw. zum Image. Dabei kann ein einziges Missgeschick die Anstrengungen aller anderen Punkte zunichte machen. Man denke beispielsweise an seinen letzten Flug mit der Lufthansa: Das Ticket war günstig, der Flug verlief ohne Turbulenzen, der Service zuvor-kommend, das Essen vorzüglich, die Maschine pünktlich, aber die Tatsache, dass das Gepäck verloren ging (wofür der Flughafen verantwortlich ist und noch nicht einmal die Lufthansa selbst) vermieste den Gesamteindruck der Reise und schadet dem Lufthansa-Image. Es ist deswegen sicherzustellen, dass kein einziger Berührungspunkt im Widerspruch zum Markenversprechen steht und man dabei selbst an das stille Örtchen denkt.

Fazit: Die Marke umfasst alle Berührungspunkte, mit denen potenzielle Kunden in Kontakt kommen. An jedem einzelnen Berührungspunkt soll das Markenversprechen erfahrbar sein.

Attraktives Muss für KMU

Anders als viele denken, ist Markenführung keine Option, sondern gerade für KMU unerlässlich. Warum? Während grosse Unternehmen schon bekannt sind und Vertrauen und einen Ruf etabliert haben, haben kleine dies noch vor sich. Grosse Unternehmen haben höhere Budgets für professionelle Dienstleister. KMU hadern oft damit und akzeptieren «selbst gestrickte» Lösungen, die Inkonsistenzen mit sich bringen und schnell unprofessionell wirken. Während Grossunternehmen schon einen starken Kundestamm haben, müssen kleinere oft von den grösseren Kunden erobern – und dies gelingt nur mit einer attraktiven Positionierung, einem Angebot, das dem Kunden einen besonderen Nutzen verspricht.

Checkliste

Markenführungs-Checkliste im Unternehmen

Sind Sie sicher ...	Ja	Nein
1. Dass in Ihrer Belegschaft unter Markenführung mehr verstanden wird als Logogestaltung und Kommunikation zur Schaffung von Bekanntheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ob Ihre Marke im Ansehen steigt oder fällt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wie attraktiv Ihre Marke im Wettbewerbsvergleich ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Was Ihre Marke einzigartig macht? Und ist diese Einzigartigkeit auch relevant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Was die drei wichtigsten Kriterien Ihrer Zielgruppe(n) bei der Markenwahl sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Was Ihre Marke von den wichtigsten Wettbewerbern aus Kundensicht unterscheidet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dass Sie in maximal vier Wörtern sagen können, wofür Ihre Marke steht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Welche Positionierung Ihre wichtigsten Wettbewerber haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Welchen ultimativen Nutzen ein Kunde mit Ihrer Marke erwirbt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ob die Mitarbeiter Ihr Markenversprechen klar artikulieren können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dass Ihr Markenversprechen an allen Berührungspunkten tagtäglich erfahrbar ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Dass Sie Ihre Marke strategisch führen und in diesem Sinne auch Grenzen aufzeigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Dass Sie Ihrer Marke messbare Ziele vorgeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auswertung

13 Mal Ja: Perfekt, Sie haben Ihre Marke wirklich gut im Griff!

10 bis 12 Mal Ja: Sie nutzen das Potenzial, aber es ist noch mehr drin!

9 und weniger: Sie sollten sich auf Marken-Schatzsuche machen – gute Aussichten auf Erfolg samt höherer Rendite!



Das Schöne daran: Es ist nicht nur wichtiger, sondern auch leichter und kostengünstiger durchführbar! Denn für kleinere Unternehmen ist die nötige Marktforschung der Kundenbedürfnisse schneller und pragmatischer durchführbar. Die Anzahl der Markenberührungspunkte ist kleiner, zum Beispiel durch weniger Verkaufskanäle, weniger Informationsmedien. Die nötigen Budgets sind kleiner, der Prozess ist schneller etabliert. Wo hingegen der Erfolg bei Grossunternehmen oft erst nach Jahren eintritt, können kleine Unternehmen binnen weniger Monate mit nachhaltigen Erfolgssteigerungen rechnen.

Fazit: Markenführung ist wichtiger und leichter durchführbar für KMU.

Zielgerichtete Navigation

Markenführung ist kein kreativer Zauber, sondern ein strukturierter, handwerklicher Prozess im Sinne einer Navigation: Wenn man im Auto dem Navigationssystem einen Zielort eingibt, ortet dieses zunächst, wo man sich derzeit befindet. Erst dann kann eine effiziente Zielführung beginnen. Genauso funktioniert auch die Markenführung: Man analysiert zunächst, wo die Marke heute aus Sicht der potenziellen Kunden im Wettbewerbsvergleich steht, was sie erfolgreich macht und was ihr schadet (z.B. ist bekannt, ob die Preise die Marke stärken oder ihr eher schaden? Hohe Preise sind seltener ein Misserfolgssfaktor als man glaubt). Nennen wir diesen Punkt A. Man legt dann im Abgleich mit der Unternehmensstrategie fest, wo man seine Marke hinentwickeln will, welche strukturellen Ziele man verfolgt, wie zum Beispiel einen bestimmten Marktanteil, und wie man sich inhaltlich positionieren will, sprich: für was das Angebot steht – nennen wir diesen Punkt B. Erst dann legt man eine Strategie fest, wie man von A nach B kommt, wie man die Marke zum Leben erweckt und sie an allen Berührungspunkten gestaltet. Diese Aktivität ist dann die Markenführung. Und damit man

Mythen und Wahrheiten über Markenführung

Mythos: Markenführung können wir uns nicht leisten.

Wahrheit: Die meisten Aktivitäten kosten nichts oder nur wenig. Und das wenige muss man sich leisten!

Mythos: Bei Markenführung bzw. Branding geht es um kreative Logogestaltung und Kommunikation zur Schaffung von Bekanntheit.

Wahrheit: Es geht vielmehr um strukturierte, markenkonforme Handlungen, als um das optische Erscheinungsbild. Logo und Kommunikation sind nur die Spitze des Markeneisbergs.

Mythos: Gute Produkte verkaufen sich von allein.

Wahrheit: Mag sein, aber um wie viel mehr und zu höheren Preisen könnte man sie mit einer starken Marke verkaufen?

Mythos: Markenführung ist etwas für Konsumgüterfirmen, also B2C.

Wahrheit: Der Stellenwert der Marke ist auch bei anderen Firmen beachtlich und wächst bei Industriefirmen (B2B) und Dienstleistungen sogar schneller.

Mythos: Nur grosse Firmen brauchen Markenführung.

Wahrheit: Gerade kleinere Firmen brauchen Markenführung, denn sie sind weniger bekannt und müssen sich ihren Ruf erst noch erarbeiten.

Mythos: Innovation, Partner und Kompetenz sind gute Positionierungen.

Wahrheit: Obwohl in der Schweiz häufig verwendet, sind sie austauschbar und stellen noch keinen Kundennutzen dar.

Mythos: Die Marke wird von der Kommunikationsabteilung geführt.

Wahrheit: Markenführung ist Chefsache. Nur wenn der CEO Markenführung als wichtig erkannt hat, wird die Marke nachhaltig gestärkt.

nicht vom Weg abkommt, bedeutet diese Führung auch Grenzen setzen, sozusagen der Standstreifen auf der Autobahn.

Viele KMU zäumen hier das Ross von hinten auf: Das Logo wird neu gestaltet, eine Werbekampagne für viel Geld gestartet, aber die Frage, wofür die Marke eigentlich stehen soll und wie sie sich von der Konkurrenz unterscheidet, bleibt oft ungeklärt. Aber zunächst kommt die Marktforschung: Seine Kunden nach ihren Erwartungen fragen und auf Überraschungen gefasst sein. Man muss herausfinden, warum man ausgerechnet den einen Auftrag bekommen hat und der andere an die Konkurrenz verloren ging. Danach erarbeitet man seine «Positionierung» – die wichtigste Aufgabe der strategischen Markenführung.

Fazit: Zielgerichtete Markenführung erfordert strukturiertes Vorgehen.

Das Schlüsselement

Bei der Positionierung geht es um ein Markenversprechen, das 1. fokussiert ist, 2. relevant für die Zielgruppe und 3. einzigartig im Konkurrenzvergleich. Ein Versprechen, das einen Kundennutzen darstellt, glaubwürdig gelebt wird und schwierig vom Wettbewerb zu kopieren ist. Man denke an den Fahrzeughersteller BMW, der allen Wachstumsmöglichkeiten zum Trotz fokussiert in seiner Nische bleibt. Oder an die Internet-Suchmaschine Google, die mit Relevanz selbst Umsätze generiert. Ebenso Nespresso, das ein einzigartig attraktives System anbietet: alle drei nicht ohne Grund starke Marken. Schwer tun sich Marken ohne überzeugenden Kundennutzen (z.B. der Stromversorger E.ON), leicht kopierbare Positionierungen (z.B. Swisscom) oder solche, die ihre Versprechen nicht halten (z.B. Mercedes vor der Qualitätsoffensive).



«Richtig» statt «ein bisschen»

Für KMU sind die ersten drei Kriterien oft schon die grösste Herausforderung. Gerade kleinere Firmen sind bestrebt, viel zu bieten. Sie hoffen zu überzeugen, indem sie sich als Qualitäts-, Service- und Kostenführer gleichzeitig darstellen. Aber ist dies glaubhaft? Wohl kaum – lieber eines «richtig» sein als vieles «ein bisschen». Zur Führung gehört auch Selbstbeschränkung. Starke Marken setzen Grenzen bewusst auch dort, wo Umsatzpotenziale locken. BMW ist eine sportlich-dynamische Marke und dazu passen Karosserieformen wie Vans nicht. Hinsichtlich Relevanz und Einzigartigkeit wird schnell klar, dass die in der Schweiz so beliebte, weil viel benutzte «Innovation» oder «Kompetenz» wenig zielführend ist. Denn ist Innovation ein Kundennutzen? Nein, sie ist immer Mittel (der Firma) zum Zweck (des Kunden). Ist Kompetenz differenzierend? Nein, denn sie ist nur das Eintrittsticket zum Markt, sozusagen die Räder am Auto, aber nichts Besonderes. Man muss sich immer fragen, welchen ultimativen Nutzen der Kunde beim Unternehmen erwirbt. Charles Revlon verkündete einst, in der Fabrik werde Kosmetik hergestellt, im Laden aber verkaufe man Hoffnung.

Ist die Positionierung einmal festgelegt, muss sie glaubwürdig an den Berührungspunkten umgesetzt werden. Wenn sich eine Positionierung nur «gut anhört» und diese dann noch kreativ kommuniziert wird, ohne sie erfahren zu können, wird es gefährlich. Denn im Zeitalter von Web 2.0 tauschen

sich Marktteilnehmer schnellstens über unangenehme Erfahrungen aus.

Fazit: Wenn eine Marke für alles stehen will, steht sie für nichts. Deshalb gilt: Relevant, prägnant, einzigartig sein und das Versprechen leben.

Überschaubarer Aufwand

Viele werden nun fürchten, was das kostet. Dabei kosten die meisten markenrelevanten Aktivitäten mehr Achtsamkeit, Disziplin und Verhaltensänderung als Geld. Die grossen Investitionen, die stets im Zusammenhang mit Werbung gefürchtet werden, sind erstens nicht am wichtigsten und zweitens reduzierbar, wenn man im Zielkorridor der Positionierung kreativ wird. Eine starke Marke aufbauen aber sollte man, selbst wenn man nur einen einzigen internen Workshop als Startschuss dazu investiert. Denn zahlreiche empirische Studien haben gezeigt, dass sich Markenführung finanziell lohnt: zum einen erzielen starke Marken höhere Marktanteile, zum anderen setzen sie in den meisten Branchen höhere Preisprämien durch. Markengetriebene Firmen, also jene, in denen der Chef die Marke von oben vorlebt und sie aufs Engste mit der Unternehmensstrategie verzahnt, sind im Durchschnitt doppelt so profitabel wie nicht markengetriebene. Und scheinbar ganz nebenbei arbeiten die besten Mitarbeiter auch lieber für starke Marken, denn mit ihnen können sie sich identifizieren und arbeiten produktiver. Gute Gründe, sich des Themas anzunehmen. ■

Seminar

Die Autorin führt am 23. November 2007 und 28. März 2008 im Dreiländereck in Dornbirn (Vorarlberg/Österreich) das Seminar «Optimale Markenpositionierung» durch. Detaillierte Informationen unter www.logibrand.com/markenseminare.php. Anmeldung unter markenwissen@logibrand.com. Dr. Christine Wichert ist überdies Autorin des «Die Logik der Marke», erschienen im Gabler Verlag 2005 (ISBN 978-3-834900302, CHF 66.50).

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.

Fragen

Dr. Christine Wichert

Geschäftsführerin
Logibrand GmbH
Wislistrasse 2c, 9442 Berneck
Tel. 071 7401173
wichert@logibrand.com
www.logibrand.com

