

From good to great

Neun Muster erfolgreicher Markenführung

Von Franz-Rudolf Esch

Viele reden über Marken, wenige machen Marken. Die Marke steht selten im Zentrum des Handelns. Das Handeln wird bestimmt durch harte Kennzahlen und weniger durch Markenwerte, Markenimage und Kundenbedarf. Entsprechend liegen Potentiale brach. Im schlimmsten Fall kommt es zum Bedeutungsverlust.

Dabei waren sich Manager auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos schon früh einig, dass „People and brands instead of machines“ zentrale Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert sind. Kunden kaufen keine Produkte und Dienstleistungen, sie kaufen Marken. Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer. Wenn Miele-Waschmaschinen fast das Doppelte wie Wettbewerbsmarken kosten und auch mengenmäßig den Markt anführen, spricht dies für sich. Nespresso, Frosch, Hilti, Allianz, Fendt und Würth sind ebenfalls eine Klasse für sich.

Die besten Unternehmen stellen ihre Marke und Menschen in das Zentrum ihres Handelns und werden dafür belohnt. Hier zeigen sich klare Erfolgsmuster starker Marken. Neun besonders wichtige werden hier vorgestellt. Diese können als Anstoß dienen, die eigene Markenführung auf den Prüfstand zu stellen.

1.

Die Besten starten bei den Wurzeln

Wie heißt es so schön: „You can't build a brand around an empty promise.“ Das Markenversprechen einer Marke muss eingelöst werden. Deshalb ist es wichtig, den Markenprozess im Unternehmen zu starten. Schauen Sie zuerst mit unverstelltem Blick in den Spiegel, um Stärken und Schwächen schonungslos offenzulegen sowie konstituierende Markeneigenschaften zu ermitteln. Erst dann ist es sinnvoll, die Ergebnisse extern zu spiegeln und Kunden sowie Wettbewerber einzubeziehen. Der Abgleich zeigt, wo Sie stehen und was dies mit Blick auf Zukunftstrends für die Weiterentwicklung Ihrer Marke bedeutet. Sie kennen dann ihre Stärken und laufen nicht wie bei einer einseitigen Betrachtung der Kundenwahrnehmung Gefahr, Defizitenausgleichsstrategien zu fahren. Schwache Marken unterliegen häufig dieser Gefahr mit dem Ergebnis, dass sie mal dies und mal das machen. Ford ist ein Beispiel dafür. Hier werden Strategien und Kommunikationsauftritte so häufig gewechselt wie Hemden.

2.

Die Besten reizen die Muskeln, sie überreizen sie nicht

Wir kennen dies alle vom Training: Wer zu viel will, riskiert eine Verletzung und eine lange Trainingspause. Falscher Ehrgeiz hilft wenig, ein realistisches Trainingsprogramm schon. Gleiches gilt für die Markenentwicklung. Gerade ehrgeizige Manager sehen sich oft weit in der Zukunft und schauen gerne auf die Kirichen in Nachbars Garten. Dies führt zu Markenwerten, die nur schwer zu erfüllen sind. Entwickeln Sie deshalb Markenwerte mit unterschiedlichen Ambitionsgraden und prüfen Sie, ob diese künftig auch eingelöst werden können.

Erst kürzlich wurden zwei Markenwertmodelle für ein großes B2B-Unternehmen auf den Prüfstand gestellt. Vereinfacht gesagt ging es darum, ob das Unternehmen für sich als einen Markenwert „leistungsstark“ oder „führend“ beanspruchen sollte. Letzteres ist zwar das Ziel der Unternehmensstrategie, ersteres wurde aber von Kunden deutlich besser goutiert. Der Anspruch, führend zu sein, wurde als arrogant bewertet.

3.

Die Besten sprechen Herz und Hirn der Kunden an

Die Identität der Marke und daraus abgeleitete Markenwerte sind ganzheitlich zu entwickeln. Sie müssen auf der einen Seite einfach sein und auf der anderen Seite gut operationalisierbar. Es ist der Tatsache Rechnung zu tragen, dass weniger als 1/1000 der Sinneseindrücke unser Bewusstsein erreichen. Das meiste nehmen wir implizit auf, also unbewusst.

Markenprägung vollzieht sich implizit, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Menschen, ob Endkunden oder Mana-

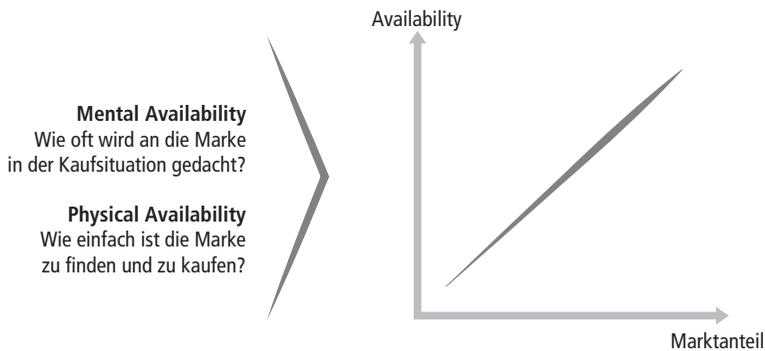
ger in einem Buying Cycle, treffen keine Entscheidung ohne Emotionen. Das Gefühl geht der „rationalen“ Entscheidung voran. Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman spricht von schnellem und langsamem Denken. Wir schalten erst dann auf Ratio um, wenn es notwendig ist. Denken ist anstrengend, wir vermeiden es, so gut es geht.

Wir sind überwiegend mit dem Autopiloten unterwegs und erfassen Dinge flüchtig und implizit. Gute Markenwertmodelle berücksichtigen dies, indem sie mit Tonalitäten das Herz der Kunden und mit Nutzen das Hirn der Kunden adressieren. Orientieren Sie sich entsprechend an zwei Fragen:

- Was bringt es mir, wenn ich diese Marke wähle? Hier geht es um Nutzen, die Ihre Marke den Kunden liefert und die „Reasons why“ zur Begründung. Damit speisen Sie den Piloten, also die Ratio.
- Wie fühlt es sich an, wenn ich mit der Marke interagiere? Hier geht es um die Gefühle und Emotionen, die mit der Marke verknüpft werden sollen. Damit adressieren Sie den Autopiloten, also die Gefühle.

Häufig ist die reine Fokussierung auf Adjektive wie „zuverlässig, fortschrittlich, leidenschaftlich“ zu beobachten, ohne diese durch konkrete Nutzen zu erden. Das mag reichen, um daraus ein „Look and Feel“ der Kommunikation zu entwickeln, es hilft aber nicht dabei, den Kunden mit der Markenleistung zu überzeugen. Und es hilft auch nicht im Unternehmen, konkrete Leistungen zu entwickeln. Wenn ein Vertriebs- und Servicemitarbeiter „leidenschaftlich“ sein soll, würde es sicherlich helfen, dies mit dem Nutzen zu verknüpfen: „Wir gehen die Extrameile für unsere Kunden.“ Dann wissen Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird. Es

Markendurchsetzung schafft Marktanteile



Quelle: Ehrenberg-Bass Institute, Romaniuk, Sharp, 2022

lässt sich leichter in weitere konkrete Maßnahmen herunterbrechen.

4.

Die Besten trauen sich:

Sie fokussieren auf das Wesentliche
Weglassen schmerzt. Sich festlegen und fokussieren schmerzt. Um einen Leuchtturm für die Marke in den Köpfen der Kunden aufzubauen, ist dies aber notwendig. Es ist zu entscheiden, wo man besser sein möchte als der Wettbewerb und wo ähnliche Leistung reicht. Wer Kunden zu viele Gründe zum Kauf der Marke anbietet, wird willkürlich und austauschbar. Im Durchschnitt bieten B2B-Unternehmen elf Positionierungseigenschaften an. Das ist zu viel, um Wirkung zu erzielen. Deshalb: Machen Sie den Elevator-Pitch: Wenn Sie nicht in einem kurzen, knappen Satz sagen können, warum man Ihre Marke wählen sollte, können Sie kein klares Profil im Markt erlangen. Das Markenversprechen von Rituals „Adding luxury to everyday routines“ ist sonnenklar und fokussiert.

Jeder von Ihnen könnte in einem kurzen Satz formulieren, warum Kunden Porsche, Louis Vuitton, Krombacher, Nespresso oder Red Bull wählen sollten. Versuchen Sie dies einmal bei Opel, Samsonite, Hasseröder, Café Royal oder Flying Horse.

5.

Die Besten verknüpfen innen und außen

In vielen Unternehmen besteht die Tendenz, den Purpose des Unternehmens,

die Unternehmensgrundsätze und die Vision in völlig anderen Verantwortungsbereichen zu entwickeln als Markenidentität und Markenpositionierung. Das ist gerade bei Unternehmensmarken fatal, weil dann Inhalte im Unternehmen kursieren, die oft nicht kompatibel miteinander sind und Manager wie Mitarbeiter verwirren, statt Orientierung und Klarheit zu stiften. Komplexität führt dazu, dass am Ende weder das eine noch das andere umgesetzt wird.

Die besten Unternehmen halten das normative Gerüst ihres Unternehmens einfach. Sie beantworten folgende Fragen kohärent und achten darauf, dass die Inhalte zueinander passen und sich gegenseitig verstärken:

- Purpose (Unternehmenszweck): Warum gibt es uns? Was treibt uns an?
- Unternehmensgrundsätze: Wofür stehen wir ein?
- Marke: Warum sollen Kunden uns kaufen?
- Vision: Wo wollen wir in zehn bis 15 Jahren sein?

Ziele, Strategien und Maßnahmen: Wie wollen wir die Vision erreichen?

Derzeit wird auch häufig innen und außen verwechselt. Die Positionierung ist der Fokus der Marke nach außen. Sie hebt das Besondere einer Marke hervor, um für Kunden relevant zu sein und sich klar vom Wettbewerb abzugrenzen. Der Purpose dient der Sinnstiftung nach in-

nen. Es ist die idealistische Motivation, warum es ein Unternehmen gibt. Entsprechend gibt der Purpose Orientierung, eröffnet Wachstumsfelder für ein Unternehmen, stiftet für Mitarbeiter Sinn bei ihrer Arbeit und ist eine gesellschaftliche Legitimation.

Insofern ist „Purpose-driven Marketing“ fehlgeleitete Energie, weil bei den wenigsten Kunden der Purpose der Kaufgrund für die Marke ist. Zwar wird gerne kolportiert, dass der Purpose für Kunden wichtig wäre. Allerdings zeigen Studien seit Jahren konstant, dass die wichtigsten Eigenschaften für den Kauf unverändert die gleichen sind: Qualität, Preis-Leistung, Funktionalität etc. Wenn 3M zum Zweck hat, ungelöste Probleme auf innovative Art und Weise zu lösen, ist dies sicherlich nicht der Kaufgrund für die Marke Post-it.

6.

Die Besten machen Mitarbeiter zu Markenbotschaftern

Sie wissen um die Bedeutung der Mitarbeiter. Studien belegen, dass sich mit steigendem Mitarbeiterengagement automatisch die Kundenzufriedenheit verbessert. 60 Prozent der Kundenbegeisterung und 70 Prozent der Kundenfrustration gehen auf Mitarbeiter zurück. Ergo müssen Mitarbeiter im Sinne der Marke denken, fühlen und handeln. Das stärkt Identifikation und Bindung und steigert nachweislich das Engagement der Mitarbeiter. Viele der Mitarbeiter stehen in direktem Kontakt mit Kunden, beispielsweise im Service, oder beeinflussen mittelbar die Gestaltung wichtiger Kontaktpunkte, wie etwa von Produkten oder Services. Es ist insofern kein Zufall, dass Mercedes-Benz meist als erste Automobilmarke neue Sicherheits-Features im Markt einführt, während BMW Sportlichkeit und Fahrfreude erlebbar umsetzt. Hilti setzt erhebliche finanzielle Mittel dafür ein, Mitarbeiter in Camps durch sogenannte Sherpas zu schulen. Sie nehmen Mitarbeiter mit auf eine Wertereise und machen diese zu echten Botschaftern ihrer Marke. Und das erleben auch die Kunden.

7.

Die Besten denken nicht in Produkten, sondern in Experience

Nur das, was die Kunden sehen und erleben, leistet einen Beitrag zur Stärkung der Marke. Das Produkt spielt hierbei ohne Frage eine wichtige Rolle, es steht im Kern des Erlebens. Die Hilti-Bohrmaschine ist immer noch das begehrte Tool für Handwerker, die sich dies leisten können.

Allerdings entwickeln sich viele Unternehmen zunehmend zu Serviceunternehmen. Das ist die zweite Schicht des Erlebens. Bei Hilti sind es die Servicemitarbeiter, die mit ihren roten Hilti-Fahrzeugen am Bau zur Stelle sind, wenn es brennt, oder in der Servicehotline mit Rat und Tat zur Seite stehen. Was wäre der Thermomix ohne den Cook Key, wo Kunden mittels W-Lan ihre Lieblingsrezepte herunterladen können, oder ohne die YouTube-Videos mit Anleitungen zum Kochen oder die Kochbücher? Landwirte können heute abends anhand von Programmen von Fendt die Bewirtschaftung ihrer Felder optimieren und haben diese Informationen dann am nächsten Tag in ihrem Fendt-Traktor vorliegen.

Und schließlich geht es in der dritten Schicht des Erlebens um einzelne Kontaktpunkte auf der Kundenreise. Nehmen Sie sich Luxusmarken wie Louis Vuitton zum Vorbild, wo das Markenerleben die Marke trägt.

Meist tun sich große Lücken auf. Wie anders lässt es sich erklären, dass die Kundenreise – egal ob der Anlass eine Beschwerde, ein Informationswunsch oder die Auswahl eines Produktes ist – immer schlechter bewertet wird als einzelne Kontaktpunkte. Zudem spricht die Marke nicht an jedem Kontaktpunkt zweifelsfrei erkennbar mit ihren Kunden. Viele Kontaktpunkte sind generisch und branchentypisch gestaltet, aber nicht markenspezifisch.

Studien von ESCH. The Brand Consultants belegen, dass Markenstärke und Kundenerleben Hand in Hand gehen und zwei Seiten einer Medaille sind. Je stärker die Marke, desto besser ist auch das Kundenerleben. Umso überraschen-

der ist es, immer wieder zu erleben, wie stark in Unternehmen in Silos gedacht und gehandelt wird. Geradezu grotesk wirkt es dann, wenn Customer-Manager Kundenerleben optimieren, ohne die Markenwerte im Blick zu haben.

8.

Die Besten sind Triathleten und keine 100-Meter-Läufer

Markenführung braucht einen langen Atem. Wir wissen, dass die Mental Availability einer Marke, die den Marktanteil treibt, nicht über Nacht entsteht. Wir wissen, dass der Aufbau eines klaren Images Zeit und einer kohärenten Markenentwicklung bedarf. Rom wurde auch nicht über Nacht erbaut. Erst kontinuierliche Investments in die Marke führen zur Stärkung von Markenbekanntheit und Image und in Folge zu wachsenden Marktanteilen. Kurzfristmaßnahmen sind da eher kontraproduktiv.

Dies setzt allerdings voraus, dass man den Markenfortschritt intern und extern so misst, dass sich daraus diagnostische Maßnahmen zur Optimierung ableiten lassen. Auch Manager und Mitarbeiter sollten nach dem Werte-Alignment und nicht nur nach reinen Performance-Kennzahlen bewertet werden.

9.

Die Besten messen sich mit den Besten

Schauen Sie über den Tellerrand Ihrer Branche hinaus, um sich an den Besten zu orientieren und nicht an dem Besten, das es in Ihrer Branche gibt. Was würde es Würth nützen, sich bei der Optimierung seiner E-Commerce-Seite an seinen Wettbewerbern zu orientieren? Als Benchmark zählen hier Amazon und andere E-Commerce-Champions. So sollte es in allen Bereichen sein, die für das Markenerleben und die Durchsetzung der Marke wichtig sind.

Wie viele Unternehmen sind denn wirklich gut in Sachen Markenführung?

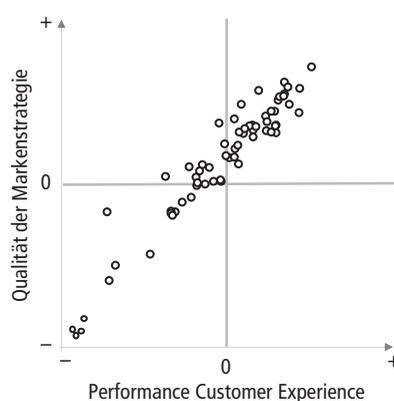
Die Antwort ist ernüchternd, sofern Marktforschungsdaten zugrunde gelegt werden. Danach sind rund 75 Prozent aller Marken aus Sicht der Kunden verzichtbar und somit belanglos. Das ist ein schlechtes Zeugnis für die Markenführung. Gleichermassen zeigt es das große Potential, das sich hier noch schöpfen lässt. Es lohnt sich, das Top-Management davon zu überzeugen.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants (www.esch-brand.com)

Literatur:

- Esch, F.-R. (2017): IDENTITÄT. Das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt.
- Esch, F.-R., Kochann, D. (2019): Kunden begeistern mit System, Campus Verlag, Frankfurt.
- Esch, F.-R. (2020): Marke 4.0. Wie Unternehmen zu digitalen Champions werden, Vahlen Verlag, München.
- Esch, F.-R. (2021): Purpose & Vision: Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen, Campus Verlag, Frankfurt.

Customer Experience und Markenstärke gehen Hand in Hand



Anmerkung: Jeder Punkt repräsentiert eine Marke.
Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Customer Experience Champions, Studie, 2017