ESCH. The Brand Consultants

| MARKEN.Insights – Nr. 11 |

Wenn Marken nichts mehr zu sagen haben

Auch online unter www.esch-brand.com

Markensteuerung im digitalen Zeitalter

Check zur Verankerung von Marke und Unternehmensstrategie

Der Fuchs auf der Überholspur

Sprachlos

Die Flut steigt: Immer mehr Markenbotschaften rollen auf die Kunden zu.

Die Medienvielfalt steigt: Immer mehr Medien stehen zur Auswahl. Marken versuchen sich vermehrt in digitalen Medien und suchen den Dialog mit Kunden.

Die Austauschbarkeit nimmt zu: Folgt man den aktuellen Zahlen, werden immer weniger Unterschiede zwischen Marken gesehen. Es gibt die Markenelite und die gesichtslose Masse.

Die Kunden stumpfen ab: Das Interesse an Markeninformationen sinkt, viele „Entscheidungen" werden vermehrt auf den POS verschoben, an Empfehlungen anderer angehängt, von Testberichten und Vergleichsseiten im Internet abhängig. Man folgt einer Empfehlung mit fünf Sternen lieber als einer mit vier, auch wenn hinter den fünf Sternen vielleicht nur ein Urteil steht, hinter dem mit vier Sternen hingegen viele Nutzer ihre Entscheidung kundtun. Soviel zum High-Involvement-Medium Internet.

Werden Marken sprachlos? Wäre es nicht besser sich der Frage zu widmen, mit welchen Botschaften man heute noch Menschen wirksam erreichen kann, statt sich damit auseinanderzusetzen, wie man in welchen Medien zeitgemäß kommuniziert, damit man up to date ist? Letzteres ist sicherlich eine nachgelagerte Frage und nicht die, mit der man den Krieg entscheidet.

Statt sich der wesentlichen Frage der Differenzierung zu widmen, folgen viele Marken Branchenklischees - von den Marken für Haartönung bis hin zu Marken für Betonverschalungen. Der Einheitsbrei mit den Einheitsaussagen erstickt die Einzigartigkeit der Marke.

Was Sie in diesem Heft erwartet: In diesem Magazin berichten wir über Wege, wie man Marken differenzieren kann und zeigen dazu Ergebnisse von Studien.

Darüber hinaus finden Sie einen Beitrag zur Digitalisierung der Kommunikation, einen Kurzbericht über das Markenhaus der Schwäbisch Hall, eine Checkliste zur Verknüpfung von Coporate Strategy mit der Markenstrategie sowie Ankündigungen zu unseren Seminaren.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich wie immer über Ihr Feedback.

Herzliche Grüße

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Wenn Marken nichts mehr zu sagen haben

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Prof. Dr. Rainer Elste

Die Differenzierungsfalle: Ist mehr besser?

Für viele Marken stellt sich die Frage, wie sie sich noch im Wettbewerb differenzieren können. Dies führt in vielen Bereichen zwangsläufig dazu, dass immer mehr kaufrelevante Eigenschaften ausgelobt werden. So findet man beispielsweise bei Haarshampoo auf der Vorderseite der Verpackung fast ein Dutzend Hinweise zur Anwendung, zum Haartyp, zu Inhaltsstoffen, zur Menge usw. Man gewinnt den Eindruck, dass die Zahl der Eigenschaften mit der Zahl der über die Jahre für die Marke verantwortlichen Produktmanager zunimmt. Dies mag eine Form der Risikoabsicherung sein, doch hilft dies der Marke? Und wie relevant sind diese Informationen für die Kaufentscheidung des Kunden? In ähnlichen Kaufsituationen ziehen Kunden maximal fünf Informationen zur Bewertung heran. Für die Bewertung von bis zu 16 Alternativen vergehen nicht mehr als 3,5 Sekunden. Dies ist wenig Zeit, um zu überzeugen. Ob ein Dutzend Eigenschaften hier hilfreich sind, ist zu bezweifeln.

Was lockt Kunden hinter dem Ofen hervor? Auf der Suche nach Relevanz

Es stellt sich somit die Frage, mit welchen Eigenschaften bzw. Aussagen man tatsächlich einen kaufrelevanten Unterschied beim Kunden schaffen kann. Dazu ein paar Beispiele: Schauma hat ein Shampoo mit Q10 auf den Markt gebracht. Q10 wurde in den späten 90er Jahren als Inhaltsstoff beworben, der bei Gesichtscremes zur Faltenreduzierung beitragen sollte. Falten im Haar? Ist Q10 nun eine relevante und differenzierende Information für den Kunden oder nicht? Es könnte ja sein, dass Konsumenten dieser Eigenschaft einen Nutzen beimessen. In einer klassischen Studie stellten Forscher in den USA beispielsweise fest, dass eine Creme mit Kaviar besser bewertet wurde als eine solche ohne, obwohl die Konsumenten vorab darüber aufgeklärt wurden, dass dies eine triviale und somit unwichtige Eigenschaft sei. Wahrscheinlich haben die Konsumenten in diesem Fall auf die Exklusivität und das Besondere des Produktes geschlossen, weil Kaviar sehr teuer ist. Gesichtscremes mit Kaviar mögen keine nennenswert messbare Pflegeleistung gegenüber herkömmlichen Cremes erzielen. Die tatsächliche Bedeutung tritt bei der weiteren Untersuchung in den Hintergrund - auf die individuell wahrgenommene Bedeutung kommt es an.

Relevante Differenzierung: eine Herausforderung über alle Branchen hinweg

Dies lässt sich auf jeden Produkt- oder Dienstleistungsbereich übertragen. Opel bewirbt beispielsweise mit dem sich am Auto befindlichen ausziehbaren Radgepäckträger zweifelsfrei etwas Einzigartiges für dieses Modell. Es ist augenscheinlich, dass nur Opel eine solche Lösung anbietet und sich somit klar vom Wettbewerb differenziert. Aber kauft man ein Auto wegen eines ausziehbaren Radgepäckträgers? Umgekehrt gelingt es Unternehmen immer wieder, neue, einzigartige und kaufrelevante Eigenschaften zur erfolgreichen Vermarktung von Marken zu nutzen. GEOX, der Schuh, der atmet, ist nur ein Beispiel dafür. Fazit: Es kommt also auf zwei Dinge an. Erstens muss eine klare Fokussierung auf ein Merkmal stattfinden und zweitens ist das Merkmal in den Vordergrund zu rücken, das aus Sicht des Kunden wichtig ist.

Licht ins Dunkel bringen: Schlaglichter einer Studie zur Relevanz von Produkteigenschaften

Wir haben in drei Studien analysiert, wie einzigartige Produkteigenschaften auf die Beurteilung starker oder schwacher Marken wirken, je nachdem, ob diese für Kunden relevant sind oder nicht. Dabei sind wir in drei Stufen vorgegangen:
Zunächst haben wir untersucht, wie Kunden reagieren, wenn Marken Eigenschaften aufweisen, die von anderen Marken nicht kommuniziert werden, von denen man aber erwarten kann, dass diese Eigenschaft vorhanden ist. Beispielsweise kann eine Marke für Digitalkameras die Bildqualität oder eine Marke für Joghurt den Fruchtgehalt ausloben, eine andere in dem jeweiligen Bereich hingegen nicht. Danach haben wir uns damit beschäftigt, wie einzigartige Eigenschaften, die für die Kunden relevant oder nicht bzw. wenig wichtig sind, die Markenbeurteilung beeinflussen. Abschließend haben wir geprüft, ob sich eine Wirkungsverstärkung ergibt, wenn in der Kommunikation vorab diese Eigenschaft fokussiert wird. Wir haben diese Studien sowohl für Produktkategorien durchgeführt, bei denen ein höheres Interesse und demzufolge auch ein intensiverer Kaufentscheidungsprozess zugrunde liegt (z. B. Digitalkameras) als auch für Produkte, denen man ein geringes Involvement entgegen bringt und die routinemäßig gekauft werden (z. B. Joghurts).

Learnings für Manager: Einiges geht, einiges nicht - Relevanz zählt.

Folgende Erkenntnisse sind besonders wichtig für das Management von Marken:

1. Starke Marken überstrahlen nicht ausgelobte Eigenschaften.

Wird bei einer schwachen Marke die gute Bildqualität eines Kameramodells oder der hohe Fruchtgehalt eines Joghurts kommuniziert und bei der starken Marke nicht, schadet dies der Einstellung zur starken Marke nicht. Der Grund ist einfach: Man schließt von dem Image der Marke darauf, dass auch hier die entsprechenden Eigenschaften gut ausgeprägt sind. Die starke Marke überstrahlt also das Fehlen einer Information. Umgekehrt profitieren starke Marken allerdings auch nicht von der Hervorhebung solcher Eigenschaften, wenn diese bei einer schwachen Marke fehlen. Der Grund ist der Gleiche: Man erwartet solche Eigenschaften bei starken Marken, sie addieren somit keinen zusätzlichen Nutzwert aus Sicht der Kunden hinzu.

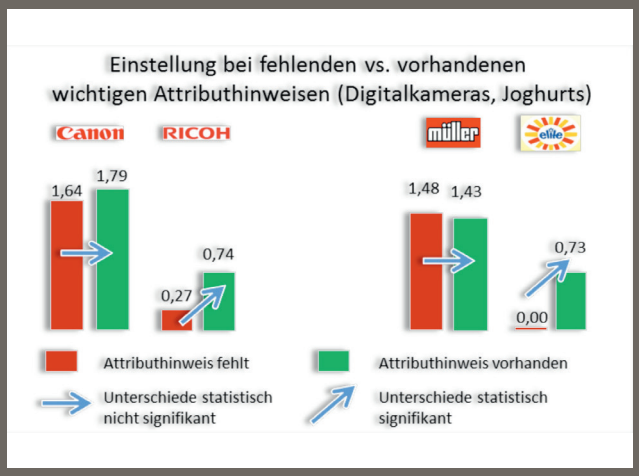


Abb. 1: Veränderung der Einstellung zu Produktalternativen, wenn jeweils bei einer Alternative ein Hinweis zu einem Produktattribut fehlt

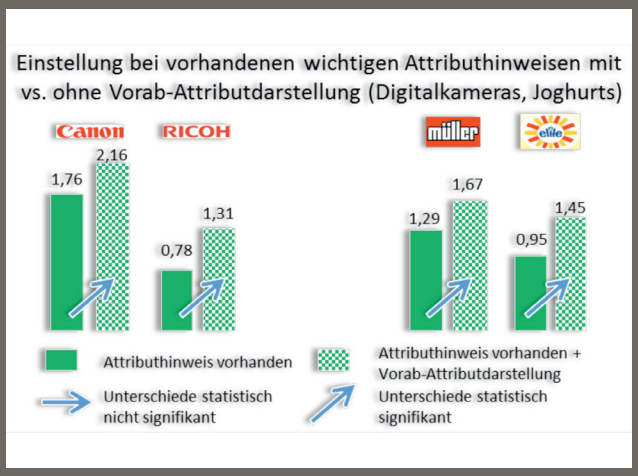


Abb. 2: Veränderung der Einstellung, wenn vorweg die relevanten Attribute gezeigt werden

2. Schwache Marken profitieren von der Auslobung einer Eigenschaft, die bei anderen Marken fehlt.

Dies trifft für beide untersuchten Produktkategorien zu. Da man zu einer schwachen Marke nur wenige konkrete Vorstellungen hat, hilft hier die Verknüpfung mit einer wichtigen Eigenschaft, die bei starken Marken nicht explizit ausgelobt wird. Die schwache Marke wird durch eine solche explizite Hervorhebung einer Eigenschaft aufgeladen, die bei einer anderen Marke fehlt. Dadurch verbessert sich automatisch die Einstellung zu der schwachen Marke. Dies ist bei einer starken Marke deshalb nicht notwendig, weil man diese Eigenschaft dort einfach erwartet. Die Ergebnisse in Abbildung 1 (S. 4) verdeutlichen die Effekte.

3. Einzigartige und kundenrelevante Eigenschaften verbessern die Einstellung zu schwachen Marken. Sie können sogar zur Bevorzugung gegenüber starken Marken führen.

Während man eine gewisse Bildqualität bei Kameras erwarten kann, sind einzigartige Eigenschaften solche, die nur eine Marke besitzt. Dies kann die Information sein, dass die jeweilige Marke Testsieger geworden ist (relative Einzigartigkeit) oder die Tatsache, dass man wirklich eine neue Eigenschaft aufweist bzw. eine Innovation hat (absolute Einzigartigkeit). Eine neue Produkteigenschaft macht allerdings nur dann Sinn, wenn sie auch für die Kunden relevant ist. Actimel ist diesen Weg konsequent gegangen, indem man die neue Eigenschaft „stärkt die Abwehrkräfte“ belegt hat.

Unsere Studie zeigt klar und deutlich: Nur wenn einzigartige Attribute als relevant eingestuft werden, ändert sich die Einstellung zu schwachen gegenüber starken Marken positiv. Dies kann sogar bei Low-Involvement-Produkten so weit gehen, dass Konsumenten eine schwache Marke gegenüber einer starken Marke bevorzugen.

4. Gimmicks überzeugen Kunden nicht. Sie helfen auch nicht der Marke.

In der Realität sind viele Produktattribute schlichtweg Gimmicks, die keinen messbaren oder relevanten Nutzen stiften. Dazu zählt beispielsweise auch der Schirmhalter im Auto. In unserer Studie waren wenig relevante Eigenschaften eine E-Mail-Versandfunktion bei Digitalkameras sowie eine 24-Stunden-Kühlwirkung eines Joghurts. Es zeigte sich, dass subjektiv als unwichtig betrachtete, einzigartige Attribute zu keiner Verbesserung der Einstellung führen, weder bei starken noch bei schwachen Marken. Mit anderen Worten: Die Profilierung einer Marke - ob stark oder schwach - über ein Gimmick-Attribut greift bei den Konsumenten nicht.

5. Die Fokussierung der Kommunikation auf einzigartige Eigenschaften bringt einen Verstärkereffekt.

Dies ist GEOX durch die Kommunikation sehr gut gelungen, weil dort durch die Darstellung der Luftdurchlässigkeit die Eigenschaft „der Schuh, der atmet“ perfekt kommuniziert wurde. Auch Actimel zeigt den Schutzeffekt und die Stärkung der Abwehrkräfte durch die stilisierte Person in der Kommunikation sehr plastisch und anschaulich. In der dritten Studie wurden vor der Darbietung der Produktalternativen Bilder als Platzhalter für Kommunikation gezeigt: bei den Digitalkameras scharfe und unscharfe Fotos zur Betonung der Bildqualität, bei den Joghurts einmal eine einzelne Erdbeere und eine große Schale saftiger Erdbeeren zur Hervorhebung des Fruchtgehaltes.

Anders als in den vorangegangenen Studien wurde durch den kommunikativen Hinweis nun auch ein Effekt bei starken Marken erzielt: Die Konsumenten bevorzugten jetzt auch starke Marken mit überlegenen Eigenschaften. Bei schwachen Marken war der Effekt sogar so stark, dass in Einzelfällen die schwache der starken Marke vorgezogen wurde (Abb. 2, S. 4).

Wie baut man neue Marken auf und macht existierende Marken noch stärker? Sieben Lessons Learned

Um neue Marken im Markt zu implementieren, schwache Marken nach vorne zu bringen und starke Marken weiter aufzuladen, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

1. Für neue oder schwache Marken ist das Spielfeld groß, weil mit diesen keine oder nur unklare und diffuse Vorstellungen verbunden sind. Wichtig ist hier die Konzentration auf eine Eigenschaft, aus der ein relevanter Nutzen für den Kunden entsteht. Dieser Nutzen ist konsequent zu fokussieren und in den Vordergrund der Kommunikation zu rücken. Bei Dr. Best wurde erfolgreich gezeigt, dass die „klügere" Zahnbürste nachgibt und somit die Zähne schont. Blend-a-med hatte lange Jahre den Apfelbiss als Beweis, dass das Zahnfleisch nicht angegriffen wird. ‚Weniger ist mehr': Dies gilt besonders für neue, schwache und wachsende Marken. Eine klare Fokussierung auf das, was das Produkt wirklich ausmacht und damit auch das Bekenntnis zum Weglassen, ist hier die Erfolgsstrategie.
2. Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Bei dem Nutzen kann es sich entweder um einen Sachnutzen (stärkt Abwehrkräfte) oder um einen emotionalen Nutzen (vermittelt Prestige, macht Spaß) handeln. Der Pudding „Paula" von Dr. Oetker hat eine im Kern triviale Eigenschaft: Dunkler und heller Pudding ist so gemischt, dass die Analogie zu Kuhflecken nahe liegt. Für Kinder ist diese Analogie, die auch in der Kommunikation durch die „Kuh Paula" aufgegriffen wird, hoch relevant: Sie macht mehr Spaß beim Puddingessen. Ähnlich ist es bei dem Bier Corona: Die Tatsache, dass man dieses mit Zitrone trinkt, hilft der relevanten Zielgruppe zur Abgrenzung von anderen Biertrinkern. Es drückt Kennerschaft und Coolness aus.
3. Relevanz entsteht im Kopf des Kunden: Dies hat das Beispiel der Kaviar-Creme gezeigt. Man kann dem Kunden aber durch kommunikative Unterstützung den Weg ebnen.
4. Das Spielfeld starker Marken ist nicht grenzenlos: Das Image gibt den Rahmen vor. Hier ist man gut beraten, neue Eigenschaften zur Weiterentwicklung der Marke mit den vorhandenen Markenvorstellungen zu verknüpfen. BMW hat dies mit „EfficientDynamics" hervorragend getan. Die mit BMW verknüpften Themen Sportlichkeit, Dynamik und Freude am Fahren werden aufgegriffen und mit Effizienz im Sinne von Spritsparen verknüpft.
5. Gimmicks alleine helfen nicht, sie können maximal unterstützen. Wenn Opel ergonomisch geformte Sitze kommuniziert, ohne dass dies in ein schlüssiges Imagekonzept integriert ist, bei der diese Aussage hilft, wird es die Marke nicht voranbringen: Niemand kauft ein Auto bloß wegen der Sitze. Wenn Skoda hingegen mit „Simply clever" eine lang angelegte Imagekampagne aufsetzt, bei der man das Praktische der Autos und das gute Preis-Leistungsverhältnis für clevere Menschen hervorhebt, dann können auch kleine Eigenschaften und Lösungen dazu beitragen, dieses Image zu stärken.
6. Es reicht nicht aus, über einzigartige und relevante Nutzen zu sprechen. Man muss sie zeigen. Menschen sind Augentiere: Nur das, was sie sehen, leistet einen Beitrag zur Differenzierung. Entsprechend sind solche Nutzen in klare und unmissverständliche Bilder und eine Bildsprache in der Kommunikation zu übersetzen. Dies ist ein Überzeugungsbeschleuniger. „Red Bull verleiht Flügel", „Paula, die Kuh" oder „der Schuh, der atmet" sind eindrucksvolle Beispiele für die kommunikative Kraft und Überzeugungswirkung von Bildern.
7. Viele Produktinnovationen scheinen für Kunden nicht relevant zu sein. Wenn die Flop-Quoten laut GfK bei 70 % liegen, ist dies alarmierend. Es reicht nicht, Ideen aus dem Unternehmen zu entwickeln, es gilt vielmehr Kunden systematisch mit einzubeziehen. Um neue Ideen für kundenrelevante Eigenschaften zu erhalten, sind das Rüstzeug und die Vielfalt qualitativer und explorativer Ansätze sinnvoll zu nutzen. Hier passiert in vielen Unternehmen noch zu wenig oder man bewegt sich zu sehr auf ausgetretenen Pfaden.

Seminar Employer & Internal Branding
02. und 03. April 2014

Mitarbeiter und Marke gehen Hand in Hand. Starke Marken helfen, die richtigen Bewerber für ein Unternehmen anzuziehen. Bestehende Mitarbeiter beeinflussen wiederum das Image der Marke maßgeblich. Wir ergründen gemeinsam mit Ihnen, wie Sie mit einer starken Arbeitgebermarke die richtigen Mitarbeiter gewinnen und die Marke im Denken, Fühlen und Handeln verankern können.

Anmeldeschluss: 03. März 2014

Seminar Praxisorientierte Markenführung
24. und 25. Juni 2014

Markenführung ist eine der zentralen Managementfunktionen des 21. Jahrhunderts.
Das zweitägige Seminar ist eine „Tour de Raison" durch alle wichtigen Bereiche der Markenführung.
Von der Analyse über die Strategie bis hin zur Umsetzung und Kontrolle.

Anmeldeschluss: 23. Mai 2014

Weitere Informationen unter www.esch-brand.com

Markensteuerung im digitalen Zeitalter

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Julia Wunsch

Wirkung zählt. Dies gilt auch für den Social-Media-Einsatz. Wirkung nur über die reine Anzahl an Follower oder Fans, Klicks oder Likes zu messen, wäre zu kurz gesprungen. Es zählt, was auf das Markenkonto einzahlt. Social Media müssen sich wie alle Kanäle der Effizienzfrage stellen und diese kann man nur beantworten, wenn man sich der ganzheitlichen Wirkung auf die Marke bewusst ist.

Erfolgreiche Marken haben bei ihren Anspruchsgruppen ein ganz klares Markenbild aufgebaut. Auch wenn viele Manager und Mitarbeiter am Auftritt dieser Marken arbeiten, ihre Botschaften schlagen immer in die gleiche Kerbe. Eine eigenständige Position und ein kontinuierliches und konsistentes Auftreten über die Zeit und die verschiedenen Kanäle verschafft ihnen Authentizität. Dies sollte im Social-Media-Bereich nicht anders sein, da diese Kanäle zur Anbahnung, Verlängerung und Vertiefung von Inhalten dienen können. Leider ist dies häufig nicht der Fall. Viele Manager glauben, die Markenführung bei Social Media bedürfte anderer Regeln. Dadurch könne man neue Kunden erreichen und die Marke hier begehrlich und glaubwürdig darstellen. Doch mit Blick auf jene Marken mit den meisten Fans auf Facebook wird eines deutlich: Social Media schafft nicht zwingend Authentizität, Social Media belohnt Authentizität. Wer sich nicht von der Konkurrenz differenziert und über Jahre inkonsistente Botschaften sendet, der wird auch in sozialen Medien keinen Erfolg haben. Manager machen Marken - nicht Medien. Diese sind Mittel zum Zweck.

Manager sind unzufrieden mit ihrer Social-Media-Performance. Doch was ist eine realistisch zu erwartende Performance?

Nur 5 % der deutschen Unternehmen sind mit ihrer eigenen Social-Media-Performance zufrieden, wenn sie diese mit dem vollen Potential aller Kanäle, die darunter fallen, vergleichen (McKinsey & Company, 2012). Diese Zahl verwundert nicht. Social-Media-Berater haben

Abb. 1: Markenranking bei Facebook nach SocialBakers.com

landauf landab die Erwartungen an diese Kanäle in unrealistische Höhen steigen lassen. Eher schlecht verkauft haben sich anscheinend Vorträge zu Risiken, Belastungen und Krisenmanagement. Auf der anderen Seite haben viele Manager einfach unzureichendes Wissen über die Performance durchgeführter Social-Media-Maßnahmen.

Kommunikationserfolg wird kaum, und wenn, nur rudimentär gemessen.

Erschreckend, aber wahr: Nur 47% der Unternehmen messen ihren Kommunikationserfolg in sozialen Netzwerken (BVDW, 2011). Visits und Klicks sind die beliebtesten Messgrößen der Unternehmen. Befragungen kommen selten zum Einsatz. Ohne diese ist es aber nur schwer möglich, den Bezug zur Marke herzustellen. Starke Marken werden mit markenspezifischen und emotionalen Inhalten verbunden. Wer diese nicht misst, weiß nicht, wo er steht. Wer nicht weiß, wie sein Social-Media-Engagement seine Marke beeinflusst, kann das Potential von Social Media nicht optimal nutzen. Wirkungssteigerungen in der Markenkommunikation bleiben ungenutzt.

Dabei eignet sich Social Media hervorragend zur Markenstärkung sowie zur Vertiefung und Anreicherung von Markeninhalten. Allerdings ist der gesamte Social-Media-Auftritt aus Kundensicht auch Anlaufstelle für Support, zur Beschwerde oder gar für Human-Ressources-Anfragen. Beispiel soziale Netzwerke: Viele Anfragen auf der Lufthansa-Facebook-Seite gehören beispielsweise zur letzten Kategorie. Hier tauschen sich Facebook-Nutzer untereinander aus und diskutieren ihre Erfahrungen mit den langen Wartezeiten und Antworten seitens Lufthansa auf Bewerbungen. Gerade hier muss die Marke allerdings ihre Versprechen einlösen. Im täglichen Kontakt mit den Konsumenten sind wesentliche Ziele der Markenführung der Aufbau und die Vertiefung von Markenwissen. Kommt der Konsument mehrmals täglich mit verbalen oder nonverbalen Inhalten einer Marke in Berührung und schafft es die Marke, abwechslungsreiche und spezifische Markeninhalte zu liefern, ist mit großen Lerneffekten seitens der Konsumenten zu rechnen. Besonders gut gelingt dies etwa Heineken: Hier werden themenspezifische Inhalte, wie etwa Halloween, auf kreative Weise mit der Marke verknüpft (Abb. 2). Auch Globetrotter schafft es, besonders authentisch zu wirken - etwa wenn ein Globetrotter-Mitarbeiter 30.000 km und 612 Tage geradelt ist und dies auf Facebook begleitet wird.

Abb. 2: Facebook-Beitrag von Heineken zu Halloween

Sind bestimmte Assoziationen bereits mit der Marke verknüpft, wie beispielsweise Leistungsfähigkeit mit Red Bull, wird die Verbindung dieser Assoziation mit der Marke durch den regelmäßigen Kontakt mit Bildern von waghalsigen Stunts und extremen sportlichen Leistungen gefestigt und verstärkt (siehe nächste Seite Abb. 3).

Das funktioniert auch außerhalb klassischer sozialer Netzwerke, wie die Tipp-Ex-Kampagne von 2010 auf YouTube eindrücklich zeigte. Die kreative Integration des Produkts in den Spot kam gut an und erreichte inzwischen über 20 Millionen Klicks. Genau hier haben klassische Kanäle ihre Nachteile. Weder ist eine solch große Diversität an Inhalten lieferbar, noch ist der Kontakt mit dem Kunden so regelmäßig. Hier muss seltener und unregelmäßiger Kontakt mit dem Kunden durch hohen Werbedruck ausgeglichen werden.

Im Social-Media-Bereich gibt es aber natürlich auch negative Beispiele: Delta Airlines etwa pflegt keine offizielle Facebook-Präsenz. Sucht man nach dem Anbieter, findet man unter den Suchergebnissen weit oben aber eine Unternehmensseite mit dem Titel „Delta Airlines Sucks“ - das zahlt nicht gerade positiv auf das Markenkonto ein.

Interaktion wird viel gepriesen, findet aber selten statt.

Der Kontakt mit dem Kunden in sozialen Netzwerken zeichnet sich durch einen entscheidenden Unterschied zu klassischen Medien aus: der Möglichkeit zur Interaktion. Oftmals wird diese Tatsache herangezogen, um auf den revolutionären Charakter von Social Media zu verweisen. Allerdings: Nur 0,45% der „Fans" „sprechen auf Facebook über" Marken (Ehrenberg Bass Institute, 2012). Dies klingt wie ein Schlag ins Kontor. Es mag jedoch auch daran liegen, dass aufgrund des Facebook EdgeRanks inzwischen viele Beiträge gar nicht mehr für alle Fans sichtbar sind. Doch nicht alleine die tatsächliche Möglichkeit zur Interaktion, sondern deren öffentliche Darstellung und Einsehbarkeit bzw. der tägliche Kontakt der Fans mit der Marke im Facebook-Stream kann schon hilfreich sein. Studien zufolge scheinen passive Verfolger sogar noch markenloyaler zu sein. Auch wenn nur ein kleiner Teil von Fans mit der Marke aktiv in Kontakt tritt, können deren Freunde und Fans der Marke dies verfolgen - dieser Effekt kann durch den Einkauf von Sponsored Stories noch verstärkt werden. Daraus ergibt sich für die Marke die Möglichkeit, Persönlichkeitsmerkmale der Marke, wie zum Beispiel „hilfsbereit" oder „frech", in einem Dialog mit dem Kunden zu betonen.
Interaktion lässt sich allerdings ankurbeln: So werden sowohl bei Porsche als auch bei Red Bull nur Bilder und Videos vom Unternehmen eingestellt. Bei Red Bull sind die Reaktionen darauf aber wesentlich höher, weil man von Unternehmensseite unter jedes Bild einen Kommentar als Teaser schreibt, was bei Porsche erst einmal nicht der Fall war. Kleine Maßnahme, große Wirkung. Aus Markensicht stellt sich somit die Frage, wie man Interaktion befeuern kann. Gewinnspiele als ein Beispiel mögen zwar hierfür attraktiv sein, ziehen aber bei weitem nicht immer die richtige Zielgruppe an, sondern werden häufig von „Jägern" und „Sammlern" abgegrast. Dies hängt auch sehr stark von der inhaltlichen Passung des Gewinnspiels zur Marke sowie von der Attraktivität des Gewinns ab. Wenn die Rügenwalder Mühle also zum Einsenden von Fotos und Videos zum Thema „Extreme Picknicking" mit den neuen Mühlen-Frikadellen aufruft, stehen die Chancen gut, dass nur wenige Gewinnspieltouristen mitmachen.
Um die Interaktion zu befeuern, gibt es nur zwei einander ergänzende Wege: die Inhalte und die Art der Darstellung. Allerdings darf man auch nicht zu viel erwarten. Wie im wahren Leben, wo in großen Runden immer nur wenige eine Diskussion anfeuern, ist es auch in sozialen Medien. Warum sollte es auch anders sein. Menschen ändern sich nicht in ihrer Persönlichkeitsstruktur beim Wechsel eines Mediums, sie werden allenfalls etwas freier in ihren Äußerungen.
Ein weiterer Pluspunkt für Social Media ist die zeit- und ortsunabhängige Bereitstellung von Inhalten. Je nach Involvement kann der Konsument mehr oder weniger intensiv Inhalte über die Marke abrufen - wo und wann er will. Geht ein Konsument von sich auf eine Marke zu, ist mit weniger Reaktanz und Gegenargumenten beim Kontakt mit Markenbotschaften zu rechnen. Durch diese Anpassung an die Kommunikationsbedürfnisse der Menschen ist mit Effizienzgewinnen in der Kommunikation zu rechnen. Maggi nutzt die Facebook-Timeline beispielsweise, um die Tradition des Unternehmens bis ins Jahr 1884 darzustellen. Interessierte können in Kochrezepten der 70er, 80er und 90er stöbern und diese mit ihren Freunden teilen (Abb. 4).

Abb. 3: Facebook-Beitrag von Red Bull

Abb.4: Timeline-Einträge von MAGGI bei Facebook

Komplexe Wirkungsgeflechte bedürfen angemessener Methoden

Beliebte Messgrößen des Social-Media-Erfolgs sind von den Plattformen kostenlos bereitgestellte bzw. durch Inanspruchnahme von Dienstleistern abrufbare Kennzahlen. Sie können Aufschluss darüber geben, wie viele und welche Personen mit welchen Inhalten erreicht worden sind. Sie zeigen, welche Inhalte am häufigsten geteilt wurden, und aus ihnen kann man ableiten, was die beste Tageszeit zum Bereitstellen von Inhalten ist. Was sie aber nicht zeigen, ist der Einfluss auf die Marke. Ein Beitrag, der widersprüchliche Assoziationen zur Marke weckt und das Image verwässert, kann der Marke sogar schaden - gerade wenn er tausend Mal geteilt wurde. Inhaltlich losgelöste Kennzahlen wie Views, Klicks, Likes implizieren in solchen Fällen zwar einen Kommunikationserfolg, sie reichen über einen rein deskriptiven Status jedoch nie hinaus. Zwar bieten viele Anbieter Sentiment-Analysen an, bei denen man die Kommunikation im Social-Media-Bereich nach positiven, neutralen oder negativen Inhalten einteilen kann. Allerdings funktionieren diese noch nicht zufriedenstellend. Zudem liegen der Wirkung von Marken komplexe Wirkungszusammenhänge zwischen verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Größen zu Grunde.

Will man diese messen, kommt man nicht an der Betrachtung des Markenimages und weiteren Größen, wie der Markenbindung und der Markenidentifikation, vorbei. Jeder Social-Media-Manager sollte sich also fragen, welchen konkreten Beitrag er zur Verbesserung dieser Größen leisten kann. Besonders in Bezug auf die Markenbindung kann Social Media gegenüber anderen Kanälen punkten. Zum einen gelingt hier ein regelmäßiger Kontakt - man verliert sich nie aus den Augen - zum anderen bietet sich die Gelegenheit, dem Kunden den Wunsch der Interaktion sowie Einbringung ins Unternehmen möglich zu machen. Ob nun die Bindung durch die Verbindung in sozialen Medien entsteht oder vorher vorhanden war, ist irrelevant. Wichtig ist, dass sie nun konstant gepflegt wird und auf Initiative des Konsumenten sporadisch vertieft werden kann.

Auch geht es nicht um den Ausgleich von Wahrnehmungsdefiziten, beispielsweise um mit einem Engagement in sozialen Netzwerken einen jungen und dynamischen Eindruck zu hinterlassen. Ganz im Gegenteil. Social Media eignet sich optimal zur Marken-Feinjustierung - zur Betonung der essentiellen und spezifischen Markencharakteristika. Während die Deutsche Bank auf die anhaltende Kritik in sozialen Netzwerken mit einer Defizitausgleichsstrategie reagiert und den prominentesten Platz auf ihrer Facebook-Seite nutzt, um ihre CSR-Aktivitäten zu betonen, schafft es Jack Wolfskin mit seinem Titelbild, direkt in den Bann der Marke zu ziehen (Abb. 5).

Abb. 5: Unternehmensseiten von Jack Wolfskin und der Deutschen Bank auf Facebook

Um herauszufinden, welche Inhalte man bevorzugt kommunizieren sollte, eignen sich beispielsweise Treiberanalysen. Mit Hilfe dieser kann man die zentralen Imagefaktoren einer Marke ermitteln und durch die umfassenden Gestaltungsmöglichkeiten in sozialen Netzwerken deren Betonung innerhalb der Kommunikation perfekt aufeinander abstimmen. Dies kann kampagnenunabhängig und zielgruppenspezifisch erfolgen. Audi könnte beispielsweise durch gezielte Steuerung von Sponsored Stories Inhalte über technikbetonte Themen in der älteren Zielgruppe verbreiten und so deren Wahrnehmung auf die Innovationsfähigkeit der Marke lenken, während mit Berichten und Bildern über das Engagement in der DTM eher jüngere Fans angesprochen und die Sportlichkeit der Marke betont wird. Diese zielgruppenspezifische Steuerung der Kommunikation von Markeninhalten ist kein Aufruf zur fraktalen Markenführung. Beide Facetten - Sportlichkeit und Innovation - sind eng mit Audi verbunden. Ihre Bedeutung für die Zielgruppen und ihre Wirkung auf die Markenbindung kann aber unterschiedlich ausfallen. Natürlich kann eine solch gezielte Ansprache auch auf klassischen Kanälen geschehen. Besonders an Social Media ist aber, dass dies hier sehr einfach gesteuert werden kann, wenn detaillierte Kenntnisse zur Wirkung der Marke vorliegen. Auf diese Weise können soziale Medien einen Beitrag leisten, die Effizienz der Markenkommunikation zu erhöhen.

Social Media können extrem nützliche Kanäle für eine Marke sein. Verantwortlichen muss aber klar sein, dass das Markencontrolling nicht beim Facebook-Login endet. Hier stellt sich ohnehin die Frage, wer das Markenmonitoring (auch Kommentare in Blogs, Foren etc.) betreibt - dies ist sowohl für den Social-Media-Bereich wie auch für das Markenmanagement generell relevant. Nur eine ganzheitliche Erfassung der Marke ermöglicht eine effiziente Ansprache der Zielgruppe.

„Wenn ein Seemann nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muss, dann ist kein Wind der richtige.“ (Seneca)

Literaturhinweise:
BVDW (2011): „Einsatz von Social Media in Unternehmen“.
Ehrenberg Bass Institute (2012):
“Big brands being snubbed by fans on Facebook”.
McKinsey & Company (2012):
“Turning buzz into gold. How pioneers create value from social media”.

Check zur Verankerung von Marke und Unternehmensstrategie

Marken-Precheck:

- ☑ Verfügt die Marke über eine klare Identität?
- ☑ Sind klar definierte Markenwerte vorhanden?
- ☑ Verfügt die Marke über eine klare Positionierung?
- ☑ Ist die Positionierung differenzierend vom Wettbewerb?
- ☑ Ist die Positionierung relevant für die Kunden (Anspruchsgruppen)?
- ☑ Besteht eine Kohärenz zwischen Markenwerten und Mission, Vision, Unternehmenskultur und Unternehmenswerten?

Marke und Entscheidungen:

- ☑ Sind die Markenstrategie und die Unternehmensstrategie miteinander verknüpft?
- ☑ Dient die Marke als Leitplanke für wichtige strategische Entscheidungen?
- ☑ Erfolgt eine regelmäßige Adjustierung von Marken- und Unternehmensstrategie?

Marke und Prozesse:

- ☑ Wird die Marke in Prozessen und Abläufen im Unternehmen genutzt und berücksichtigt?
- ☑ Wird die Marke explizit abgebildet in Prozessen, Modellen und Abläufen?
- ☑ Ist die Marke Bestandteil des internen Trainings?

Marke und Menschen bzw. tägliches Handeln:

- ☑ Kennen die Mitarbeiter die wesentlichen Markeninhalte (Markenwerte und -positionierung)?
- ☑ Handeln die Mitarbeiter im Sinne der Markenwerte?
- ☑ Wird die Marke auf den unterschiedlichsten Hierarchieebenen im Unternehmen eingesetzt?
- ☑ Wird die Marke in der Forschung & Entwicklung genutzt?
- ☑ Wird die Marke beim Design berücksichtigt?
- ☑ Wird die Marke beim Einkauf und in der Produktion berücksichtigt?
- ☑ Wird die Marke im Vertrieb genutzt und gezielt eingesetzt?
- ☑ Werden Preisentscheidungen und Preisaktionen auf Basis der Marke gefällt?
- ☑ Werden Einstellungen entsprechend Employer-Branding-Kriterien gehandhabt?
- ☑ Wird die Unternehmens- und Marktkommunikation vollständig formal und inhaltlich an der Marke ausgerichtet?
- ☑ Handelt der Service / die Kundenbetreuung im Sinne der Marke?

Der Fuchs auf der Überholspur: das Markenhaus der Schwäbisch Hall

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Die BMW Group hat es, die Lufthansa auch, die meisten aber hinken dem noch hinterher: einer Markenakademie in einer eigens dafür gestalteten Markenwelt, in der Mitarbeiter mehr über ihre Marke erfahren.

Gerade im Dienstleistungsbereich, speziell in der Finanzdienstleistungsbranche, tut man sich mit solchen Markenwelten für Mitarbeiter schwer. Der daraus resultierende Nutzen wird kaum erkannt. Ganz anders ist dies bei Schwäbisch Hall. Hier gibt es nun eine Heimat für die Marke, ein Markenhaus, das im Mai eröffnet wurde.

Schwäbisch Hall ist eine der bekanntesten Marken Deutschlands. 87 Prozent der Menschen kennen die Bausparkasse mit den vier Steinen als Markensymbol. Den Slogan „Auf diese Steine können Sie bauen" mit der eingängigen Melodie verbinden 89 Prozent der Deutschen mit Schwäbisch Hall und nicht weniger als neun von zehn Befragten kennen den Bausparfuchs.

Es ist eine Marke, die mächtig Fahrt aufnimmt. Mit der neuen Kommunikationskampagne, welche Schwäbisch Hall mit dem Begriff Heimat verknüpft, ist den Managern dort ein großer Coup gelungen. Die eigenen vier Wände sind eben der wichtigste Ort im Leben. Dadurch wurde ein vormals altbackenes Thema auch relevant für jüngere Zielgruppen. Heimat ist eben durchgängig positiv belegt.

Mit dem Markenhaus im Innenhof der Hauptverwaltung wird ein weiterer wichtiger Schritt eingeläutet.

Die 60 Quadratmeter große Fläche ist aufgeteilt in Wohnzimmer und Küche. Im Wohnzimmer des Hauses veranschaulichen Gegenstände die Markenwerte wie „fürsorglich", „bodenständig" oder „genossenschaftlich". In der Küche erforschen die Besucher spielerisch, aus welchen Zutaten ein gelungenes Markenerlebnis entsteht und der Blick durch das „Fenster der Visionen" zeigt Lebensentwürfe der Zukunft. Ihre persönliche Bedeutung von Heimat können die Gäste in Notizen und Bildern auf dem umlaufenden Heimatband hinterlassen. Heimat begegnet ihnen zudem in Videoinstallationen oder Zitaten von Berühmtheiten und lässt sich in Duftgläsern sogar erschnuppern. Es ist ein Markenhaus, das zur Schwäbisch Hall passt. 20.000 Besucher jährlich können sich hier die Marke nahe bringen lassen. Es ist vor allem aber die Möglichkeit, eigenen Mitarbeitern nicht nur die Bedeutung einer Marke näher zu bringen, sondern das Ganze mit Schulungskonzepten zu verknüpfen, bei denen nicht nur Wissen vermittelt wird, sondern die Marke begreifbar und multisensual erlebbar gemacht wird.

Es gibt kaum Bereiche, in denen Mitarbeiter so wichtig sind, wie bei Dienstleistungen und im B2B-Bereich. Sie sind Botschafter der Marke. Insofern lohnt sich jeder investierte Euro in die markenspezifische Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter, damit diese die Marke auch wirklich leben können. Howard Schulz, der Gründer von Starbucks, sagte dazu: „We are not in the coffee business serving people, we are in the people business serving coffee". Das heißt: Ein Fehler eines Barista mit dem Kunden, der in wenigen Minuten passieren kann, ist nicht durch Werbung wettzumachen. Der Mann hat es verstanden. Es ist nicht zuletzt auch das Geheimnis für die sensationelle Preisbereitschaft für Starbucks Kaffee. Und so wird die Schwäbisch Hall auch langfristig von ihrem Markenhaus und ihrer Markenakademie profitieren. Denn Mitarbeiter, die die Marke leben und lieben, werden die Kunden begeistern und überzeugen - mehr als jede Marketingmaßnahme. Sie werden zu Markenbotschaftern.

Wann investieren Sie in Ihre Mitarbeiter und bauen Ihr eigenes „Markenhaus"?

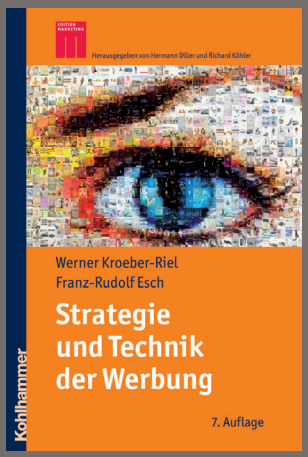
Abb. 1: Markenhaus der Schwäbisch Hall (Quelle: Schwäbisch Hall, 2013)

Abb. 2: Innenbereich des Markenhauses der Schwäbisch Hall (Quelle: Schwäbisch Hall, 2013)

Strategie und Technik der Markenführung

7. überarbeitete und erweiterte Auflage (2012), 748 Seiten
ISBN 978-3-8006-4257-1

Ausgezeichnet mit dem George-Bergler Preis der GfK und des Fachverlags Handelsblatt für die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis.
Gerade in Krisenzeiten gilt die Marke als wichtigster immaterieller Wertschöpfer. Dieser Klassiker zeigt die Rahmenbedingungen, Ziele und Grundsatzstrategien der Markenführung auf. Er stellt die Entwicklungen und Umsetzung der Markenidentität und Markenpositionierung ausführlich dar. Der Aufbau, die Gestaltung, die Kommunikation sowie das Wachstum von Marken werden detailliert analysiert. Komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, zur Bildung von Markenallianz sowie zur Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen beschreibt das Werk in bestechender Form.



Strategie und Technik der Werbung

7. vollständig überarbeitete Auflage (2011)
404 Seiten
ISBN: 987-3-17-020609-0

Die Werbelandschaft ist voll mit austauschbarer, langweiliger und blutleerer Werbung, die keinen Beitrag zur Markenaktualisierung und Markenprofilierung leistet. Es klafft eine Professionalitätslücke bei der Entwicklung und Umsetzung von Werbung. Die Werbung ist an sich ständig verschärfenden Markt- und Kommunikationsbedingungen anzupassen. Dies gilt sowohl für den klassischen Werbebereich als auch für Werbung im Internet sowie andere neue Medien.
Strategien und Technik der Werbung werden in der vorliegenden siebten Auflage wissenschaftlich fundiert, anschaulich und auf dem neusten Stand internationaler Erkenntnisse vermittelt. Dabei fließen verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse zur Werbewirkung mit ein. Zahlreiche Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung.

Marketing - Eine management-orientierte Einführung:

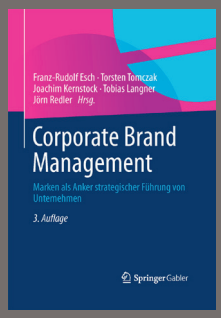
4., überarbeitete Auflage (2013), 489 S., ISBN: 978-3-8006-4691-3

Diese managementorientierte Einführung in das Marketing stellt die wesentlichen Instrumente kompakt und gleichzeitig wissenschaftlich fundiert dar. Durch die systematische Vorgehensweise und die handlungsorientierte Darstellung finden Praktiker und Studierende schnell einen Überblick über die Methoden und aktuellen Maßnahmen des Marketings.

Moderne Markenführung

Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen:
4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage (2005), in 2 Bänden, nicht einzeln erhältlich.
ISBN: 978-3-8349-4540-2

In anschaulicher und klar verständlicher Sprache werden die wesentlichen Aspekte einer modernen Markenführung dargestellt. Neben der Vermittlung notwendiger Grundlagen liegt der Schwerpunkt des Buches auf neuen und innovativen Ansätzen zum Management von Marken.



Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen:

3., überarbeitete Auflage (2014), 400 S., ISBN: 978-3-8349-3446-8, Erscheinungstermin: 26. Juni 2014

Die Autoren zeigen, wie Unternehmen ein wirksames und wertschöpfendes Corporate Brand Management als marktorientiertes Führungskonzept etablieren können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke und ihren Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern, Stakeholdern sowie den Produkt- und Familienmarken.

ESCH.
The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 68 31 | 95 956 - 0
Fax: + 49 | 68 31 | 95 956 - 99

Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com