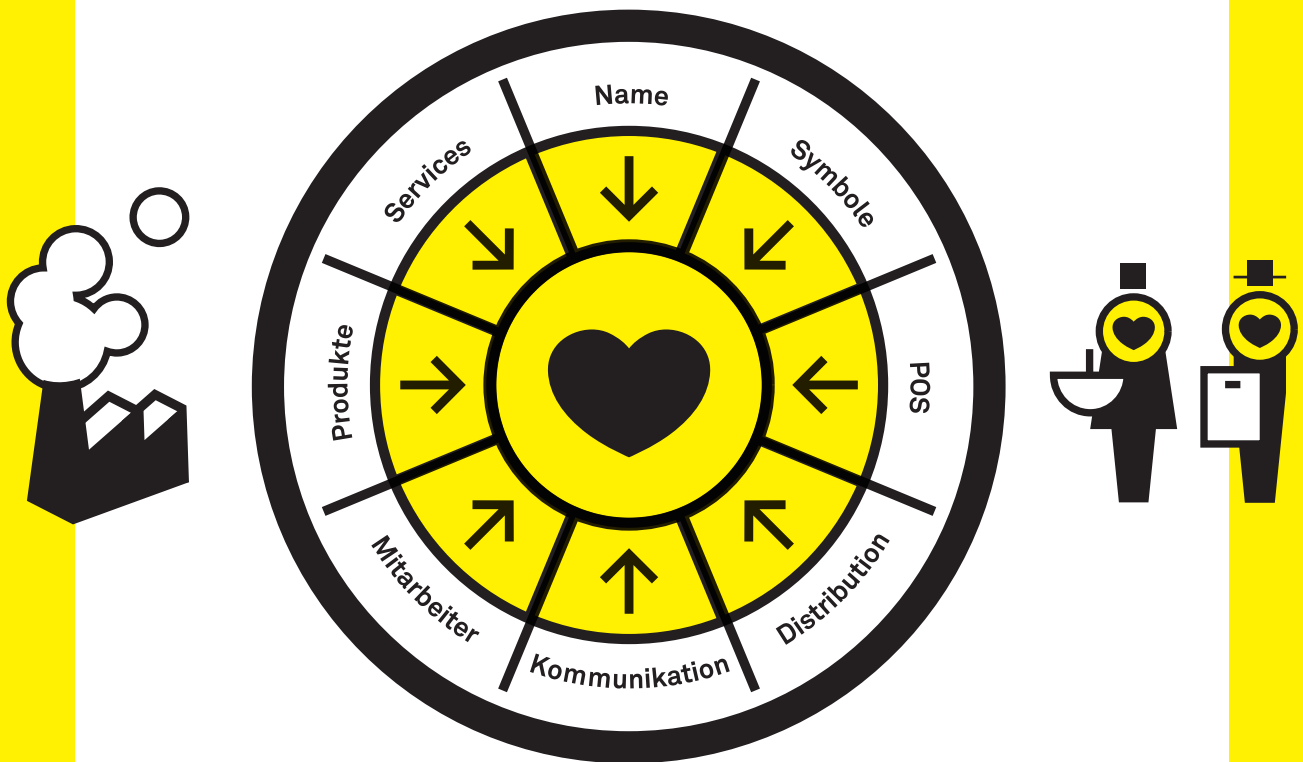


Wie funktioniert die Marke als Motor des Geschäftserfolgs?



Die Marke ist ein wirkungsvolles Wettbewerbsinstrument – sie kann gezielt mobilisiert werden, wenn man ihre spezifische Arbeitsweise verstanden hat.

1 —

Wie entsteht eine Marke?

Die Grundlage eines jeden unternehmerischen Erfolgs sind besondere Leistungen: Ob FMCG, Investitionsgüter oder Dienstleistungen – in jeder Branche lassen sich Kunden nur für ein Angebot gewinnen und langfristig binden, wenn sie daran für sich etwas Besonderes erkennen. Etwas, das für sie relevant ist, ihnen so sonst keiner bietet und das den zu zahlenden Preis aus ihrer Sicht mehr als rechtfertigt. Hat ein Unternehmen derartige Besonderheiten geschaffen und erbringt sowie vermittelt sie kontinuierlich über eine längere Zeit, kann sich das Unternehmen zu einer Marke entwickeln: Zum einen verankert sich auf Basis vieler sich bestätigender positiver Erfahrungen bei Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern sowie im Publikum ein festes Vorstellungsbild, das sich stets auch durch eine emotionale Verbundenheit kennzeichnet. Zum anderen werden immer mehr Menschen auf das Angebot aufmerksam und werden – sind sie von dessen Wert einmal überzeugt – selbst zu aktiven Botschaftern, die mit exponentiell wachsender Geschwindigkeit wieder weitere Menschen infizieren.

2 —

Warum ist die Marke wichtig für das Geschäft?

Es sind Markenwerte entstanden, die dem Unternehmen fortan im Wettbewerb als Markenkräfte vor allem in Form von Bekanntheit, Vertrauen und Sympathie entgegengebracht werden. Dies sind harte Wertschöpfungsfaktoren. Sie wirken direkt positiv auf die Effizienz in der Vermarktung sowie die Preisakzeptanz der Kunden und bilden bei sehr vielen Unternehmen das Fundament eines stabilen und im Voraus einschätzbaren Geschäftsverlaufs – auch wenn dieser Zusammenhang aufgrund der hohen Einzelfall-Komplexität im operativen Tagesgeschäft nur schwer wahrnehmbar ist.

Als bereits bezahlte Wettbewerbswaffe steht die Marke dem Management damit zur dynamischen Entwicklung des zukünftigen Geschäfts zur Verfügung – als Verstärker mit Turbo-Effekt sowohl für alle externen Vermarktungsinitiativen, die von Marketing, Kommunikation und Vertrieb oft mit großem Energieaufwand und unter hohem Zeitdruck zu realisieren sind, als auch für alle internen, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussenden Führungsaktivitäten.

3 —

Wie entfaltet die Marke grösstmögliche Geschäftswirkung?

Damit die Marke in dieser Form als Motor des Geschäftserfolgs mit voller Wirkung arbeiten kann, ist eine wesentliche Bedingung zu erfüllen: Die für die Markenkraft in den Köpfen der Menschen ursächlichen Besonderheiten des Unternehmens müssen als Einheit erlebbar sein – an sämtlichen Kontaktpunkten. Alle Leistungen und Aktivitäten haben sich diesem übergeordneten Ziel zu unterstellen und sind entsprechend konsequent auf einen Punkt auszurichten: von den kommunikativen Botschaften und der Gestaltung des visuellen Auftritts über das Sortimentsspektrum insgesamt und die einzelnen Produktmerkmale bis zur Wahl der Distributionskanäle und der Präsentation an den Verkaufspunkten – alles muss sich in seiner Wirkung gegenseitig bestätigen und aufeinander einzahlen.

Jede wahrnehmbare Leistung hat ein verstärkender Botschafter der Besonderheiten des Unternehmens zu sein, sodass sie zusammen ein dichtes und intensives Markenerlebnis produzieren. Wie ein Motor, in dem mehrere Zylinder koordiniert zusammenarbeiten, müssen die Leistungen und Aktivitäten des Unternehmens aufeinander abgestimmt sein und in der richtigen Weise

«zünden». Nur so kann gegenüber Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern sowie Publikum der erforderliche positive Druck aufgebaut werden, der im heutigen Verdrängungswettbewerb zur nachhaltigen Durchsetzung erforderlich ist.

4 —

Welche Herausforderungen sind dafür zu meistern?

Diese Anforderung zu erfüllen, ist eine große Herausforderung für das Management. Denn zum einen ist der zu erfüllende Anspruch hoch: Menschen sind extrem sensibel in der Wahrnehmung der Stimmigkeit eines Markensystems. Nicht passende Elemente – ob falsche Leistungen, falsche Qualitäten oder falsche Botschaften –, die die aufgebauten Erwartungen nicht erfüllen, fallen ihnen sofort auf und führen zu Irritation, Distanz und in letzter Konsequenz zu Zurückhaltung beim (Wieder-)kauf und der Weitergabe der Markenbotschaft.

Zum anderen ist die betriebsinterne Ausgangslage i.d.R. sehr komplex: ein oft historisch gewachsenes Leistungsspektrum, komplexe Organisationsstrukturen und -veränderungen, viele Entscheidungsträger mit unterschiedlichen Meinungen und Interessen, verschiedene Zielgruppen mit spezifischen Bedürfnissen sowie plötzliche Trends oder Wettbewerbsaktivitäten machen es sehr schwer, diesen einen positionierenden Punkt für sich verbindlich festzulegen, geschweige denn, ihn mit Konsequenz und ohne Verhandlungskompromisse an allen Kundenkontaktpunkten, in allen Märkten und gegenüber sämtlichen Zielgruppen geschlossen zum Leben zu bringen. Die aus Markensicht zu bewältigende Herausforderung ist deshalb auch besonders groß im Rahmen von strategischen Entwicklungsprozessen – sei es in Bezug auf die Aktualisierung und Verbesserung bestehender Leistungen oder die Einführung neuer, das Geschäft in seiner Breite erweiternder Angebote.

5 —

Was ist der erste Schritt hin zur Mobilisierung der Marke?

Will man seine Marke unter diesen Bedingungen wirkungsvoll für sein Geschäft mobilisieren, ist es unserer Erfahrung nach unerlässlich, dass ein Unternehmen seine Marke und ihre Arbeitsweise unmissverständlich, umfassend und im Detail versteht.

Dies betrifft einerseits die positionierende Markenidee, die als unternehmerische Inspirationsquelle alles Denken und Handeln anleitet. Sie kann in einem Identitätskonzept in Form von Vision und Werten gefasst und gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Partnern wirkungsvoll zum Ausdruck gebracht werden. Andererseits betrifft dies die Erfolgsfaktoren der Marke, die im Geschäft als Ursachen hinter der Markenkraft stehen. Mit ihrer Hilfe können die bei den Kunden relevanten Markenwerte und -nutzen mit den konkreten Unternehmensleistungen verbunden werden. Sie lassen sich in einem Leistungskonzept im Detail definieren und auch mit den Management-Systemen verbinden. Der Organisation werden so die aus Markensicht zu erfüllenden Leistungsziele konkret und unmissverständlich vorgegeben, sodass sie vom Management im täglichen Tun, in den einzelnen Abteilungen und an den einzelnen Kontaktpunkten gezielt reproduziert, kontrolliert und weiterentwickelt werden können.

So wird eine solide Grundlage geschaffen, um die Marke umfassend und mit der angemessenen kaufmännischen Ernsthaftigkeit für das Geschäft mobilisieren zu können. Es kann effizient und an breiter Front auf das eigentliche Ziel eines jeden Unternehmers hingearbeitet werden: in den Köpfen der Kunden und Zielgruppen eine uneinnehmbare Monopolstellung einzunehmen. Das heutige Markenführungsinstrumentarium bietet hierzu professionelle Hilfe.

Bastian Schneider ist Strategy Director bei Hotz Brand Consultants in Steinhausen/Zug.