ESCH. The Brand Consultants

NEWSLETTER 2011

Besuchen Sie unsere Internetseite www.esch-brand.com und melden Sie sich für unseren Online-Newsletter an.

Pars pro toto
Seite 2

Automobilmarken auf dem Prüfstand: Das Image treibt den Markenerfolg
Seite 3–7

20 Jahre in Sachen Marke: Lessons Learned
Seite 8–10

Social Media: Dabei sein ist nicht alles
Mit Strategie vom „Liker“ zum Markenbotschafter
Seite 11–13

Pars pro toto.

Der Wirtschaftsmotor brummt, die Krise ist vorbei – zunächst einmal. Doch wurden die richtigen Lehren aus der Krise gezogen?

Betrachtet man pars pro toto die Automobilwirtschaft, so scheint die Situation glänzend. Die großen deutschen Unternehmen sind auf Wachstum programmiert: Man baut neue Werke und erzielt Rekordabsätze. Viele dieser Erfolge hängen am Tropf des chinesischen Marktes, manche werden erkauft – durch Rabattschlachten und Nachlässe. Es stellt sich allerdings die Frage, wie sich dies auf die Marken und die Erzielung einer nachhaltigen Profitabilität der Unternehmen auswirkt.

In der Automotive Brand Excellence-Studie stellen wir viel Licht, aber auch viel Schatten fest: Ist es gut, wenn man weit über 80 % des Markenimages von Mercedes-Benz durch vergleichsweise generische Eigenschaften erklären kann, bei Audi und BMW hingegen nur rund ein Drittel? Mangelt es der Marke an Fantasie? Wie lässt es sich erklären, dass bei Mercedes-Benz als einziger Premiummarke das Design negativ auf das Markenimage wirkt. Schlägt hier die Modellpolitik mit ihren Ausweitungen nach unten zurück? Wie kommt es, dass das Image von Mercedes-Benz bei Kunden schlechter ist als bei Kennern und entsprechend auch die Weiterempfehlungsrate niedriger ist? Bei den Wettbewerbern verhält es sich anders herum. Trotzdem sind Mercedes-Kunden treu und scheinbar leidensfähig. Wie lange noch?

Kommen Ihnen diese Fragen bekannt vor? Sind es auch die Fragen Ihres täglichen Arbeitsalltags? Wie gehen Sie damit um? Wir haben zwar mehr Erkenntnisse und bessere Methoden, die Entscheidungen werden aber häufig nicht besser. 70 % Flopquote bei Neueinführungen im Konsumgüterbereich sprechen für sich. Und alles wurde getestet. Sicherlich auch die vielen neuen Produkte bei Nivea. Vielleicht in einer Produktlogik, aber nicht in einer Markenlogik. Das Ende vom Lied ist dann immer der Verlust der Marke, egal in welcher Branche: Pars pro toto.

Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann. Ich wünsche Ihnen viel Zeit zum Denken.

Herzliche Grüße

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Seminare 2012

Die Termine für die Seminare „Praxisorientierte Markenführung" sowie „Kommunikation" für das Jahr 2012 finden Sie demnächst auf unserer Internetseite unter www.esch-brand.com

Automobilmarken auf dem Prüfstand: Das Image treibt den Markenerfolg.

Mobilität ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Aber die bloße Raumüberbrückung ist heute in den Hintergrund gerückt und höhere Ansprüche wie Komfort, Sicherheit und Design spielen eine immer bedeutendere Rolle. Trends in der Automobilbranche wie Urbanisierung, Globalisierung und Emerging Markets verdeutlichen, dass die Entwicklung der Mobilität eine rosige Zukunft vor sich hat. Doch auch bei all den staatlichen Regulierungen und technologischen Entwicklungen ist der Blick durch die Kundenbrille ein zentraler Faktor. Denn letztendlich bestimmen Kunden über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Dabei werden Kaufentscheidungen – neben dem Preis – maßgeblich durch die Marke, bei Automobilen insbesondere durch das Design beeinflusst.

Doch was treibt die Präferenzen für Automobile wirklich an? Welche Rolle spielt das Image und was kann man von starken Marken lernen? Um die relevanten Treiber der Automobilbranche zu identifizieren, wurde die Studie „Automotive Brand Excellence 2011“ von ESCH. The Brand Consultants sowie dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) und dem Automotive Institute for Management (AIM) der EBS Business School erstellt. Hierzu wurden Ende 2010 im Rahmen einer Onlinestudie 581 Personen zu 31 Automobilmarken befragt. Dabei wurden folgende Erkenntnisse gewonnen:

Image ist alles.

Wenn man sich die riesige Auswahl an verschiedenen Marken, Modellen und Ausstattungsvarianten im Automobilmarkt näher anschaut, fällt eine Kaufentscheidung schwer. Es dürfte nicht verwundern, dass bei einer so hohen Komplexität der Kunde schnell von „Pilot“ auf „Autopilot“ schaltet: nicht mehr rationale Aspekte dominieren, sondern das Emotionale. Qualität, Wartungskosten und Benzinverbrauch sind nicht mehr zentrale Kauftreiber, sondern weniger greifbare Dimensionen, wie bspw. das „Go-Kart Feeling“, mit dem ein MINI schwungvoll durch die Kurve zieht.

Zentral scheint jedoch das Markenimage zu sein, welches zur eigenen Persönlichkeit passen sollte. Kunden scheinen mit dem Kauf eines Autos ihre eigene Persönlichkeit zu unterstreichen oder diese um gewünschte Eigenschaften anzureichern.

Genau diesen Effekt konnte die Studie nachweisen. Je ausgeprägter das Image einer Automobilmarke ist, desto klarer sind die Vorstellungen zu einer Marke. Diese Markenstärke äußert sich in den positiven Imagebewertungen einer Marke. Das Imageranking wird in der Studie von Audi angeführt, dicht gefolgt von Porsche und BMW. An vierter Position folgt VW, während sich Mercedes-Benz und MINI den fünften und sechsten Rang teilen **(vgl. Abb. 1: Image-Ranking aus Sicht der Kunden)**.

Mittels eines allgemeinen **Kundenbeziehungspfadmodells** wurden neben dem Image weitere zentrale Wirkungsgrößen erfasst und anhand von rund 3.000 Bewertungen von 31 Automobilmarken berechnet. Die Studie bestätigt die starke Wirkung des Markenimages auf das Relevant Set, die Kaufentscheidung und die Kundenbindung **(vgl. Abb. 2: Kausalanalyse mit den Wirkungen des Images auf andere Faktoren)**. Der Effekt ist umso stärker, je ausgeprägter und positiver das Markenimage ist. Besonders hohe Werte hierfür weisen die Marken Audi, BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen auf.

Marken müssen klare Positionen belegen.

Zwar werden viele tolle Autos gebaut, dennoch gibt es Kundengruppen mit klaren Präferenzen für die eine oder die andere Marke. Dies liegt nicht an der Qualität der Produkte. Es hat andere Gründe: Alle diese Marken verfügen über eine klare Position in den Köpfen der Konsumenten. Doch die Schaffung eines klaren Profils ist nicht leicht. Man muss festlegen, wofür die Marke steht. Bei der Wahl der Positionierung setzen Automobilmarken

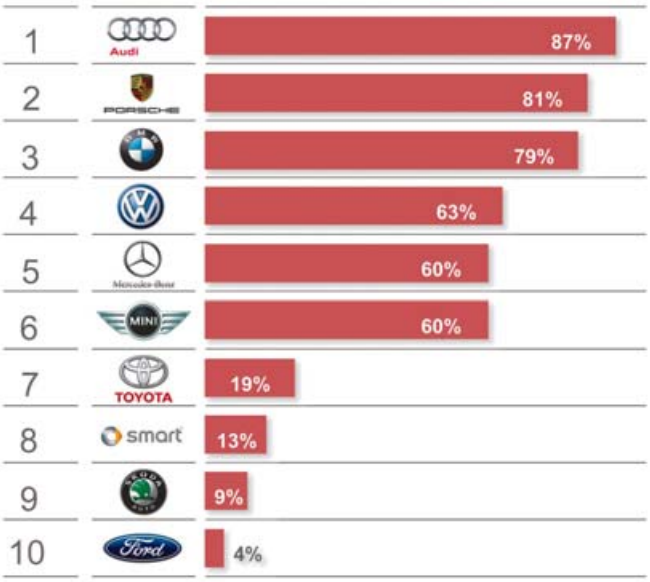

Abb. 1: Image-Ranking aus Sicht der Kunden

Anmerkung: Bewertung des Markenimages auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu); Angabe der Top2-Box-Werte in %; Basis: Kenner der Marke je n=150.

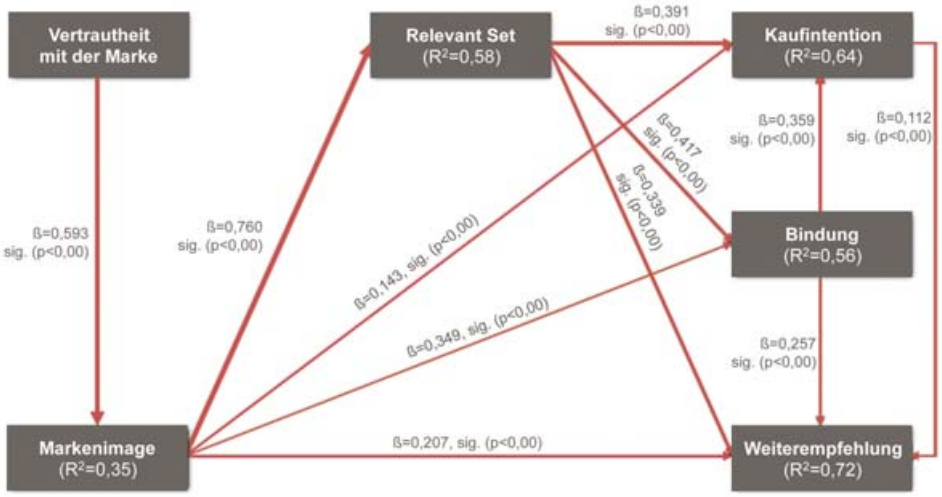

Abb. 2: Kausalanalyse mit den Wirkungen des Images auf andere Faktoren

meist auf Themen wie Qualität, Emotion, Preis oder Nachhaltigkeit.

Hinsichtlich der **Qualität** dürfen sich vor allem die Premiummarken freuen: Porsche, Volvo, Audi, BMW und Mercedes-Benz belegen hier aus Sicht der Kunden die oberen Ränge. Ihnen werden Eigenschaften wie gute Verarbeitungsqualität, hohe Zuverlässigkeit, hohe Sicherheitsstandards und guter Kundendienst zugesprochen. Die Qualität ist notwendig aber nicht immer hinreichend für ein starkes Markenimage. Mit der Verarbeitungsqualität alleine wird man keinem Konsumenten Freudentränen in die Augen treiben. Marken wie Nissan, Suzuki oder Peugeot schaffen es jedoch noch nicht einmal, die eigenen Fahrer von der Qualität ihrer Autos zu überzeugen. Marken wie Skoda, Fiat oder Citroen werden hingegen von den eigenen Fahrern geschätzt, stürzen aber im Fremdurteil ab. Dies belegt klar, dass die persönliche Nutzungserfahrung nicht unbedingt mit dem tatsächlichen Image übereinstimmen muss. Nach dem Motto „Perception is reality" müssen diese Marken die Aufholjagd beginnen, Gutes tun und darüber reden!

Andere wollen wiederum mit **Emotionen** beim Kunden punkten. Aus einer neuronalen Studie zur Wirkung starker und schwacher Marken im Gehirn wissen wir, dass starke Marken positive Emotionen wecken, schwache Marken hingegen negative Emotionen. Emotionen machen entsprechend den Unterschied. Eine innige Beziehung zu ihren Kunden haben Porsche, Audi und BMW. Wenn eine Marke von eigenen Kunden im Vergleich zu Nichtkunden emotionsloser empfunden wird, wie dies bei Renault, Toyota oder Mercedes-Benz der Fall ist, dann liegt hier ganz offensichtlich etwas im Argen. Normalerweise sollten gerade Kunden ein stärkeres emotionales Band zu ihrer Marke haben als Nichtkunden **(vgl. Abb. 3: Positionierungsraum aus Kundensicht hinsichtlich Emotionen)**.

Fragt man die Kunden nach ihrer **Preiswahrnehmung** zu bestimmten Automobilen, dreht sich das Bild: Volumenhersteller wie Skoda kommen an die Spitze. Mit dem Motto „Simply clever" setzt die Marke aus dem Volkswagen Konzern auf das Value-for-Money-Segment und beweist, dass dies auch eine attraktive Positionierungsoption ist. MINI, Toyota und Porsche hingegen werden als besonders teuer empfunden. Zudem klafft hier eine Lücke zwischen dem tatsächlichen Listenpreis und der Preisbereitschaft: diese Kluft ist bei MINI am stärksten. Es wird der Marke aber offensichtlich wegen der Sonderstellung in dieser Modellkategorie eher verziehen als dem Audi A1, der ebenfalls eine deutliche Diskrepanz zwischen der Zahlungsbereitschaft und dem Listenpreis aufweist, der aber bei den Verkäufen hinter den Erwartungen zurück bleibt.

Das Thema **Nachhaltigkeit** erlebt zurzeit einen Hype, und zahlreiche Hersteller haben die Notwendigkeit erkannt. Sie werben mit Labels wie BlueEFFICIENCY, CleanDiesel oder Greenline, jedoch wissen die wenigsten Kunden, worum es sich dabei handelt. Keinen Erklärungsbedarf auf dem Gebiet hat Toyota. Durch das Flaggschiffmodell Prius und die Pionierrolle in der Hybridantriebstechnik empfinden sowohl Kunden als auch Nichtkunden die Marke als nachhaltig. Auch BMW hat es durch intelligente Kommunikation geschafft, das Label „EfficientDynamics" zu einem feststehenden Begriff für

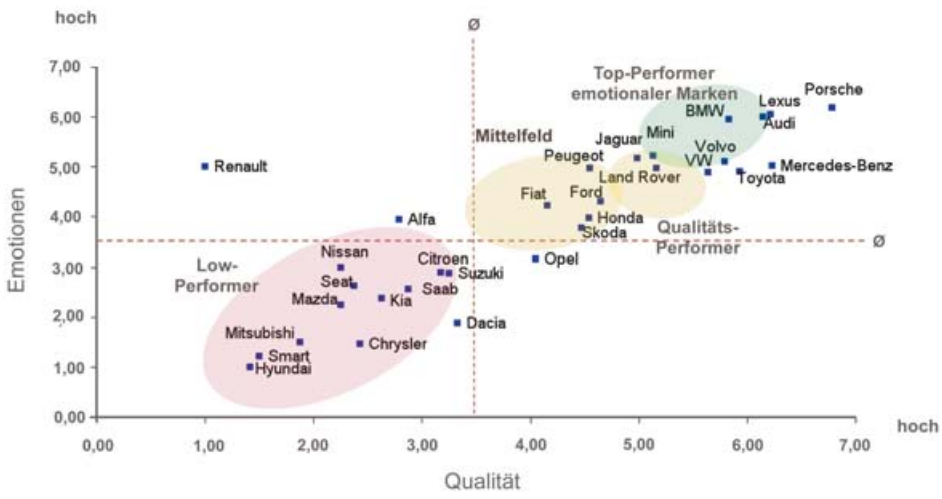

Abb. 3: Positionierungsraum aus Kundensicht hinsichtlich Emotionen

Anmerkung: Bewertung der einzelnen Dimensionen auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu); Angabe der Top2-Box-Werte in %; Basis: Kenner der Marke je n=150.

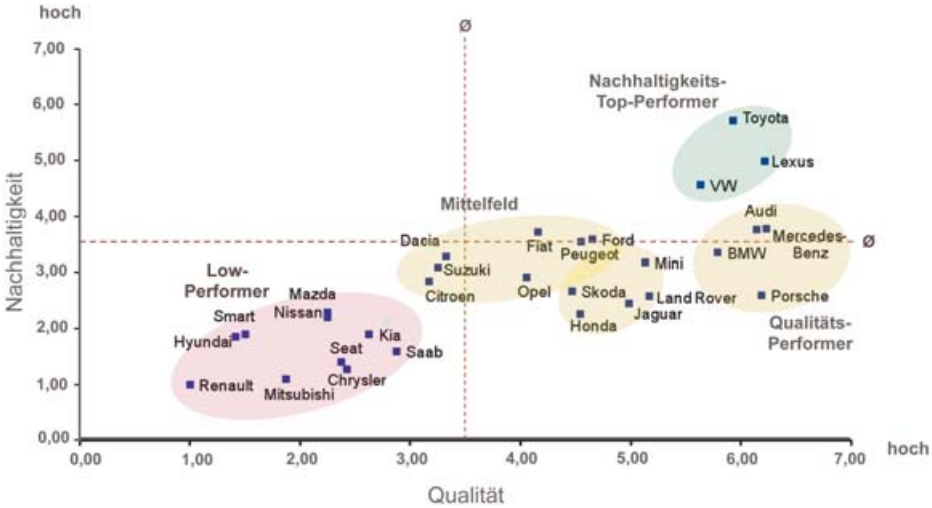

Abb. 4: Positionierungsraum aus Kundensicht hinsichtlich Nachhaltigkeit

Anmerkung: Bewertung der einzelnen Dimensionen auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu); Angabe der Top2-Box-Werte in %; Basis: Kenner der Marke je n=150.

Umweltschutz und Sportlichkeit im Sinne der Marke zu kombinieren **(vgl. Abb. 4: Positionierungsraum aus Kundensicht hinsichtlich Nachhaltigkeit)**.

Vergleicht man die starken Positionen der Automobilmarken mit dem Markenimage, so stellt man schnell fest, dass die Marken, die bei Qualität, Emotion, Nachhaltigkeit oder Preis die Nase vorne haben, auch zu den Top Ten der Automobilmarken mit dem stärksten Markenimage zählen. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wer in keinem Feld zur Spitze zählt, bleibt auch beim Image blass.

Design macht den Unterschied.

Jede starke Marke hat ihr eigenes Gesicht. Bei Automobilen prägt dabei das Design dieses Gesicht. Für Audi ist der Single-Frame-Kühlergrill ein sehr wichtiges Designelement, das das Gesicht von Audi einzigartig macht. Genau wie Augen, Nase und Mund unsere Erscheinung unnachahmlich machen, können Automobile ihr Äußeres mit den Scheinwerfern, dem Grill oder den Außenspiegeln erkennbar und unterscheidbar machen. Kunden können daran ihre Marke identifizieren.

Das Design prägt den ersten Eindruck einer Automobilmarke. Ästhetisches Design gewinnt in einer Welt voller qualitativ ausgereifter Produkte zunehmend an Bedeutung. Der Grund dafür ist einfach: ästhetische und formschöne Produkte wecken bei Kunden positive Emotionen. Sie gefallen Kunden nicht nur besser, sondern diese haben auch eine höhere Zahlungsbereitschaft dafür. Für die Marke wird das Produktdesign hierdurch zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, welches von der Konkurrenz differenziert und zu einem erlebbaren Faktor für die Imagebildung in Bezug auf Exklusivität, Komfort und Fahrspaß wird.

Die Studie zeigt, dass starke Marken wie BMW, Audi oder Mercedes mit einem klaren Profil durch Design für den Kunden einzigartig und unverwechselbar sind. Bei diesen Marken liegt bei der Frontpartie die korrekte Zuordnung bei über 90 Prozent **(vgl. Abb. 5: Frontansicht Top Performer)**. Hingegen werden Modelle von Ford, Kia und Dacia nur in 50 Prozent der Fälle korrekt zugeordnet **(vgl. Abb. 6: Frontansicht Low Performer)**. Die Verwechslungsquote mit unmittelbaren Wettbewerbern ist hier immens hoch. Bei der Seitenansicht der Modelle zeigt sich eine gleiche Struktur. Es bleibt somit festzuhalten, dass starke Marken von einem klaren Design dahingehend profitieren, dass die unmittelbare Zuordnung des Modells zur Marke im Straßenverkehr leichter fällt und somit jeder Kontaktpunkt mit einem Modell positiv auf die Marke einzahlt. Diesen Effekt gibt es bei schwachen Marken nicht. Hier wird Potential verschenkt. Interessant ist hierbei, dass das Design bei starken Marken ein wesentlicher Treiber des Markenimages ist und positiv auf dieses wirkt. Allerdings gibt es auch hier eine Ausnahme: Mercedes-Benz. Hier hat das Design sogar einen negativen Einfluss auf das Markenimage. Es ist zu vermuten, dass die große Bandbreite der Modelle, von der S-Klasse bis zur A-Klasse und die damit verbundene Designspreizung eine wesentliche Rolle dabei spielen können.

Neben der Differenzierung zum Wettbewerb ist auch auf die Modellähnlichkeit zu achten. Hier zeigen die Ergebnisse der Studie, dass starke Marken auch bei der

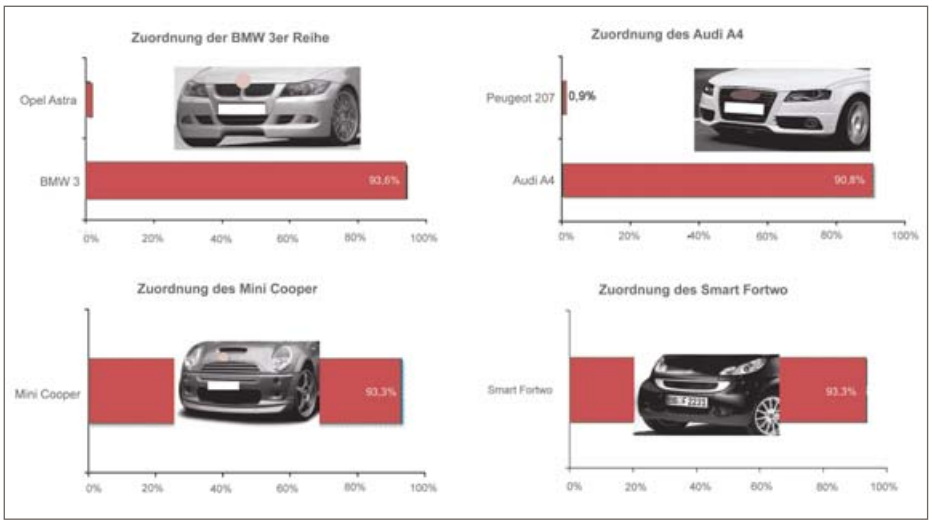

Abb. 5: Frontansicht – Top Performer

Anmerkung: Bewertung anhand der Zuordnung von Markennamen zu Stimulusmaterial. Basis: n=500.

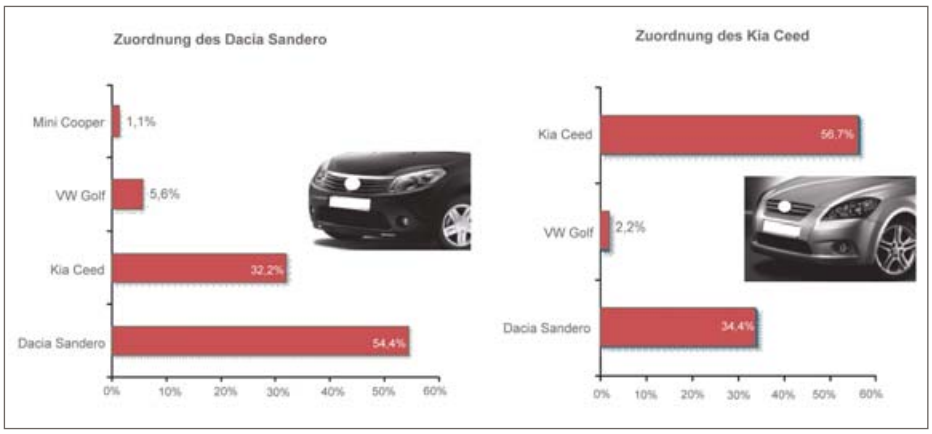

Abb. 6: Frontansicht – Low Performer

Anmerkung: Bewertung anhand der Zuordnung von Markennamen zu Stimulusmaterial. Basis: n=500.

Abb. 7: Zuordnung der Audi-Frontpartie auf die jeweiligen Modelle

Anmerkung: Bewertung anhand der Zuordnung von Markennamen zu Stimulusmaterial. Basis: n=500.

internen Differenzierung zwischen den Modellreihen der eigenen Marke tendenziell besser abschneiden als schwache Marken. Man darf es allerdings nicht übertreiben: Bei Audi haben die Kunden massive Probleme, die jeweiligen Frontpartien den richtigen Modellen zuzuordnen. Wenn ein A8 nur in 32 Prozent und ein A6 nur in 34 Prozent der Fälle korrekt erkannt und zugeordnet werden, dann zeigt sich hier deutlich, dass auf Audi ein Problem zurollen kann. Zu viel Ähnlichkeit kann langfristig vor allem dort schaden, wo man sich noch eine Abgrenzung wünscht **(Abb. 7: Zuordnung der Audi-Frontpartie auf die jeweiligen Modelle)**.

Besonders problematisch wird es allerdings, wenn man in den Innenraum der Automobile schaut. Obwohl Autobesitzer mehr Zeit im als vor dem Auto verbringen, scheint es hier in weiten Bereichen eine markenfreie Zone zu geben.

Zwar haben auch hier starke Marken die Nase vorn, allerdings auf einem deutlich niedrigeren Niveau als beim äußeren Design. Das Cockpit von BMW, Mercedes und Porsche haben 60 Prozent der Personen wiedererkannt, das Cockpit von Audi über 70 Prozent **(vgl. Abb. 8: Interiordesign – Top Performer)**.

Hingegen wurde der Innenraum von Citroen eher Dacia (28,6 Prozent) als Citroen selbst (22,2 Prozent) zugeordnet **(vgl. Abb. 9: Interiordesign – Low Performer)**. Genauso erging es Fiat (nur 19,8 Prozent korrekte Zuordnung vs. 31,7 Prozent Assoziation mit Citroen), Nissan (nur 23,2 Prozent korrekt und 26,8 Prozent für Kia) und Skoda (23,8 Prozent korrekt und 35,2 für VW). Weitere Marken wie Dacia, Ford, Honda, Kia, Opel, Peugeot, Renault, Toyota und VW wurden ebenfalls besonders häufig verwechselt.

Es stellt sich hier ohne Zweifel die Frage, warum es viele Marken nicht schaffen, einen unverkennbaren, charakteristischen Innenraum zu gestalten? Eine vorläufige

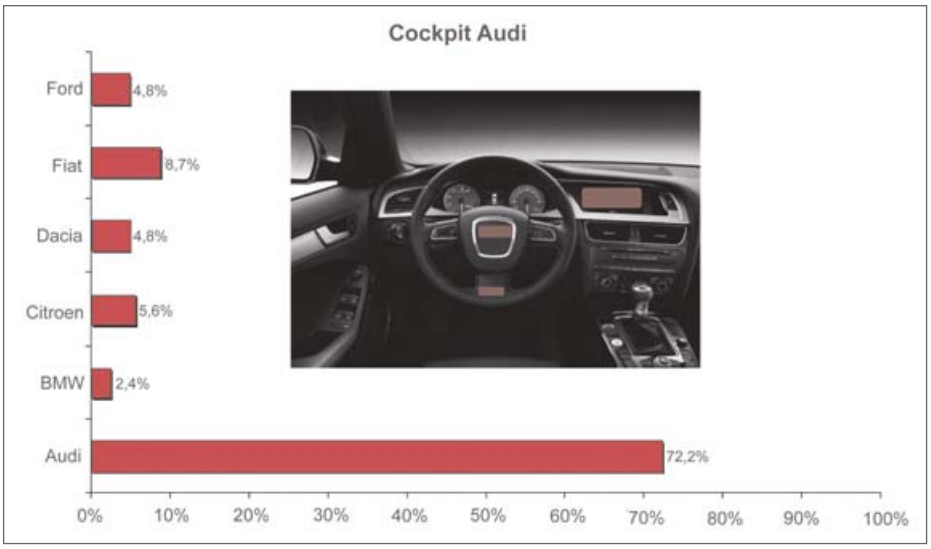

Abb. 8: Interiordesign – Top Performer

Anmerkung: Bewertung anhand der Zuordnung von Markennamen zu Stimulusmaterial. Basis: n=500.

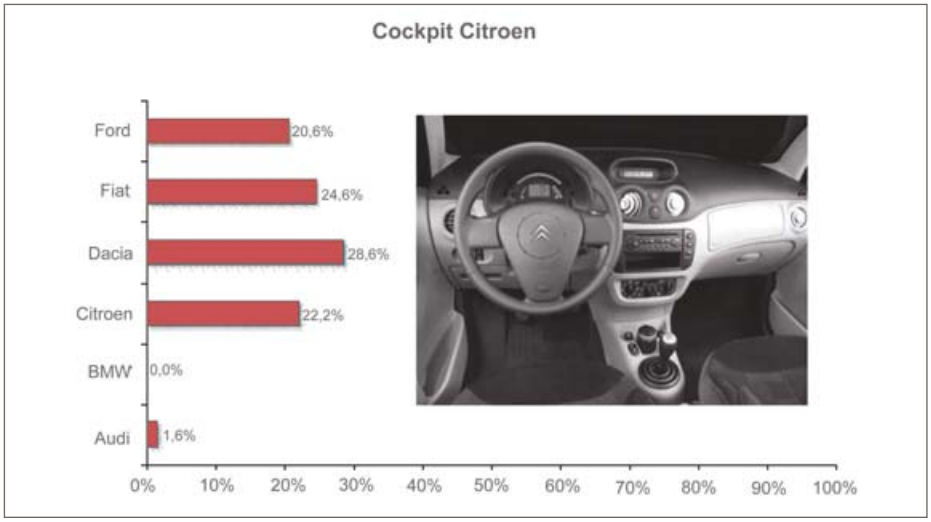

Abb. 9: Interiordesign – Low Performer

Anmerkung: Bewertung anhand der Zuordnung von Markennamen zu Stimulusmaterial. Basis: n=500.

Antwort hierauf geben sicherlich Standardisierungsüberlegungen aus Kostengründen: Wenn jedoch der Citroen C1 faktisch das identische Cockpit aufweist wie der Peugeot 107, darf man sich nicht wundern, wenn man bei Kunden Konfusion auslöst. Eine solche Einstellung ist verwunderlich und wenig professionell, da gerade die Erfahrungen im Inneren eines Automobils, wie die Kontakte mit Schaltern und Armaturen, die Präferenzen stark prägen.

Einen Schritt weiter geht sogar die Marke MINI, die ihre Fans und Kunden zum Mitgestalten des Innenraums animierte. Dabei kamen ganz außergewöhnliche Ideen, wie eine Espressomaschine oder ein elektronischer Kamin heraus. Einige dieser Konzepte will MINI seinem Credo „Creative use of Space" entsprechend umsetzen und macht dadurch sein Auto wahrlich unverwechselbar. Design ist mehr als nur eine Geschmacksfrage. Es bietet den Herstellern die Möglichkeit, ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen und sich von der Konkurrenz abzugrenzen.

Die Studie zeigt deutlich: Möchte man zum Olymp der Automarken gehören, kann man sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen, denn Ruhm ist vergänglich.

Autoren: Esch, F.-R.; Gawlowski, D.; Hanisch, J.; Knörle C.

20 Jahre in Sachen Marke: Lessons Learned (Teil 1)

Nach mehr als 20 Jahren in Sachen Marke ist es Zeit, zu rekapitulieren. Mit meinen persönlichen Erfahrungen könnte ich sicher mehrere Bücher füllen. Nicht jede Erfahrung lässt sich unmittelbar in ein überdauerndes Gesetz der Markenführung gießen. Allerdings gibt es aus meiner Sicht einige unumstößliche Regeln, die man bei der täglichen Markenarbeit beherzigen sollte.

Einige dieser Regeln sind im Folgenden aufgeführt. Sie können ihnen als Denkanstöße dienen:

Die einfachsten Fragen sind die besten, oder: Erst kommt die Pflicht, dann die Kür. Wie gerne schweben wir doch in höheren Sphären und lassen uns durch jedes neue Buzz Word anstecken. Wer „in" sein will, muss die neuesten Trends, Methoden und Moden im Marketing kennen, um mitreden zu können. Ein solches Stichwort ist beispielsweise Neuro-Marketing. Der Wunsch nach der Entdeckung eines Buy-Button im Gehirn des Konsumenten ist auch wirklich verführerisch. Da wir selbst neuronale Studien durchgeführt haben, kennen wir die Möglichkeiten und Grenzen dieser Methodik genau. Vom Buy-Button sind wir noch weit entfernt. Sicherlich können neue Methoden und Ansätze hilfreich sein, sie sind auch notwendig, allerdings sollte man sich nicht all zu sehr verführen lassen, denn: Erst kommt die Pflicht, dann die Kür. Die einfachsten Fragen sind die besten. Manchmal ist es gut, Dinge, die man macht und die sich im Unternehmen eingeschliffen haben, grundlegend zu hinterfragen:

- **Warum gibt es uns?** Was ist unsere Daseinsberechtigung und was treibt uns an? Es geht hier schlicht um die Mission eines Unternehmens. Diese muss einfach, klar und packend sein. Bei 3M heißt sie „We want to solve unsolved problems innovatively", bei der Würth Group heißt es schlicht „Wir lieben das Verkaufen".

- **Wofür stehen wir ein?** Welchen Grundsätzen fühlen wir uns verpflichtet? Bei der REWE Group haben wir in einem intensiven Prozess mit dem Management sechs Grundsätze entwickelt. Einer davon bezieht sich auf nachhaltiges Handeln. Das hat man sich zu Herzen genommen: Heute gibt es eine Vorstandsverantwortlichkeit für Nachhaltigkeit. Es wurde ein Nachhaltigkeitsstrategiekreis unterhalb des Vorstandes gegründet, der alle Geschäftseinheiten einbezieht. Es finden regelmäßig Treffen zu Themen statt, bei denen Aspekte von „Grüne Produkte" über Energie, Klima, Umwelt und Mitarbeiter bis gesellschaftliches Engagement diskutiert werden. Dieser Einsatz wurde belohnt: Letztes Jahr erhielt die REWE Group für ihr besonderes Engagement den Deutschen Nachhaltigkeitspreis **(Abb. 1)**.

- **Wer sind wir, was sind die wesensprägenden Merkmale unserer Marke?** Hier sind die hard facts und die soft facts der Marke zu bestimmen. Dabei sollte man sich vor weichgespülten und abgedroschenen Aussagen hüten, schließlich geht es auch darum, die Ecken und Kanten einer Marke zu bestimmen.

- **Warum soll der Kunde uns wählen?** Welche Position soll die Marke beziehen? Stellung zu beziehen ist nicht immer leicht, man wird dafür geliebt oder gehasst, aber es hilft letztendlich zur Profilierung im Markt. Der Positionierungssatz sollte kurz und knackig sein: „Swarovski bringt mich zum Staunen und inspiriert". Dieser Satz bringt die Seele von Swarovski klar zum Ausdruck und ist für die unterschiedlichsten Kunden, ob im B2B-Bereich oder im B2C-Sektor, bei Sammlern von Figuren oder Käufern von Schmuck relevant.

- **Wo wollen wir in zehn bis 15 Jahren sein?** Was ist die große Vision, die alle Mitarbeiter im Unternehmen teilen?

Abb. 1: Beispiel REWE

Das Geschäftsmodell prägt die Marke, die Marke prägt das Geschäftsmodell.
Grundsätzlich gibt es aus strategischer Sicht zwei Wege: Auf der einen Seite kann das Geschäftsmodell die Markenstrategie bestimmen. Dies ist häufig im B2B-Bereich wie bei Hilti, BASF oder der Schaeffler-Gruppe, aber auch bei Dienstleistungsunternehmen wie Allianz oder Cosmos der Fall:
Brand Strategy is the face of the Business Strategy.
Auf der anderen Seite kann aber auch die Markenstrategie das Geschäftsmodell bestimmen, wie bei Marlboro, Axe oder Nivea. Das Wachstum kommt dann primär aus den Markenüberlegungen:
Brand Strategy drives Business Strategy.

Unabhängig von beiden Stoßrichtungen müssen Geschäftsmodell und Marke ineinander greifen. Zudem können sich die Schwerpunkte verschieben: Bei der BASF wurden beispielsweise alle Geschäftsbereiche nach der Entwicklung der Markenidentität überprüft: Was nicht zur Identität passte, durfte auch nicht mehr unter der Marke BASF firmieren.

IKEA ist ein perfektes Beispiel für die Passung von Geschäftsmodell, Unternehmenskultur und Markenstrategie: Der IKEA-Gründer Ingvar Kamprad hatte die Idee, möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. IKEA ist heute weit mehr als nur Möbelhaus und wächst in Deutschland jedes Jahr – gegen den rückläufigen Trend in der Möbelbranche. Das Geschäftsmodell könnte einfacher nicht sein **(Abb. 2)**.

Zudem hält das Unternehmen konsequent an den schwedischen Wurzeln fest.
All dies wird durch den Markenauftritt reflektiert. Man nutzt die schwedischen Nationalfarben für einen starken und präsenten Auftritt. Die Markenpositionierung heißt folgerichtig „erschwingliche Lösungen für ein besseres Leben". Sie reflektiert sich in dem Slogan „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?". Die Idee wird auch auf die Mitarbeiter übertragen: Einfachheit, Begeisterung, Führung mal anders, Vielfalt oder Teamwork sind einige Beispiele für die konsequente Deklination einer starken Idee. Sie passen zu IKEA: „Einfachheit" bezieht sich beispielsweise auf einfache und unkomplizierte Abläufe für Kunden und Mitarbeiter, „Vielfalt" auf kreative Ideen, die Mitarbeiter einbringen können, und „Führung mal anders" will hingegen gegenseitige Anregungen für beste Lösungen bewirken.

Wer das Geschäftsmodell nicht achtet, kann mit der Marke schnell in gefährliche Gewässer geraten. Die Allianz ist der Serviceversicherer und die Autorität im Markt. Das Geschäftsmodell reflektiert die Serviceidee, die sich nicht zuletzt in der großen Zahl der Mitarbeiter (30.000) und Vertreter (10.000) spiegelt. Hier stehen Aspekte des Sich-Kümmerns, der guten Beratung und passender Serviceleistungen im Vordergrund und eben nicht der Preis. Natürlich kann es verführerisch sein, unter einer solch starken Marke ein Online-Angebot auf den Markt zu bringen, vor allem dann, wenn vorgerechnet wird, dass die Einführung einer neuen Online-Marke bis zu 80 Millionen Euro kosten könne. Doch wird ein solcher Schritt der Marke, ihrer Positionierung und dem Geschäftsmodell gerecht? Ist die Spreizung nicht zu stark? Die Allianz hatte es mit Allianz24 probiert und ist in einen Markt eingetreten, wo es schon gut profilierte Wettbewerber mit einfachen Geschäftsmodellen und kostengünstigen Angeboten gab. Das Abenteuer wurde mittlerweile beendet. Die Allianz scheiterte aufgrund der mangelnden Passung der Internetmarke mit der Positionierung. Allianz24 heißt in Deutschland nun AllSecur.

Abb. 2: Geschäftsmodell des Einrichtungskonzerns IKEA

Ein gutes Geschäftsmodell lässt sich auf einem Blatt Papier darlegen. Eine klare Markenidentität und Markenpositionierung ebenfalls.

Bewahren heißt nicht beharren, sondern mit Augenmaß entwickeln.
Erfolg macht träge und satt. Nicht zuletzt deshalb meinte Herr Piech, dass der größte Feind für das weitere erfolgreiche Wachstum der Volkswagen AG im Unternehmen selbst zu suchen sei. Manche Manager und Unternehmenslenker sind achtsam, andere scheinen hingegen nur die positiven Seiten des Erfolgs zu sehen und werden unachtsam.

So sagte der Nokia Multimedia-Chef Vanjoki noch im Jahr 2008:
„Auf diesem Planeten gibt es knapp sieben Milliarden Menschen, und die meisten von ihnen haben noch nie etwas von Apple oder Google gehört. Nokia kennt hingegen fasst jeder."
Mangelndes Eingehen auf Kundenwünsche, fehlender Mut zur Innovation, Masse statt Klasse und Langsamkeit in der Produktentwicklung werden bestraft. Vor allem aber hat man die Einfachheit der Nutzung und den technologischen Vor-

Abb. 3: Beispiel NOKIA

sprung nicht fortgeführt, sondern verwaltet und dadurch zwei wesentliche Markenassets an Wettbewerber verloren **(Abb. 3)**.

Auch BMW könnte sich auf seinen Lorbeeren ausruhen. Hier stellt man sich jedoch den veränderten Rahmenbedingungen und gibt markenspezifische Antworten: Nachhaltigkeit und die Markenwerte Sportlichkeit und Dynamik stehen zunächst im Widerspruch zueinander. BMW hat mit Efficient Dynamics eine markenspezifische Antwort gefunden: Dynamik bei nachhaltig reduziertem Verbrauch. Es werden dazu sichtbare Signale gesetzt: vom Namen bis zum Cockpit. Im Cockpit wird bei dem Verbrauch durch einen blau hinterlegten Negativbereich gekennzeichnet, wann Efficient Dynamics beim Runtergehen vom Gas greift. Die Start-Stop-Automatik ergänzt das Ganze sinnvoll. Und der nächste Schritt steht mit dem BMWi schon vor der Tür, wo alle Aktivitäten rund um vollwertige Elektrofahrzeuge unter einem neuen markentypischen Branding zusammengefasst werden.
Intern den Drive zu bewahren und die Marke situationsspezifisch zu interpretieren, führt zum Erfolg.

Profitables Wachstum kommt aus dem Kern, nicht aus der Peripherie.

Es ist interessant zu beobachten, wie viele Marken mit neuen Produkten und Services scheitern, die nicht aus dem Kern der Marke, sondern aus der Peripherie stammen. Natürlich ist es verführerisch, die Macht der Marke auch in der Peripherie zu nutzen, aber nützt es dem Unternehmen und der Marke? Starbucks bietet neuerdings Produkte im Handel an, ist dies der Kern der Marke oder die Peripherie? Ritter Sport ist bei allen Produkten auf dem Markt gescheitert, die nicht quadratisch waren. Manchmal kann der Kern recht eng sein. Doch was ist der Kern? Ist es Schönheit bei Nivea? Oder ist es die natürliche Pflege? Und was heißt dies für die Markenentwicklung? Die Frage nach dem Markenkern ist eine ganz Grundlegende: Sie rekurriert auf die strategischen Überlegungen und auf das, was diese in den Köpfen der Kunden bewirkt haben **(Abb. 4)**.

Letztendlich sind es die Markenvorstellungen, die sich bei den Kunden gebildet haben. Bei Nivea drehen sich diese beispielsweise um die Pflege, das Vertrauen, den Color-Code, die weiße Creme und den speziellen Duft. Auf dieser Basis wiederum wäre zu klären, wie weit man nun mit der Marke gehen kann, und ob durch den Kern weiteres Wachstum beschränkt wird. Bei Nivea war der Schritt von der natürlichen Pflege zur Schönheit sicherlich eine Erweiterung für Wachstum – oder zur besseren Rechtfertigung der dekorativen Kosmetik, die als letzte Produktgruppe dem Angebot hinzugefügt wurde. Zwischen dem perfekten Schönheitsideal von L'Oreal und der Initiative für wahre Schönheit von Dove sicherlich keine leichte Position.

Wenn man sich vom Kern entfernt, drückt sich dies häufig in Maßnahmen aus, die gegen den Kern verstoßen. Typisch dafür ist, dass man aus Sicht der Kunden auf der Wahrnehmungsebene zunehmend markenspezifische Merkmale ersetzt, entweder durch kategoriespezifische oder zielgruppenspezifische Merkmale. Die Gründe dafür sind immer dieselben: eine bessere Anpassung an die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Pretests geben einem zudem Recht: Dies ist bei Fokusgruppenbefragungen natürlich genau das, was die Zielgruppen wollen, damit sie den Nutzen des neu unter der Marke aufgenommenen Produktes auch besser „verstehen".

Am Ende des Prozesses steht die Markenentleerung.

Abb. 4: Beispiel NIVEA

Fortsetzung folgt im nächsten Newsletter.

Autor: Esch, F.-R.

Social Media: Dabei sein ist nicht alles

Mit Strategie vom „Liker“ zum Markenbotschafter

„Wir müssen uns bewusst werden, dass wir den Herausforderungen von heute nicht mit alten Gewohnheiten und starrem Denken begegnen können”, sagte Barack Obama, der es verstand, Social Media in seinem Präsidentschaftswahlkampf authentisch und nachhaltig zu nutzen. Auch Unternehmen müssen sich auf die neue Kommunikationssituation einstellen.

Aufbruchstimmung, aber wohin?

In vielen Unternehmen herrscht derzeit eine Aufbruchstimmung in Sachen Social Media. Bereits 54% der deutschen Organisationen nutzen nach einer Studie der Universität Leipzig Social Media für Kommunikationsaufgaben. Laut McKinsey setzen bereits 40% der Unternehmen soziale Netzwerke ein, 38% einen Unternehmensblog. Einer Studie zufolge besaßen im Juni 2010 bereits 31,4% der deutschen Unternehmen ein Facebookprofil, während 21,2% ihren Beitritt bis Ende des Jahres planten. Damit reagieren Unternehmen auf den vorherrschenden Communication Shift. Im Jahr 2010 lag der Anteil der Internetnutzer bereits bei 70%. Das Internet hat sich neben dem Fernsehen zum zweiten Leitmedium entwickelt. Mit einer Reichweite von 63% spielen laut Nielsen Soziale Netzwerke und Blogs eine besonders wichtige Rolle.

Der interne sowie externe Einsatz von Social Media zahlt sich scheinbar aus. Einer McKinsey-Studie zufolge berichteten 27% der 3.249 befragten Unternehmen von steigenden Marktanteilen und höheren Margen durch den Einsatz von Social Media.

Die Vernetzung bringt viele Vorteile: Nach außen werden die Kommunikationskosten gesenkt und die Wissensverbreitung gefördert. Zudem steigt die Zufriedenheit der in die Netzwerke integrierten Kunden, und es wird eine Bindung bewirkt. Trotzdem gewinnt man häufig den Eindruck, dass eine strategische Ausrichtung von Social Media durch blinden Aktionismus ersetzt wird. Die Kenntnisse der Kommunikationsmanager im Bereich Social Media fallen durchschnittlich aus. Nur 17% von ihnen verfügen nach einer Studie der Universität Leipzig über gute Fähigkeiten. In erfolgskritischen Managementbereichen wie dem Management von Social Communities, der Entwicklung einer Social Media Strategie sowie der Evaluation der Aktivitäten weisen Kommunikationsmanager erhebliche Defizite auf.

Dieser Zustand spiegelt sich auch in der Nutzung von Social Media Aktivitäten wider. In knapp 50% der Unternehmen fehlt es an einer strategischen Ausgestaltung, viele Profile auf Facebook wirken experimentell und wenig strukturiert, im Fall des Textildiscounters KiK sogar völlig verwaist.

Ein erfolgreicher Einsatz erfordert jedoch die Integration dieses Mediums als festen Bestandteil im Kommunikationsmix und damit auch eine Verankerung in der Unternehmensstrategie. Dabei ist Social Media kein Selbstzweck. Es muss einen Beitrag zur Stärkung der Marke leisten.

Durch Social Media die Marke stärken

Der richtige Einsatz von Social Media bietet ein enormes Potenzial zur Stärkung einer Marke. Um dieses Potenzial gewinnbringend auszuschöpfen, sind jedoch die zwei wesentliche Besonderheiten dieses Instrumentes zu beachten:

- Die **Aktivität der Nutzer** variiert zwischen passiven und aktiven Fans einer Marke.
- Durch die Aktivität der Nutzer ist zwischen **gesteuerter und ungesteuerter Kommunikation** zu unterscheiden.

Die unterschiedlichen Ausprägungen der Dimensionen hinsichtlich der **Aktivität der Nutzer** und der **Steuerbarkeit der Kommunikation** führen zu unterschiedlichen Anforderungen an eine erfolgreiche Social Media Strategie. Bei passiven Fans ist es dem Unternehmen möglich, das Markenbild mittels gesteuerter Kommunikation weiter zu **festigen**. Um das vollständige Potenzial von Social Media auszuschöpfen, sollte das Unternehmen darüber hinaus bestrebt sein, den Austausch mit aktiven Markenfans zu **intensivieren** bzw. passive Fans zu aktivieren und zu aktiven Markenbotschaftern zu machen, die in einem nächsten Schritt wünschenswerte Markeninformationen **multiplizieren** **(Abb. 1)**.

Das Markenbild der Konsumenten festigen

Der erste Kommunikationsquadrant ist durch passive „Fans“ und steuerbare Kommunikationsinhalte gekennzeichnet. Durch den „gefällt mir“- Button auf Facebook bspw. können sich Konsumenten zu Fans einer Marke machen, ohne danach weiter aktiv zu sein. Hier ist die komplette Kommunikation durch das Unternehmen steuerbar. Das Unternehmen kann in einem solchen Fall gezielt ausgewählte Informationen an seine Fangemeinde vermitteln und das Markenbild dadurch **„festigen“**. Aufgabe der Kommunikation ist es, die Positionierungsideen auch über diesen Kontaktpunkt einheitlich und integriert umzusetzen, um durch viele konsistente Eindrücke klare Gedächtnisspuren bei den Konsumenten zu hinterlassen.
Zur Integration der Kommunikation sind inhaltliche und formale Anknüpfungspunkte festzulegen, die auch beim Einsatz

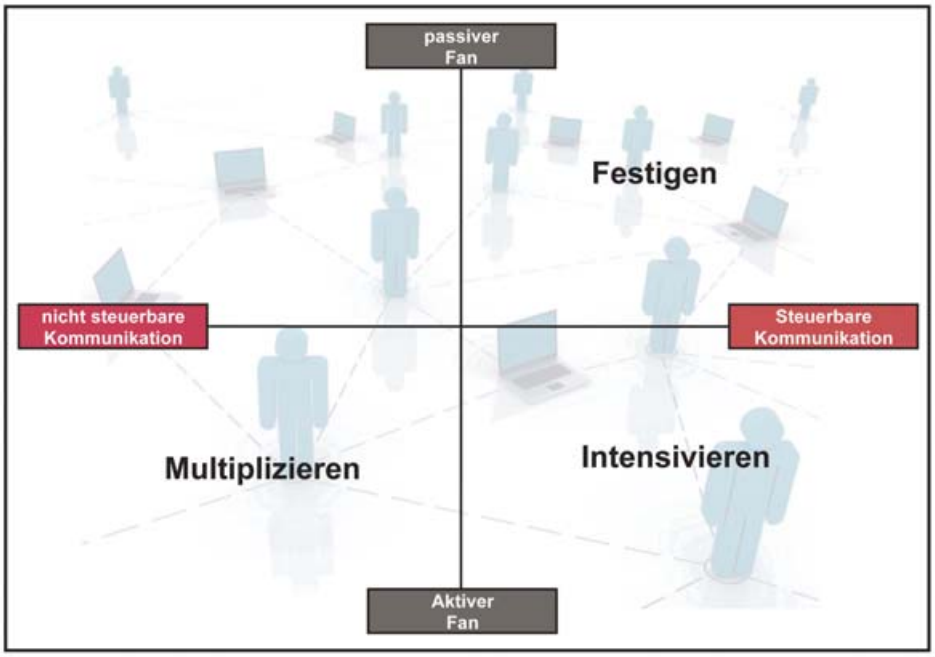

Abb. 1: Strategie für eine erfolgreiche Social Media Kommunikation

von Social Media zum Zuge kommen sollten. Allerdings bestehen hier größere Freiheitsgrade der Umsetzung. Umso wichtiger ist es, sowohl die inhaltlichen als auch die formalen Leitplanken festzulegen, um beurteilen zu können, welche Inhalte noch markenkonform sind bzw. welche nicht.

Interaktion fördern und den Austausch intensivieren: Trifft man auf aktive Konsumenten, die sich mit einem hohen Involvement der Unternehmenskommunikation zuwenden, können vorhandene Eindrücke und Inhalte **„intensiviert"** und erweitert werden. Social Media ermöglicht den Konsumenten die intensive Interaktion mit der Marke. Unter Interaktion wird ein aktives, individuelles (Kommunikations-) Verhalten der gegenseitigen Beeinflussung und der wechselseitigen Abhängigkeit verstanden.

Kunden durch Markenerlebnisse an die Marke binden: Die Marke nimmt in dieser Kommunikation sowohl die Rolle des Senders als auch die des Empfängers ein und wird in den Augen der Konsumenten vermenschlicht. Durch den intensiveren Austausch und das damit verbundene Markenerlebnis kann ein tieferes Verständnis, Vertrauen und eine größere Identifikation mit der Marke erfolgen.

Kunden in die Entwicklung der Marke mit einbeziehen: Darüber hinaus bietet die Interaktion zwischen Kunden und Marke enormes Potenzial für das Unternehmen. Sie können durch Crowdsourcing, Meinungsumfragen oder Produkttests frühzeitig Ideen und Kundenmeinungen gewinnen und somit von ihren Kunden lernen. Neben dem Erkenntnisgewinn führt die Einbeziehung von Konsumenten in den Entwicklungs- oder Entscheidungsprozess zu einem guten Gefühl auf Konsumentenseite. Zu dieser Erkenntnis kam auch im letzten Jahr die Marke GAP. Auf den Launch des neuen Logos reagierte die Fangemeine entsetzt. Auch die Bemühungen seitens des Unternehmens, die Kunden nachträglich im Rahmen eines Crowdsourcings einzubinden, stießen auf Gegenwehr. Die Empörung war letztlich so stark, dass GAP nach nur einer Woche das alte Logo wieder einführte. Die Fans fühlten sich dadurch wertgeschätzt und ernst genommen.

Passive Fans aktiv mit einbinden: Auch wenn die Mehrzahl der Community-Mitglieder passive Fans sind, sollte sich das Unternehmen bemühen, über die Phase des „Festigens" hinaus die Bindung zum Konsumenten zu „intensivieren". Um relevante und interessante Insights von seinen Fans zu generieren und aus der Interaktion mit den Konsumenten zu profitieren, sind durch gezielte Fragen die Ideen und Bedürfnisse der Konsumenten zu erfahren. Starbucks beispielsweise bezieht seine Fans bei der Kreation neuer Spezialitäten mit ein, informiert über Events wie die Starbucks-Van Frühstücks-Tour oder verlost regelmäßig Gutscheine.

Abb. 2: Beispiele für das Beschwerdemanagement von Bionade

Den Freiheitsgrad der Interaktion bestimmen: Die Intensität der Interaktion zwischen den Marken und ihren Fans hängt davon ab, inwieweit sich Unternehmen auf eine Interaktion mit den Kunden einlassen wollen. Viele Marken wie Red Bull kontrollieren in sozialen Netzwerken das Interaktionsniveau, indem nur von der Marke Informationen verfasst werden dürfen. Der Konsument kann diese jedoch kommentieren. Diese Art der Interaktion ermöglicht zwar eine höhere Kontrolle, verhindert jedoch gleichzeitig die Generierung von Kundeninsights und hemmt den Austausch. Auf erfolgreichen Fanseiten reagiert man hingegen auf „unkontrollierbare" Einträge von Konsumenten zielführend und kann dadurch sogar deren Zufriedenheit steigern. Auch negative oder unangenehme Inhalte können durch erfolgreiches Beschwerdemanagement zu einer starken und nachhaltigen Markenbindung führen. Wie man sich bei negativen Kundenreaktionen richtig verhält, zeigt das Beispiel Bionade. Nach drastischen Preiserhöhungen und einer Beteiligung der zum Oetker-Konzern gehörenden Braugruppe Radeberger wandten sich viele Kunden von dem Kultgetränk ab und gaben ihrem Frust auf Facebook, in Blogs und Foren freien Lauf. Das Unternehmen reagierte professionell. Man betonte, mit allen Fans auf Augenhöhe diskutieren und in einen offenen Dialog treten zu wollen. Man scheute sich auch nicht, negative Kommentare auf der Pinnwand stehen zu lassen und dazu Stellung zu beziehen **(Abb. 2)**.

Kontrolliert dem Kontrollverlust entgegenwirken

Die Interaktion findet bei Social Media jedoch nicht nur zwischen Marke und Konsument statt. Häufig dient auch die Marke als Interaktionsobjekt zwischen Konsumenten.
In diesem Fall kann das Unternehmen die Kommunikation nicht mehr selbst steuern. Das Internet avanciert zum Sprachrohr der Konsumenten, die das Bedürfnis haben, sich mitzuteilen und Inhalte zu **„multiplizieren"**. Inzwischen scheinen Konsumenten selbst genauso viel oder sogar noch mehr Marketinginformation zu produzieren wie Unternehmen. Diese können die Marke stärken oder schwächen, wobei negative Word of Mouth (WoM) Kommunikation einen stärkeren Effekt hat als positive und sogar zu Verwässerung der Marke führen kann. Die Möglichkeit, die Inhalte selber zu gestalten, anstatt sie einfach nur zu konsumieren, treibt die Aktivität der Konsumenten in die Höhe. Vor allem persönliche Empfehlungen oder Kundenrezessionen auf Social Networks stoßen bei Konsumenten auf größeres Vertrauen. Das Vertrauen in User Generated Content übersteigt das in klassische Werbemittel. Dadurch ergeben sich für die Nutzer eine höhere Überzeugungskraft durch mehr Glaubwürdigkeit, Vertrauen und stärkere Empathie.

Die Auswirkungen einer positiven Verbreitung zeigen die Unternehmensposts auf der Seite der Marke Adidas. Der Post über die Star Wars-Kollektion von Adidas erhielt von 23.000 Fans per „gefällt mir"-Button Zustimmung, ca. 1000 Fans kommentierten diese News sogar. Diese getätigten Aktionen einzelner Mitglieder werden anschließend automatisch auf den Facebook Seiten ihrer Freunde als News angezeigt. Bei einer durchschnittlichen Anzahl von 130 Freunden pro Nutzer erscheint diese Nachricht in kürzester Zeit bei über 3 Millionen Facebook-Mitgliedern.

Social Media – wer ungesteuert kommuniziert, verliert!

Social Media ist aus dem Alltag der Konsumenten nicht mehr wegzudenken. Es scheint eine Leichtigkeit, mit der eigenen Zielgruppe in engen Kontakt zu treten. Blinder Aktionismus und eine ungesteuerte Kommunikation verhindern jedoch die Ausschöpfung des großen Potenzials, welches Social Media Marketing ohne Zweifel bietet. Damit Social Media kein Selbstzweck ist, sondern einen Beitrag zur Marke leistet, sollte sich jeder Marken- oder Kommunikationsmanager die in **Abb. 3** dargestellten Fragen stellen.

	Checkliste für eine erfolgreiche Social Media Strategie	☑	☒
Voraussetzungen	Ist in Ihrem Unternehmen eine Social Media Strategie vorhanden?		
	Ist die Social Media Strategie fester Bestandteil der Kommunikationsstrategie?		
	Gibt es einen geschulten Social Media Verantwortlichen?		
Festigen	Ist Ihre Social Media Präsenz durch formale Integration als offizielle Unternehmensseite erkennbar?		
	Vermitteln Sie durch inhaltlich integrierte Kommunikation relevante Positionierungsinhalte im Rahmen Ihres Social Media Auftritts?		
Intensivieren	Nutzen Sie alle Möglichkeiten zur Interaktion mit Ihren Kunden, indem Sie:		
	• Kunden durch Markenerlebnisse an die Marke binden?		
	• Kunden in die Entwicklung der Marke mit einbeziehen?		
	• Relevante und attraktiv verpackte Botschaften senden?		
	• Den idealen Freiheitsgrad der Interaktion festlegen?		
	• Passive Fans mit einbinden?		
Multiplizieren	Beobachten Sie die WoM-Kommunikation über Ihr Unternehmen?		
	Besitzen Sie ein professionelles Krisenmanagement, um auf negatives WoM zu reagieren		

Abb. 3: Checkliste für eine erfolgreiche Social Media Strategie

Autoren: Esch, F.-R.; Gawlowski, D.; Rühl, V.; von Einem, E.

ESCH. The Brand Consultants GmbH
Adresse **Gutenbergstraße 1**
66740 Saarlouis
Telefon **+49. 68 31. 95 95 60**
Telefax **+49. 68 31. 95 95 699**
www.esch-brand.com

com.hausgross.de