

# Wie man ein Unternehmen als Marke führt

Veröffentlicht in Zeitschrift «Mandat» (aktualisiert)

*Unternehmen jeder Grösse und Branche bewegen sich auf immer härter umkämpften Märkten. Beachtet wird nur, wer einem Leuchtturm gleich herausragt. Leuchten heisst leisten. Denn nur diejenigen Unternehmen werden von der Kundschaft wahrgenommen, die über ein klares Leistungsprofil verfügen. Dieses Fussfassen von Leistungen in der Kundschaft ist Markenbildung.*

*Wie man ein Unternehmen als Marke führt, davon handelt dieser Artikel.*

## Das ganze Unternehmen «macht» Marke

Vielleicht haben Sie kürzlich ein Haus oder eine Wohnung umgebaut und sich dabei für eine Spülanlage entscheiden müssen. Es ist kaum vorstellbar, dass keine Produkte der Rapperswiler Firma Geberit in Ihre engste Wahl gekommen sind. Mehr noch, Sie waren sogar bereit, dafür einen höheren Preis als für Konkurrenzprodukte zu bezahlen. Wieso haben Sie sich für diese Produkte entschieden? War die in Aussicht gestellte Qualität ausschlaggebend? Die angebotene Komplettlösung, welche der Sanitärinstallateur als grossen Vorteil darstellte? Oder die Vertrautheit mit dem Namen Geberit, der in fast allen öffentlichen Toilettenanlagen präsent ist?

Wenn wir uns diesen Auswahlprozess vergegenwärtigen, ist es stets eine Summe von Faktoren, welche zu einem Entschluss führen. Dabei verbinden sich bereits bestehende Vorstellungen mit den aktuellen Eindrücken anlässlich einer Produktpräsentation. Weiss ich überhaupt vom Produkt? Was kann es? Zu welchem Preis? Gefällt es mir? Wie haben andere davon erzählt? Was ist mir von der Werbung in Erinnerung ge-

blieben? Sind der Berater, der Verkäufer, die Webpage gewinnend?

Entscheiden wir uns schliesslich, hat ein Bündel von Leistungen überzeugt. In unserem Fall das für Geberit stehende Leistungspaket. Diese spezifische Kombination von Unternehmens- oder Produktleistungen, die von der Kundschaft erfahren wurde oder aktuell wahrgenommen wird, ist Inhalt und Kraft der Marke. Die Marke ist der aussen wahrgenommene Inhalt eines Unternehmens oder Produktes. Dies gilt beim Grossgenauso wie beim Einmann-Unternehmen, beim Konsumartikler wie beim Zulieferbetrieb, beim Produktionsbetrieb wie beim Dienstleister. Alle treten mit der Außenwelt durch eine Vielzahl von Handlungen in Verbindung, und so bildet sich die jeweilige Marke. Marke ist also weit mehr als Name, Zeichen und Werbung.

## Markenführung ist wirkungsorientierte Unternehmensführung

Markenkraft entsteht, wenn das typische Leistungspaket während längerer Zeit erfolgreich auf dem Markt angeboten wird, und sich

um diese spezifischen Leistungen Kundschaft bildet. Marke ist also die Wirkungsseite des Unternehmens – das Bild in den Köpfen der Kundschaft. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, die Aktivitäten konsequent auf diese Wirkung auf der Einnahmeseite hin auszurichten.

Für den Aufbau einer Marke müssen die Prozesse unternehmensseitig so organisiert werden, dass alle in der Werteklasse der Marke arbeiten – vom Beschaffen der Rohstoffe über die Forschung und

## **Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, die Aktivitäten konsequent auf die Wirkung auf der Einnahmeseite hin auszurichten.**

Entwicklung, die Produktion, das Marketing, den Vertrieb bis hin zum Handel.

Voraussetzung dafür ist, dass die Unternehmung die spezifischen Erfolgsfaktoren und die dafür ursächlichen Unternehmensaktivitäten kennt. Diese Vorstellung muss so präzise und konkret sein, dass daraus Handlungsanweisungen und Prioritäten für hinab bis zum einzelnen Arbeitsplatz abgeleitet werden. Denn am Arbeitsplatz entscheidet sich täglich, ob die Marke gestärkt oder geschwächt wird. Um bei Geberit zu bleiben: Geberit hat eine klare Vorstellung von ihrer Marke und den dafür notwendigen Massnahmen. Wer als die Marke für integrierte und zuverlässige Spülensysteme gilt, die von den Sanitärinstallateuren selbst bei höherem Preis empfohlen werden, hat über

die ganze Wertschöpfungskette während Jahren die richtigen Prioritäten gesetzt und seine Erfolgsfaktoren systematisch entwickelt und durchgesetzt.

### **Auf den eigenen Stärken aufbauen und differenzieren**

Lehnen Sie sich jetzt für einen Moment in Ihrem Stuhl zurück und gehen Sie gedanklich durch alle Abteilungen Ihres Unternehmens. Ist es nicht beeindruckend, was die Produkte alles können, welche Anstrengungen bei Reparaturfällen unternommen werden, welche genau umschriebenen Prozesse in Ihrer Produktion für die Qualitätssicherung angewendet werden, oder mit welcher Präzision die Risiken in Kundenportfolios überwacht werden können. Sich die eigenen Stärken bewusst zu machen, steht am Ausgangspunkt der Markenführung. Denn Ihre Kundschaft hat sich um Ihre Leistungen und Ihre spezifische Qualität gebildet. Und es ist dieses Band zwischen Ihrer Kundschaft und Ihrer Firma, welches es unaufhörlich zu stärken gilt. Dieses Band überhaupt macht Kunden zur Kundschaft. Kundschaft ist entstanden, wenn sich im Publikum ein positives Vorurteil über eine Marke gebildet hat. Dann geschieht es, dass Autos bestellt werden, bevor sie der Öffentlichkeit vorgestellt wurden, oder dass man sich in einem Restaurant ein «Menue surprise» auf-tischen lässt, ohne vorher je dort gespeist zu haben.

Wenn Sie Ihre Kundschaft fragen, wieso sie sich für Ihre Produkte oder Lösungen entschieden hat und diesen noch immer treu ist, wird sie nicht lange zögern. Ob im Luxus-, Alltags- oder B-to-B-Ge-

schäft: Niemand kauft regelmä-sig ein Produkt oder eine Dienstleistung ohne Grund. Es ist die Summe der im jeweiligen Umfeld passenden auch kleinen Einmaligkeiten, welche aus Käufern treue Kunden machen.

Differenzierung ist der Kern der Marke. Nicht Differenzierung um der Differenzierung willen, sondern Differenzierung bei Leistungen, die für Kunden Wert schöpfen. Was Wert – value added – sein kann, ist unerschöpflich. Es zeichnet gerade starke Marken aus, dass sie noch nicht bekannte Leistungsdimensionen suchen. Differenzierung ist aber nicht nur durch Einmaligkeit (USP's) möglich. Differenzierung kann auch durch Leistungsüberlegenheit, d.h. besser, schneller, schöner, als ..., oder durch das Besetzen einer Leistungsdimension wie z.B. von SUBARU beim Vierradantrieb erreicht werden.

Der Differenzierungswille verlangt Mut und wird von inner- wie ausserhalb des Unternehmens angegriffen. Seine Feinde sind das dauernde Schielen auf die Konkurrenz, die von den Medien und der Werbewirtschaft herbeigeredeten gleichmacherischen Erfolgsformeln (z.B. Billigwelle, Innovation ist alles) sowie der eigene, übertrieben kritische Blick.

### **Reden sie von den Leistungen Ihrer Marke**

Es gibt wohl keinen anderen Bereich, in dem heute Geld so ineffizient eingesetzt wird wie in Kommunikation und Werbung. Wieso diese provokante Aussage? Die Ursache liegt beim Missverständnis eines Begriffes:

Emotionen. Es geht bei der Markenführung (und damit auch Unternehmensführung) darum, die Emotionen der Kundschaft anzusprechen. Entscheidend ist aber, dass die Emotionen aus den Leistungen der jeweiligen Marke angesprochen werden. Die Emotionen eines Chirurgen bei der Verwendung eines Operationsinstrumentes sind positiv, wenn

***Es gibt wohl keinen anderen Bereich, in dem heute Geld so ineffizient eingesetzt wird wie in Kommunikation und Werbung.***

das Instrument von ZIMMER ein 100% störungsfreies und einmalig sauberes Arbeiten ermöglicht. Ganz andere Elemente versetzen die Emotionen des Möbelkäufers in positive Schwüngen: Z.B. die besondere Kombination von zeitlosem Design, Funktionalität und Flexibilität bei USM-HALLER. Sollen Kommunikation und Werbung ZIMMER und USM-HALLER stärken, müssen sie deshalb genau diese spezifischen Leistungen ins Zentrum stellen – durchaus pffiffig inszeniert aber klar in der Aussage.

Damit unterscheiden sie sich von der Werbung, in der kaum mehr eine Markenleistung auftritt und stattdessen ein lachender Mensch, ein spielendes Kind oder ein anderes beliebiges Sujet ohne Bezug zu den besonderen Leistungen des Unternehmens dargestellt wird (ganz aktuell bei fast allen Werbungen von Krankenkassen). Emotion pur ist eben Emotion ohne Bezug und damit Nutzen!

Verpflichten Sie die Kommunikation wieder auf ihren ökonomischen

mischen Zweck. Lassen Sie die vielfältigen Fähigkeiten Ihres Unternehmens und Ihrer Produkte sprechen. Und kontrollieren Sie die Werbewirkung: Wie viele Menschen erinnern sich an meine Werbung? Und wie viele davon wissen, dass es sich um Werbung für meine Marke handelt? Sollte das Verhältnis nicht nahe 1:1 sein, entweicht aus Ihrem Markensystem unnötigerweise Geld.

### **Stärke in Geld umsetzen**

Was nichts kostet, ist nichts wert. Dieser Satz, der auch mit Preis signalisiert Wert übersetzt werden kann, sitzt fest in unseren

Köpfen. Wir knirschen mit den Zähnen, geben uns aber letztlich mit inkompetenter Beratung zufrieden, wenn wir bei

einem als Schnäppchen gekauften Computer Problemen begegnen. Umgekehrt bezahlen wir ohne mit der Wimper zu zucken einen höheren Preis, wenn wir von der Besonderheit einer Leistung überzeugt sind.

Dieses Prinzip macht sich eine gut geführte Marke zunutze, mehr noch, die Preisstellung ist einer ihrer Erfolgs-Bausteine. Die eigene Wertigkeit muss der Kundschaft unmissverständlich angezeigt werden. Mit dem Preis zieht man die offensichtliche Grenze zur Konkurrenz, die einem aufgrund der inhaltlichen Differenz zusteht. Die preisliche Unterscheidung muss aber mit der inhaltlichen Unterscheidung konsistent sein. Das feine Gespür der Kundschaft für Disbalancen zwischen Preis und Leistung holt einen schnell ein. Und Kundschaft, die sich übers Ohr gehauen fühlt, empfindet nicht mehr als Kundschaft.

Die grössten Bedrohungen der Preisstellung kommen meistens aus dem eigenen Haus. In vielen Firmen werden Umsatz und Wachstum zum alleinigen Leistungsmaßstab erhoben und der Preis ausgeblendet. Den gleichen Effekt haben auf Kapazitätsauslastung ausgerichtete Zielsetzungen. Wer die nachhaltige Ertragskraft im Visier hat, hält drei Einfallstore für Preiszerfall besonders im Auge: Distribution, Sortiment sowie Preise und Konditionen. Diese drei Bereiche sind genau auf das Niveau, die Leistungsklasse der Marke

***Mit dem Preis zieht man die offensichtliche Grenze zur Konkurrenz, die einem aufgrund der inhaltlichen Differenz zusteht.***

abzustimmen. So sind in der Distribution Partner auszuwählen, die zur Marke passen und sich dafür einsetzen. Beim Sortiment ist darauf zu achten, dass starke Produkte gestärkt (Vermarktung, Weiterentwicklung) und nicht als Quelle für die Subventionierung ausufernder Sortimente verwendet werden. Bei den Konditionen schliesslich steht das Verhindern von Rabatten ohne Gegenleistung im Vordergrund. Wer hier Ordnung hält, wird die Kraft seiner Marke auch gegenüber starken Partnern einsetzen können. Denn er weiss: Von einer guten Marke profitiert jeder. ■