

Change the game

Nur wenige Unternehmen schaffen es, sich durch Einzigartigkeit hervorzutun und von ihren Konkurrenten deutlich abzugrenzen. Nur eine konsequente Markenorientierung hilft, auf Basis der eigenen Stärken eine innovative, eigene Stossrichtung zu entwickeln.

DAS FUNDAMENT VON nachhaltig wirtschaftlichem Erfolg ist die Differenz zum Wettbewerb. Kunden begeistern sich für das Besondere. Nur das Einzigartige zieht sie an, animiert zum Kauf und veranlasst dazu, erneut zu kaufen. Der Kern einer guten Strategie ist es deshalb auch, eindeutige Unterscheidungsmerkmale zu entwickeln und zu reproduzieren, die für die Konsumenten relevant sind. Als Leitmaxime gilt: Unterscheide dich oder geh unter! In der wissenschaftlichen Forschung gehört diese Erkenntnis längst zum Allgemeingut. Umso mehr muss es verwundern, dass ihr Transfer in die Praxis nur bedingt gelingt. Nur wenige Unternehmen schaffen es, sich durch eindeutige Einzigartigkeiten hervorzutun und sich aus Sicht ihrer Kunden von ihren Konkurrenten deutlich abzugrenzen.

Unternehmen werden sich immer ähnlicher

Unternehmen, die im täglichen Verdrängungswettbewerb um die Gunst der Verbraucher konkurrieren, werden sich tendenziell immer ähnlicher! Dieser Angleichungsprozess lässt sich in vielen relevanten Leistungsdimensionen feststellen:

1. Im Angebotsspektrum, wo viele Anbieter immer mehr dazu übergehen, möglichst alle und potenziell neue Kategorien abzudecken, die auch von den Wettbewerbern erschlossen werden.
2. Bei den Leistungswerten der Produkte und Services, die sich in extremen Fällen nur noch durch den darauf stehenden Namen voneinander unterscheiden lassen.
3. In den Werbeaussagen, die oft nur mit generischen Motiven zu emotionalisieren versuchen oder sehr oberflächlich bleiben.
4. Im Preis, bei dem man sich immer mehr auf vermeintlich existierende Preisschwellen einzwängt – und damit die Austauschbarkeit mit der Konkurrenz auch im Wert zum Ausdruck bringt.
5. Im visuellen Auftritt, bei dem sich ganze Branchen scheinbar unbewusst auf einheitliche Gestaltungsmuster, -elemente und Bildwelten geeinigt haben.

6. Im Verhalten und Auftreten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden – ob bei der Service-Hotline, in der Beratung oder im Vertrieb.

7. In der Distribution, wo nur wenige Marken sich konsequent gegen Kanäle entscheiden, in denen die Markenanforderungen nicht erfüllt werden können.

8. An den Verkaufspunkten, an denen die Produkte meist in Kategorien fragmentiert, dafür eng zusammen mit Wettbewerbern präsentiert werden.

Der Grund für diesen Verlust an Differenzierungsqualität vieler Unternehmen ist ein zerstörerischer Mechanismus, der meist unentdeckt im Hintergrund abläuft. Die Unternehmensführung wird heute immer stärker geprägt von zwei Programmen: Der externen Marktorientierung sowie der internen Effizienzorientierung. Zwischen diesen hin und her oszillierend wird versucht, das eigene Geschäft zu optimieren. Die für den geschäftlichen Erfolg ursächlichen Differenzierungsmerkmale werden dabei sukzessive aufgerieben.

Die Gefahr in der Marktorientierung

Die Marktorientierung ist an sich positiv. Denn ihr Ziel ist, dass sich ein Unternehmen möglichst nah an den Bedürfnissen seiner Kunden ausrichtet und so maximal relevante Leistungen anbieten kann. Die Erfahrung ist jedoch, dass die Marktorientierung in vielen Unternehmen vom Mittel der Zielerreichung zum Ziel selber geworden ist, und sich die Organisation zu einseitig und unkritisch marktorientiert aufgestellt hat.

Die Folge ist eine immer kurzfristigere Ausrichtung an den per Marktforschung erfassbaren Bedürfnissen der Kunden, den neuen Aktivitäten der Wettbewerber sowie den vielen Trends der Branche. Eine Bewertung, ob all dies im Sinne der eigenen Positionierung, Strategie und Fähigkeiten ist und ausreichend Nachhaltigkeit gewährleistet ist, kommt oft zu kurz. Vielfach ist zu beobachten, dass Marktinformationen ungefiltert und ohne kritische Selbstbewertung zu direkten Entscheidungsparametern gemacht werden. Das Unter-

Quelle: Horz Brand Consultants



Durch eine zu unreflektierte Marktorientierung und bedingungslose Effizienzsteigerung werden Fakten geschaffen, durch die die Wettbewerbskraft eines Unternehmens empfindlich eingeschränkt wird

nehmen wird in seinem Handeln immer mehr von außen fremdbestimmt. Man beschränkt sich zunehmend auf das Reagieren. Ein eigener, aktiver Bewegungsmoment geht verloren. Unter hohem Umsatz- und Wachstumsdruck wird das Sortiment breiter. Neue Kategorien werden erschlossen, ohne dass dabei jedoch noch eindeutige Unterscheidungsmerkmale dargestellt werden können. Da alle Wettbewerber auf ähnliche Wei-

se ihre Entscheidungen auf Basis ähnlicher Informationen treffen, führt dies dazu, dass sie nur noch schwer differenzierbare Angebote schaffen.

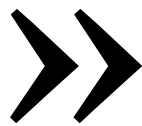
Auch die Effizienzsteigerung ist an sich eine wichtige Unternehmensaktivität, die zur wirtschaftlichen Realisierung konkurrenzfähiger Preise unerlässlich ist. In einigen Unternehmen ist das pure Kostensenken jedoch zu einem nicht länger hinterfragten Programm gewor-

www.markenartikel-magazin.de

- Meldungen rund um die Marke
- Personalien und Veranstaltungen aus der Markenwelt

Der Markenartikel-Newsletter erscheint 1x wöchentlich mit frischen Marken-News





Ein Unternehmen sollte nicht versuchen, es allen irgendwie recht machen zu wollen.

Bastian Schneider, Hotz Brand Consultants

den. Derart automatisiert führt es aber dazu, dass mit den Kosten auch wertvolle Qualitäten und differenzierende Leistungsspitzen abgebaut werden, die den Hersteller aus Kundensicht zu etwas Besonderem gemacht haben. Die Konsequenz: Über kurz oder lang sinkt die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher, der Abverkauf gerät ins Stocken.

Schleichender Verlust der Wettbewerbskraft

Durch eine zu unreflektierte Marktorientierung und bedingungslose Effizienzsteigerung werden Fakten geschaffen, durch die die Wettbewerbskraft eines Unternehmens empfindlich eingeschränkt wird. Beides löst wiederum massiven Handlungsdruck auf der jeweiligen Gegenseite aus: Die Marktseite versucht, das im optimierten Angebot ausbleibende Wachstum durch neue Produkte in neuen Kategorien zu kompensieren. Die Kostenseite versucht, die schwindende Durchsetzungskraft der Produkte durch geringere Kosten wettzumachen. Das Unternehmen gerät in eine sich selbst verstärkende negative Spirale aus Marktanpassung und Kostensenkung, in der die Differenzierungskräfte schrittweise weiter abgebaut werden.

Kommt es zu signifikanten Leistungsverlusten – meist nicht abrupt, sondern eher schleichend –, steht das Unternehmen zunehmend mit stumpferen Waffen im Wettbewerb. Kunden und Händler reagieren mit Enttäuschung. Das bleibt nicht ohne Spuren im Management. Das Selbstbewusstsein der handelnden Personen erhält Risse. Die Perspektive verändert sich, aus der Entscheidungen getroffen werden: Man orientiert sich noch stärker am Wettbewerb. Man ist noch weniger kritisch im Rahmen weiterer Abbaumassnahmen.

Das zum typischen Mantra von Agenturen gewordene »Eure Leistungen sind austauschbar, deshalb könnt ihr Euch nur noch in der Kommunikation differenzieren« wirkt dabei als zusätzliche Bestätigung auf dem Weg in die falsche Richtung. Anstatt substantielle Unterscheidungsmerkmale zu entwickeln, fokussiert man sich auf eine reine Inszenierung des vermeintlich Besonderen. Und das bleibt Kunden, Händlern und Publikum nicht verborgen. Das einmal aufgebaute Vertrauen in das Unternehmen schwindet. Der Ruf leidet.

Diese Abrüstungsspirale kann ein Unternehmen an beiden Polen unterbrechen: Vor dem Cost-Cutting sollte man sich bewusst machen, welche Differenzierungs-

merkmale für das Geschäft relevant sind und das Potenzial haben, für die Zukunft mobilisiert anstatt neutralisiert zu werden. Bei der Ausrichtung auf die Marktbedürfnisse sollte man mit mehr Selbstbewusstsein und Selbstverständnis eine deutlich kritischere Haltung gegenüber Marktforschungsdaten, Wettbewerbsaktivitäten und Trends aufbauen. Vor allem sollte man nicht versuchen, es allen irgendwie recht machen zu wollen.

Markenorientierung als Lösung

Aber wie entwickelt man die dazu jeweils erforderliche Kritikfähigkeit und Haltung? Grundvoraussetzung hierfür ist ein klares und konkretes Selbstverständnis: Wer sind wir? Wofür stehen wir? Was sind unsere Stärken? Was macht uns aus Sicht unserer Kunden besonders? Welche unserer Leistungen sind hierfür von ursächlicher Bedeutung?

Dies bedeutet: Mit einer konsequenten Markenorientierung kann sich ein Unternehmen wirkungsvoll davor schützen, die allgemeine Branchenentwicklung einfach nur nachzuvollziehen. Ein Markenprogramm bewahrt davor, den Markt als gegebene Grösse hinzunehmen und sich auf das Reagieren zu beschränken. Es befähigt ein Unternehmen, auf Basis der eigenen Stärken und der darin immer identifizierbaren Differenzierungspotenziale innovative, eigene Stossrichtungen zu entwickeln. Das sind die Grundlage dafür, dass das Unternehmen selbst zu einer den Markt im positiven Sinne antreibenden, verändernden Kraft werden kann. Um sich substantiell zu unterscheiden und so über die Zeit zu einer starken Marke zu werden, braucht es viel Mut, Konsequenz und eine exakte Kenntnis um die Realisierbarkeit und Relevanz der eigenen Möglichkeiten.

Bastian Schneider



Bastian Schneider ist Strategy Director bei Hotz Brand Consultants in Zug/Schweiz. Er berät Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Bereich der strategischen und operativen Markenführung. Zuvor war er Berater am Institut für Markentechnik Genf sowie Partner der Noheto! Unternehmens- und Managementberatung in Witten.