

MARKEN STARK MACHEN

Was wirklich zählt

von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Viele reden über Marken, wenige machen Marken. Die Marke steht selten im Zentrum des Handelns. Das Handeln wird häufig dominiert von kurzfristigen Aktionen, reinen Vertriebsüberlegungen und bestimmt durch harte Kennzahlen. Markenwerte, Markenimage und Kundenbedarf zählen oft nur am Rande, obwohl dies zentrale Treiber des Erfolges sind. Entsprechend liegen Potenziale brach. Im schlimmsten Fall kommt es zum Bedeutungsverlust einer Marke.

Machen Sie den Selbsttest: Stellen Sie sich vor, Sie möchten Ihre Marke bei Händlern zur Listung vorstellen und keine Tür geht auf. Stellen Sie sich vor, Sie laden potenzielle Kunden zu einem Event ein und niemand kommt. Stellen Sie sich vor, Sie haben einen schönen Messestand, aber nur eine geringe Frequenz. Stellen Sie sich vor, Sie fragen Kunden nach Marken in ihrer Branche und Ihre eigene Marke wird nicht genannt. Stellen Sie sich vor, Ihre Kunden kennen zwar Ihre Marke, wissen aber nicht, wofür diese steht und was sie von anderen unterscheidet. Glauben Sie dann, dass Ihnen Ihre Marke im Verkauf wirklich hilft?

Rollenwechsel: Und nun versetzen Sie sich in die Rolle eines Kunden. Ich nenne Ihnen sechs Kategorien: Wasser, Kaffee, Automobile, Versicherungen, Uhren und Smartphones. Welche Marken kommen Ihnen in den Sinn? In der Regel sind es – je nach Involvement – drei bis sechs Marken, die Sie spontan nennen können. Bei Wasser vielleicht Gerolsteiner oder San Pellegrino, bei Smartphones Apple und Samsung. Wenn Sie sich dann beim Smartphone für Apple entscheiden, können Sie zweifelsfrei Gründe nennen, wie beispielsweise die Ästhetik, das schöne Design, die intuitive, einfache Nutzung und die nahtlose Vernetzung mit allen Geräten der Apple-Welt. Sie sind dabei nicht allein: Diese Vorstellungen verknüpfen die meisten Menschen weltweit mit Apple. So und nicht anders ist es bei San Pellegrino, Nespresso, Mercedes-Benz oder bei der Allianz, falls Ihnen diese Marken ebenfalls bei den jeweiligen Kategorien in den Sinn gekommen sind.

WIE SIEHT ES BEI IHNEN AUS?

Die Marktgesetze sind überall gleich. Wenigstens zwei davon sollten Sie kennen, denn Sie haben weitreichende Folgen für Ihre Marketingarbeit und Ihren Erfolg im Markt.

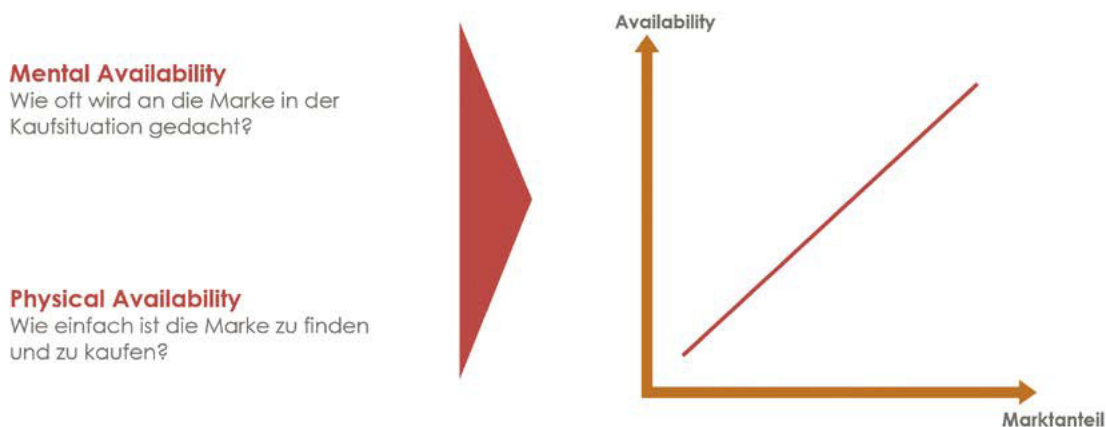
Gesetz Nummer eins: Availability und Marktanteile gehen Hand in Hand. Die Availability umfasst zwei Punkte: Erstens den Zugriff auf eine Marke, wenn Sie an eine bestimmte Kategorie denken. Wenn Ihnen bei Regalsystemen automatisch USM Haller einfallen würde, wäre die Mental Availability hoch. Zweitens die Verfügbarkeit der Marke, wenn Sie diese kaufen wollen. Wäre USM Haller in Ihrer Nähe gut verfügbar, wäre die Physical Availability ebenfalls gut erfüllt. Der erste Aspekt (Verfügbarkeit im Kopf) treibt meist den zweiten (Verfügbarkeit im Regal). Deshalb gibt es Red Bull auch überall, bis hin zur letzten Tankstelle. Dieses Gesetz gilt für alle Branchen und Produktkategorien weltweit. Wenn Sie es auf Ihre Branche anwenden, können Sie es prüfen.

»Marken müssen eine Sogwirkung bei Kunden erzeugen, um erste Wahl zu werden. Dies treibt Umsatz und Profit.«

Gesetz Nummer zwei: Kontinuierliche Investments in die Marke bringen dauerhaftes Wachstum. Für viele Unternehmer ist Miele ein leuchtendes Vorbild. Der Grund liegt darin, dass Miele selbst in Krisenzeiten konsequent und profitabel wächst. Das ist kein Zufall. Es sind dauerhafte Investitionen in die Marke, die dazu führen, dass Kunden ein klares Image von ihr haben und diese auch kaufen wollen.

Sind Sie eher im Push- oder im Pull-Modus unterwegs? Push-Modus heißt, dass Sie Ihre Marke mit Aktionen, Preisnachlässen und anderen kurzfristigen Maßnahmen in den Markt hineinverkaufen. Der Effekt bleibt kurzfristig und wirkt nicht nachhaltig auf die Marke. Pull-Modus heißt, dass Sie durch systematische Markenarbeit eine Sogwirkung erzeugen und dadurch Kunden gewinnen und binden. Es ist bekannt und belegt, dass langfristige Investitionen in die Marke das Wachstum

Markendurchsetzung schafft Marktanteile



Availability und Marktanteile gehen Hand in Hand. Die Mental Availability treibt meist die Physical Availability an.

dauerhaft treiben, hingegen Kurzfristmaßnahmen zwar kleine Impulse geben, Sie aber letztendlich auf der Stelle treten und sich kaum entwickeln. Dies gilt für alle Branchen – weltweit.

Büromarken müssen eine Sogwirkung bei Kunden erzeugen, um erste Wahl zu werden. Dies treibt Umsatz und Profit. Der Grund dafür ist einfach: Die meisten Kunden sind nicht in einem Kaufentscheidungsprozess, wenn sie mit Markenkommunikation in Kontakt kommen. In der Regel sind im B2B-Business 95 Prozent der Kunden nicht in einem Kaufentscheidungsprozess, sondern nur fünf Prozent.

Insofern prägt Markenkommunikation außerhalb des Kaufentscheidungsprozesses implizit das Markenbild und -image. Kunden setzen sich nicht aktiv mit Ihren Botschaften auseinander, sondern lassen sich implizit – also ohne gedankliches Bewusstsein – beeinflussen. Sie kommen dadurch in das Set akzeptierter Alternativen. In einer Kaufsituation ist Ihre Marke dadurch präsent und wird beim Kauf berücksichtigt. Anderenfalls führt im besten Falle ein sensationelles Preisangebot dazu, dass sich Kunden möglicherweise am Point of Sale anders entscheiden. Die Prägung durch langfristige Pull-Maßnahmen ist somit Garant für den Aufbau von Markenbekanntheit und eines klaren Markenimages, das zu kontinuierlicher Nachfrage und zu Käufen führt. Profitables Wachstum wird dadurch planbar.

MARKEN WIRKSAM AUFBAUEN

Die besten Unternehmen stellen ihre Marke und Menschen in das Zentrum ihres Handelns und werden dafür belohnt. Hier zeigen sich klare Erfolgsmuster starker Marken. Drei davon stelle ich Ihnen vor. Die Erfolgsmuster sind gerade in turbulenten Zeiten mit ständig wachsenden Anforderungen durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Preis- und Kostendruck sowie anderen externen Einflüssen wichtig.

Die Chance derart unsteter Zeiten liegt in der Auseinandersetzung mit dem Kern, dem eigenen Wesen, der Identität der Marke. Findet eine Rückbesinnung auf das Wesentliche (Wer bin ich?) statt und wird sich auf eine Adjustierung eingelassen (Wer möchte ich sein?), ist Platz für Neues und die Metamorphose gelingt. Für Markenverantwortliche bedeutet dies, dass eine Phase der Identitätsschärfung notwendig wird: Wofür soll die Marke stehen? Warum sollen die Kunden uns kaufen? Was bedeutet dies für die Identität der Mitarbeitenden? Was für das Selbstverständnis der Kunden? Und welche Implikationen hat das für die Markenführung?

EINE KLARE MARKENIDENTITÄT

Menschen sind Sinnsucher. Marken sind Sinnstifter. Starke Marken sind für Kunden im Meer der Angebote sichtbar, sie entlasten Kunden und stehen für Dinge, die für Kunden relevant sind. Aus neurowissenschaftlicher Sicht verfügen Kunden bei starken Marken über einen somatischen Marker im Hirn, der ihr Verhalten automatisch im positiven Sinne lenkt. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung einer klaren Markenidentität.

Bei der Markenidentität geht es darum, die wesensprägenden Merkmale einer Marke zu definieren. Die zentrale Frage lautet: »Wer bin ich?«. Nur wenn klar definiert ist, wofür die Marke stehen soll, kann darauf hingearbeitet werden, dass das Erleben der Kunden, Bewerber und auch Mitarbeitenden ein konsistentes ist und diese die Marke als differenzierend wie präferenzbildend wahrnehmen. Dies macht einen fortwährenden Abgleich mit der Identität unweigerlich notwendig. Handelt es sich um eine Kampagnenidee, Produktidee, ein neu identifiziertes Kundenbedürfnis oder gar ein Geschäftsmodell, ist immer die Frage maßgeblich: »Wie kann ich im Sinne meiner Marke (re)agieren?«

»Marken brauchen eine klare Markenidentität. Sie müssen wissen, wofür sie stehen. Nur so schafft man Markenbekanntheit und ein klares Markenimage.«

So steht eine Marke wie Rolex für Prestige und Erfolg, Robustheit, Ganggenauigkeit und herausragende Qualität. Man verbindet mit ihr ikonische Designs wie das der Rolex Submariner, der Rolex Daytona und die Farbe Grün. Rolex »the crown of every achievement«. Miele steht wiederum für Haltbarkeit, Qualität und Vertrauen sowie das Streben nach ständiger Verbesserung, was durch den Slogan »immer besser« zum Ausdruck kommt.

Büromarken brauchen eine klare Markenidentität. Sie müssen wissen, wofür sie stehen. Nur so schafft man Markenbekanntheit und ein klares Markenimage. Die Identität der Marke und daraus abgeleitete Markenwerte sind ganzheitlich zu entwickeln. Es geht darum, Herz und Hirn der Kunden zu adressieren.

Markenprägung vollzieht sich implizit. Wir sind uns dessen oft nicht bewusst. Menschen, ob Endkunden oder Manager, treffen keine Entscheidung ohne Emotionen. Das Gefühl geht der »rationalen« Entscheidung voran. Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman spricht von schnellem und langsamem Denken. Wir schalten erst dann auf Ratio um, wenn es notwendig ist. Denken ist anstrengend. Wir vermeiden es, so gut es geht. Zur Ableitung einer wirksamen Markenidentität reicht es bei Weitem nicht aus, nur mit Fakten zu überzeugen. Der Grund ist einfach: Die meisten Kunden nehmen Informationen zur Marke meist nur flüchtig und beiläufig auf. Sie entscheiden meist emotional und »aus dem Bauch heraus«.

Gute Markenwertmodelle berücksichtigen dies, indem sie mit Tonalitäten das Herz der Kunden und mit Nutzen das Hirn der Kunden adressieren. Die Analogie zu einem Flugzeugpiloten mag dies verdeutlichen: Der Pilot ist bei Start und Landung eines Flugzeugs hoch involviert.

Er checkt alle Instrumente des Flugzeugs systematisch. Analytisch und logisch sequenziell geht der Kapitän immer und immer wieder die gleichen Routinen durch.

Er ist aufmerksam, weil er einen perfekten Start und eine perfekte Landung möchte.

Das ist anstrengend. Sobald der Kapitän in der Luft ist, schaltet er auf Autopilot. Er achtet nur flüchtig auf das, was passiert. Im Autopiloten nimmt der Pilot nur implizit und beiläufig seine Umgebung wahr. Die meisten Flugzeugpiloten sind bei einem Flug von Frankfurt nach New York weitaus länger im Autopiloten als im Piloten.

Bei Kunden verhält es sich ähnlich. Sie sind meist im Autopiloten unterwegs und erleben Marken nur implizit, das heißt, ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Hier geht es darum, Gefühle, Emotionen und nonverbale Eindrücke mit der Marke zu verknüpfen, die markenprägend sind. Schaltet der Kunde in einer Kaufphase auf den Piloten, interessiert er sich mehr für die Hard Facts zur Marke. Dies ist typischerweise in Kaufphasen der Fall. Hier prüft er logisch und analytisch, welche Nutzen die Marke ihm bietet und durch welche Eigenschaften diese begründet werden.

Orientieren Sie sich bei der Entwicklung der Markenidentität entsprechend an zwei Fragen:

- Was bringt es mir, wenn ich diese Marke wähle? Hier geht es um Nutzen, die Ihre Marke den Kunden liefert und die »Reasons why« zur Begründung. Der herausragende Geschmack von Lindt-Schokolade wird etwa mit der herausragenden Qualität der Ingredienzien, der Erfahrung seit 1845 und der sorgfältigen Zubereitung begründet. Damit speisen Sie den Piloten, also die Ratio. Es geht um die Erfassung der Hard Facts zur Marke.

- Wie fühlt es sich an, wenn ich mit der Marke interagiere? Hier geht es um die Gefühle, Emotionen und nonverbalen Eindrücke, die mit der Marke verknüpft werden sollen. Mit Lindt verbindet man beispielsweise Gefühle wie exklusiv, traditionsreich oder detailverliebt und das Bild der Maîtres Chocolatier. Damit adressieren Sie den Autopiloten, also die Gefühle. Es geht um die Soft Facts zur Marke.

Wir empfehlen, die Markenidentität komplett zu erfassen und anschließend auf drei Markenwerte zu verdichten:

- den Anker, also einen Wert, der tief in der DNA der Marke enthalten ist,
- einen Differenziator, durch den Sie sich am stärksten vom Wettbewerb unterscheiden können sowie
- einen Zukunftstreiber, durch den Sie das stärkste Wachstum bewirken können, wenn Sie diesen forcieren.

FOKUS AUF DAS WESENTLICHE

Weglassen schmerzt. Sich festlegen und fokussieren schmerzt. Genau dies ist aber das Ziel einer Markenpositionierung. Es geht darum, mit der Marke einen einzigartigen und relevanten Platz in den Köpfen der Kunden zu erobern und sich von Wettbewerbsmarken abzugrenzen. Die Marke muss aus Sicht der Kunden so attraktiv sein, dass sie gegenüber den Wettbewerbern präferiert wird. Positionierung heißt Fokussierung, also die Konzentration auf wenige, relevante Merkmale, bei denen die Marke besser wahrgenommen werden soll als die Wettbewerber.

Wer Kunden zu viele Gründe zum Kauf der Marke anbietet, wird willkürlich und austauschbar. Im Durchschnitt bieten B2B-Unternehmen elf Positionierungseigenschaften an. Das ist zu viel, um Wirkung zu erzielen. Machen Sie deshalb den Elevator-Pitch: Wenn Sie nicht in einem kurzen, knappen Satz sagen können, warum man Ihre Marke wählen sollte, können Sie kein klares Profil im Markt erlangen. Das Markenversprechen von Rituals »adding luxury to everyday routines« ist sonnenklar und fokussiert.

Dieser Positionierungssatz sollte maximal sieben +/- zwei Wörter haben. Er muss kurz und knackig sein, damit er merkfähig ist. Machen Sie den Elevator-Pitch für Ihre Marke: Können Sie in einem kurzen Satz sagen, warum Kunden Ihre Marke wählen sollen? Jeder könnte in einem kurzen Satz formulieren, warum Kunden Porsche, Louis Vuitton, Krombacher, Nespresso oder Red Bull wählen sollten. Versuchen Sie dies einmal bei Opel, Samsonite, Hasseröder, Café Royal oder Flying Horse.

WERTE UND POSITIONIERUNG

Markenumsetzung beginnt im Unternehmen. Mitarbeitende – vor allem solche mit Kundenkontakt wie Vertriebs- oder Servicemitarbeitende – müssen die Marke zusammen mit dem Denken, Fühlen und Handeln verankern und Botschafter der Marke werden. Der Grund ist

»Machen Sie den Elevator-Pitch für Ihre Marke: Können Sie in einem kurzen Satz sagen, warum Kunden Ihre Marke wählen sollen?«



BUCHTIPP

Franz-Rudolf Esch:
»Marke 4.0:
Wie Unternehmen zu digitalen
Markenchampions
werden«, Vahlen.

einfach: 60 Prozent der Kundenbegeisterung und 70 Prozent der Kundenfrustration gehen auf Mitarbeitende zurück. Wenn diese sich nicht markenkonform verhalten, kann kein klares Markenbild aufgebaut werden.

Viele Kontaktpunkte mit Kunden werden zudem von Mitarbeitenden betreut und gestaltet. Insofern ist ein ganzheitliches Erleben der Marke nur dann möglich, wenn Mitarbeitende genau wissen, wie die Marke in erlebbare Maßnahmen umgesetzt werden kann. Wir wissen aus unserer Forschung, dass ganzheitliches Erleben die Markenstärke treibt. Entsprechend sind erkennbare Muster zur Marke zu entwickeln, die kontinuierlich an allen relevanten Kontaktpunkten mit Kunden umgesetzt werden. Markenstärke und Kundenerleben gehen hier Hand in Hand.

Marken wie Louis Vuitton oder Rituals zeigen, wie es geht. Bei Rituals wird das Markenversprechen an jedem Kontaktpunkt erlebbar, von den Shops über die Mitarbeitenden bis zur Website und sozialen Medien. Das rasante Wachstum von Rituals ist Beweis dafür, dass diese Maßnahmen wirken. Orientieren Sie sich an den Besten und starten Sie mit der systematischen Schärfung und Umsetzung Ihrer Marke. Es lohnt sich, weil es Umsatz und Profitabilität dauerhaft treibt.

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH ist Gründer der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants. Er lebt Marke wie kein Zweiter und gilt als »Markenpapst«. Esch lehrte als Universitätsprofessor an renommierten Universitäten in Deutschland, der Schweiz und in Österreich. Er ist gefragter Keynote-Speaker und wirkte in vielen Top-Management-Executive-Programmen in Deutschland, der Schweiz und Frankreich. Esch war zwölf Jahre Vizepräsident des Deutschen Marketingverbandes und ist Initiator des Deutschen Markenkongresses und des Markenawards.
esch-brand.com

