Leistung braucht Haltung

Identität als Rückgrat starker Marken

Text: Franz-Rudolf Esch

Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Mittelständische Unternehmen brillieren meist durch ihre Leistung. Viele dieser Unternehmen sind Hidden Champions in ihrer Branche, manche davon sogar Weltmarktführer. Doch so stark Mittelständler in ihrer Leistung sind, so schwach sind sie oft in der Führung ihrer Marke. Viele Unternehmenslenker und Manager setzen Marke mit dem Logo oder mit schöner Kommunikation gleich. Entsprechend zeigt sich gerade im Mittelstand ein eingeschränktes Verständnis von Markenführung. Frei nach dem Motto: Stimmt das Corporate Design, ist die Markenarbeit getan. Robert Bosch wusste, was eine starke Marke wert ist. Er stellte früh fest: „The brand is not an accessory, it is the main point." Er hatte recht: Heute lassen sich 50 Prozent des Unternehmenswertes auf den Wert der Marke zurückführen, so die Beratung PWC. Wir können in unseren Studien regelmäßig belegen, dass starke Marken höhere Preispremien und Umsätze erzielen als schwache Marken und diesen in allen finanziellen Kennzahlen überlegen sind. Starke Marken dienen Menschen im Meer der Angebote zur Orientierung. Menschen wissen, wofür diese stehen und was sie bieten. Sie stellen einen Vertrauensanker in einer sich immer schneller verändernden Welt dar, der gerade im Zeitalter die Digitalisierung noch wichtiger wird. Damit sie Wert für das Unternehmen schaffen kann, sind Investitionen in die Marke so gezielt zu betreiben wie die Investitionen in Anlagen. Die Marke muss sich als Haltung wie ein roter Faden durch das Unternehmen ziehen.

Marken folgen einem bestimmten Zweck, einer Mission. Das stiftet Sinn und gibt Orientierung. Mutter Teresa widmete ihr ganzes Leben dem Kampf gegen Armut. Carl Benz war beseelt davon, ein Automobil zu bauen und ihm zum Durchbruch zu verhelfen, Ingvar Kamprad wollte den Menschen ein besseres Leben ermöglichen, was ihm mit Ikea gelang. Bei Würth ist die Liebe zum Verkaufen der Grund, warum es das Unternehmen gibt und was die Menschen dort antreibt. Bei Wegmann, einem Hidden Champion und Weltmarktführer für C-Teile, lautet die Mission: Wir machen das Einfache perfekt. Das Unternehmen will Dinge besser und günstiger machen als es Wettbewerber können. Werte dienen als Richtschnur für Verhalten. Die Identität ist das Rückgrat der Marke. Sie kennzeichnet die wesensprägenden Merkmale einer Marke – wie große Persönlichkeiten. Bei manchen Menschen haben wir ein klares Bild vor Augen. Zum Selbsttest: Womit verknüpfen wir Charlie Chaplin, Winston Churchill oder Angela Merkel? Zwei große Fragen dienen zur Orientierung bei der Ermittlung der Markenidentität. Bei der ersten Frage geht es um die Beschreibung der „hard facts" einer Marke. Also Nutzen und Eigenschaften, die sie ihren Anspruchsgruppen liefert. Wenn die R+V Versicherung für eine schnelle und zuverlässige Schadenregulierung steht, besten Versicherungsschutz und Altersvorsorge bietet und dies durch den Track Record belegen kann, sind dies solche harten Faktoren. Bei der zweiten Frage geht es stärker um die Emotionen und Gefühle sowie nonverbale Eindrücke, die mit einer Marke verknüpft werden. Wenn Kunden die Provinzial mit dem Schutzengel verbinden und die Sicherheit und Nähe zur Provinzial spüren, sind dies die genannten weichen Faktoren. Wichtig ist, dass bei der Identität das Ganze mehr bedeutet als die Summe seiner Teile.

> „Marken folgen wie große Persönlichkeiten einer Mission. Das stiftet Sinn und gibt Orientierung."

Erfolgsmuster großer Menschen und Marken

Analysiert man die Erfolgsmuster großer Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen wie Kunst, Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik zeigt sich, dass diese im Laufe ihres Lebens die Entscheidung getroffen haben, sich auf eine einzige Gabe zu fokussieren: Mozart auf das Komponieren von Musik, Einstein auf Physik oder Picasso auf das Malen. Bei Marken geht es ebenfalls um eine klare Positionierung im Markt, die das Besondere der Marke hervorkehrt, was für Kunden relevant ist und der langfristigen Abgrenzung von der Konkurrenz dient. Idealerweise sollte die Positionierung in einem Satz mit sieben plus/minus zwei Wörtern ausgedrückt werden können. Bei Swarovski lautet dieser Satz „Swarovski bringt mich zum Staunen und inspiriert." Vielen Unternehmen fehlt der Fokus, sie muten ihren Kunden zu viel zu. Wir konnten bei B-to-B-Unter-

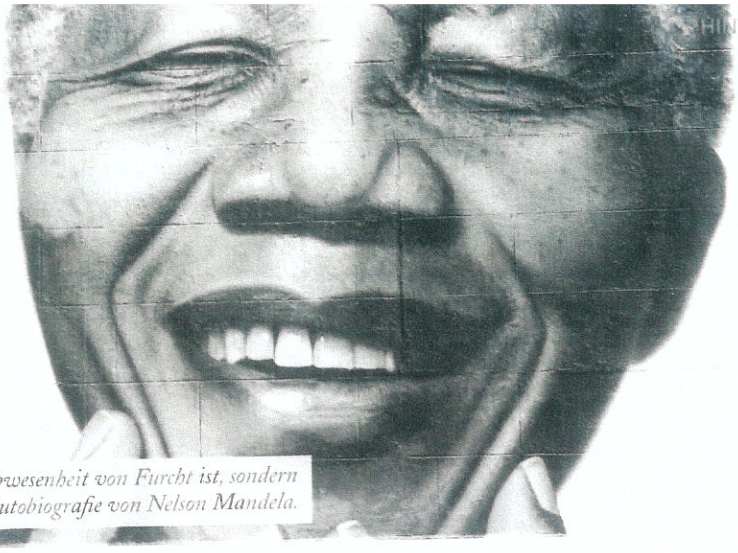

Foto: Leonard Zhukovsky

„Ich habe gelernt, dass Mut nicht die Abwesenheit von Furcht ist, sondern der Triumph darüber", heißt es in der Autobiografie von Nelson Mandela.

nehmen feststellen, dass diese im Durchschnitt 10,7 Positionierungseigenschaften beanspruchen. Wie möchte man sich dadurch noch durch ein klares Profil vom Wettbewerb differenzieren? Es ist vielmehr eine Risikovermeidungsstrategie, die nicht von Fokus zeugt.

Unternehmensführer sollten ein großes Ziel vor Augen haben, das sie erreichen wollen. Altbundeskanzler Helmut Schmidt sagte einmal: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen." Er irrte. Ich glaube, dass er Visionen mit Träumen verwechselte. Visionen sind langfristig gesteckte Ziele, die für erreichbar gehalten werden. Es geht also nicht um Einjahres-, Zweijahres- oder Fünfjahresziele, sondern um einen Zeitraum von zehn bis 15 Jahren.

Mandela: Vision, Mission, Mut zum Handeln, Historie

Nelson Mandela hatte die Vision eines geeinten, demokratischen Südafrika, frei von Rassismus. Mandela verbrachte 27 Jahre als politischer Gefangener in Haft. Als Mandela 1990 aus dem Gefängnis entlassen wurde, forderte er alle Menschen zur Mitarbeit an einem nicht-rassistischen, geeinten und demokratischen Südafrika auf. Der Rest ist Geschichte.

Als Nike die Vision „Crush Adidas" ausgab, war Nike der Underdog und Adidas der Marktführer. Auch Audi wäre ohne eine große Vision des damaligen Vorstandsvorsitzenden Piëch nicht dort, wo die Marke heute steht. Starke Marken kommen von innen. Unternehmensmarken brauchen eine Mission, also einen Unternehmenszweck, an dem sie sich orientieren können. Zudem ist es auch hier wichtig, dass sich die Mitarbeiter an Werten und Grundsätzen orientieren können. Das gibt Halt. Sie bedürfen einer klaren Identität und Positionierung, damit man genau weiß, was man an ihnen hat und warum man sie kaufen soll. Eine Vision spornt hingegen an und bündelt die Kräfte auf ein gemeinsames Ziel.

Die Umsetzung der Marke beginnt im Unternehmen. Es gilt, die Mitarbeiter ins Boot zu holen, damit sie die Marke im Denken, Fühlen und Handeln verankern. Jeder Mitarbeiter sollte den Sinn seiner Arbeit und den Beitrag, den er für den Markenerfolg leisten kann, verstehen. Viele Mitarbeiter identifizieren sich allerdings nicht mit ihrem Unternehmen: 85 Prozent aller Beschäftigen haben keine Bindung an ihr Unternehmen. Viele machen Dienst nach Vorschrift. Auf der Suche nach Gründen für das mangelnde Commitment lassen sich drei Aspekte identifizieren:

- Nur 58 Prozent der Manager kommunizieren eine klare Vision und Ziele.
- Gerade einmal 54 Prozent der Manager handeln auch nach den selbst definierten Grundsätzen.
- Nur 49 Prozent der Manager ermutigen und befähigen Mitarbeiter dazu, ihre Leistung zu verbessern.

Es scheint nur logisch, die Marke entsprechend intern zu verankern und Mitarbeiter zu Botschaftern der brand zu machen. Je kohärenter die Berührungspunkte der Marke mit den Kunden aufeinander abgestimmt sind und je klarer diese die Markenbotschaft transportieren, umso besser und nachhaltiger kann ein klares Markenbild bei Kunden aufgebaut werden. Unternehmen wie Nivea, Rituals oder Louis Vuitton zeigen, wie es geht. Das ganzheitliche Erleben führt zu einer Wirkungsverstärkung im Sinne der Marke. Oft ist allerdings das Gegenteil der Fall. Dies ist meist auch der Grund dafür, weshalb die gesamte Kundenreise schlechter bewertet wird als einzelne Kontaktpunkte, weil einerseits der Kundenbedarf auf der Reise nicht optimal erfüllt wird und andererseits die Konsistenz der Markenbotschaften nicht gewährleistet ist. ~

Buchtipp: Anhand erfolgreicher Beispiele führt Rudolf Esch in seinem neuen Buch vor Augen, wie starke Marken entstehen und auf Dauer standhaft bleiben. Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2016, 39,95 Euro.

Der Autor ist Direktor am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School, Oestrich-Winkel, und Gründer der Beratung „Esch – The Brand Consultants" in Saarlouis und Köln.