

Achim Burkhardt / Henrike Dores

Markenaufbau – Erfolgsfaktor für den Mittelstand

Warum ist Marke für den Mittelstand so wichtig?	1
Die Macht starker Marken	2
Markenaufbau – keine Frage des Budgets	3
Regeln für einen erfolgreichen Markenaufbau	4
Fazit	16

Warum ist Marke für den Mittelstand so wichtig?

Mittelständische Unternehmen sehen sich heute mehr denn je mit einem immer härteren Wettbewerb konfrontiert. Auf den Absatzmärkten erleben vor allem Unternehmen, die von der Binnenkonjunktur abhängig sind, eine nie gekannte - nun schon mehrere Jahre währende - Kaufzurückhaltung. Gleichzeitig sehen sie sich in typischen Käufermärkten immer anspruchsvoller und gleichzeitig immer untreuer werdenden Kunden gegenüber. Das Produkt- und Serviceangebot wiederum ist durch austauschbarere Produkte bei gleichzeitig schnellerer Produktentwicklung und damit einhergehenden kürzeren Produktlebenszyklen zu charakterisieren. So ist beispielsweise das Zahnpasta-Angebot in einem Supermarkt von 14 Varianten 1950 auf 176 Varianten 1995 angewachsen (Esch 2004, S. 28). Die angeführten Effekte führen dazu, dass sich der Mittelstand mit einer wachsenden Dynamik der Märkte, einem scharfen Preis- und Servicewettbewerb, immer mächtiger werdenden Wettbewerbern bei gleichzeitigen Margen- und Renditeproblemen auseinander zu setzen hat.

Und hier kommt die Marke ins Spiel. Eine erfolgreich aufgebaute Marke zwingt zur Fokussierung und hilft somit bei der notwendigen Differenzierung und bei der Durchsetzung im Wettbewerb. Sie erobert quasi eine Monopolstellung in den Köpfen der Verbraucher (Domizlaff 1992, S. 33). Sie sorgt für Präferenzbildung für das eigene Unternehmen und kann somit mittelständischen Unternehmen helfen, nicht von großen und übermächtig erscheinenden Wettbewerbern „gefressen“ zu werden, sondern diese vielmehr erfolgreich anzugreifen.

Die Macht starker Marken

Wir verstehen unter Marken klare Vorstellungsbilder (Assoziationen) in den Köpfen der Zielgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen (in Anlehnung an Esch 2004, S. 23). Die bloße Markierung reicht für unser Verständnis einer Marke nicht aus. Einfach könnte man Marken auch als positiv verfestigte Vorurteile bezeichnen. Sie dienen den Verbrauchern in erster Linie zur Reduktion der Komplexität ihrer Umgebung und kommen damit dem Bestreben des menschlichen Gehirns nach Vereinfachung in geradezu idealer Weise entgegen.

Die Macht der Marken erklärt sich aus gewissen Funktionen, die Marken für Verbraucher erfüllen (Uhr 1981, S. 17; Riesenbeck/Perrey 2004, S. 22): In erster Linie dienen Marken - wie schon angedeutet - der **Informationseffizienz**. Im Rahmen dieser besitzen sie eine **Zeichenfunktion** (Erleichterung der Wahrnehmung, der Wiedererkennung und des Lernens), eine **Ordnungsfunktion** (d.h. sie leisten einen positiven Beitrag zur psychologischen Transparenz des Angebotes in für den Verbraucher unübersichtlichen Märkten) sowie eine **Differenzierungsfunktion** (psychologische Differenzierung des Angebotes). Eine weitere wichtige Funktion der Marke für den Kunden besteht in der **Risikoreduktion**. Innerhalb dieser Kategorie sorgt die Marke für **Sicherheit** (Reduktion des Kaufrisikos und Bestätigung des Wertes), für **Stabilisierung** (Wunsch nach Konstanz der persönlichen Umwelt in einer sich ständig wandelnden Welt) und für **Vertrauen**. Nicht zuletzt bieten starke und erfolgreiche Marken ihren Kunden über die Informationseffizienz sowie die Risikoreduktion hinaus häufig einen ideellen Nutzen. Dieser kann in der **Emotionalisierung** von Angeboten (Erlebniswertigkeit der Marke), in der **Individualisierung** (Personalisierung des markierten Objektes, Herausheben aus der Anonymität, Ermöglichung persönlicher Identifikation mit der Marke) und oder dem **Anspruchs- und Geltungsnutzen** bestehen.

Sehr gut nachweisen lässt sich die Macht von Marken im Rahmen von kleinen Experimenten. Starke Marken sind in ihrer Gestaltung häufig so gut gelernt und verankert, dass selbst Änderungen oder das Weglassen von konstitutiven Markenelementen die Wiedererkennung und die damit verbundenen Assoziationen nicht gefährden. Abbildung 1 zeigt solche Beispiele:



Abbildung 1: Erkennen Sie diese Marken?

Testen Sie selbst, inwieweit sie die Marken wieder erkennen. An dieser Stelle eine gute Nachricht: Wie wir bei Vorträgen immer wieder feststellen können, funktioniert dieser Mechanismus auch bei starken regionalen Marken (Bierherstellern, lokalen Einzelhändlern etc.).

Welche ökonomisch interessanten Auswirkungen hat jedoch die Macht der Marke? Nachweislich steigern starke und erfolgreiche Marken den Unternehmenswert (Esch 2004, S. 4ff.). Alljährlich veröffentlichte Messungen zum Markenwert (z.B. Interbrand, Semion) weisen beispielsweise für Coca Cola einen Markenwert von 67,5 Mrd. Euro aus. Das entspricht einem Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert von über 60 Prozent. Auch die Aktienkaufbereitschaft wird durch ein konsistentes und prägnantes Markenbild gefördert. Dieser Sachverhalt lässt für den Mittelstand vermuten, dass starke Marken den Zugang zu Kapital bzw. die Verhandlungen mit Banken erleichtern. Außerdem können Marken betriebswirtschaftliche Effekte im Sinne eines Preispremiums (Erzielung höherer Preise und damit häufig auch höherer Margen) und/oder eines Mengenpremiums (erhöhter Absatz) auslösen. Speziell die Betonung des Mengenpremiums erscheint uns sehr wichtig, da dieser Effekt in der Markendiskussion häufig vernachlässigt wird. Sehr deutlich kann man sich diesen hinsichtlich des Discounters Aldi vor Augen führen, der gemeinhin als eine der stärksten Marken angesehen wird und trotz - oder wegen? - seiner discountorientierten Preispolitik auch als renditestärkstes Unternehmen im deutschen Einzelhandel gilt.

Markenaufbau – keine Frage des Budgets

Wenn man an Marke denkt, hat man meistens die international oder national prominenten Beispiele wie Coca Cola, Nivea oder auch Mercedes-Benz und ihre riesigen Werbeetatats im Kopf. Mit anderen Worten: Markenaufbau wird meist mit sündhaft teuren Werbekampagnen gleichgesetzt. Nun die gute Nachricht für alle Verantwortlichen im Mittelstand, die sich mit Marke beschäftigen: Die Mechanismen eines intelligent geplanten und umgesetzten Markenaufbaus funktionieren auch ohne Werbemillionen (von Lackum 2004)!

Zunächst zur Möglichkeit des Aufbaus einer regionalen und einer zielgruppenbezogenen Marke: Marken müssen nicht immer über eine überragende überregionale Bekanntheit bei einer Vielzahl von Verbrauchern verfügen. Entscheidend sind der Zielgruppenbezug (beispielsweise auch bei B2B-Marken) und auch die mögliche regionale Fokussierung. So misst man bei Marktstudien beispielsweise im Einzelhandel hervorragende Bekanntheits- und Imagewerte bei „Platzhirschen“, die überregionale Ladenmarken durchaus blass aussehen lassen können. Interessant ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis einer Untersuchung von Davies/Brooks aus Großbritannien, in der kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe der Werbeausgaben und dem Erfolg von Ladenmarken des Einzelhandels nachgewiesen werden konnte (Davies/Brooks 1989).

Nun zum nächsten wesentlichen Aspekt für den Mittelstand: Es gibt keine „Mittelstandsmarke“ in dem Sinne, dass der Markenaufbau grundsätzlich anderen Mechanismen folgen würde wie bei Großunternehmen. Vielmehr gleichen sich die Mechanismen. Einziger, wirklich relevanter Unterschied: Der Markenaufbau im Mittelstand verlangt aufgrund der fehlenden Budgets mehr Konsequenz - sowohl in der

Konzeption als auch in der kommunikativen Umsetzung. Ständige Repositionierungen, Wechsel zentraler Botschaften und fehlende Positionierungen kann sich der Mittelstand ebenso wenig leisten wie Me too-Konzepte ohne klaren strategischen Fokus.

Im folgenden Kapitel sollen die wesentlichen Regeln für einen Markenaufbau im Mittelstand vorgestellt werden.

Regeln für einen erfolgreichen Markenaufbau

Regel 1: Erkennen Sie sich selbst - Definieren Sie Ihre Identität

Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Markenaufbau ist die Kenntnis der eigenen Identität. Hierzu müssen Sie in der Lage sein, die nachfolgend aufgeführten Fragen zu beantworten:

1. Worin besteht genau die Leistung Ihres Unternehmens?
2. Was kann Ihr Unternehmen besonders gut?
3. Was macht Ihr Unternehmen anders als der Wettbewerb?
4. Worin liegt das besondere Nutzenversprechen Ihres Unternehmens gegenüber Ihren Kunden?
5. Welche Persönlichkeit soll Ihr Unternehmen verkörpern?
6. Wo erleben Ihre Zielgruppen die Marke (sog. Markenkontaktpunkte)?
7. Was leitet das Verhalten Ihres Unternehmens (Werte)?
8. Was ist in einem prägnanten Satz die Kernidee Ihres Unternehmens?

In diesem Zusammenhang sprechen wir auch von der Positionierung Ihres Unternehmens (vgl. vertiefend zum Aspekt der Positionierung auch das White Paper „Keine erfolgreichen Corporate Brands ohne Positionierung“ auf www.taikn.de).

Sie werden eventuell einwenden, dass ein mittelständischer Unternehmer diese Fragen auf jeden Fall und ohne große Probleme beantworten können müsste. Unsere Erfahrung lehrt uns aber, dass viele mittelständische Unternehmen gerade mit einer fokussierten Beantwortung dieser Fragen größte Schwierigkeiten haben.

Dies hat unterschiedliche Ursachen: Oftmals entwickeln sich mittelständische Unternehmen nicht strategisch geplant. Vielmehr stellt ihr Leistungsangebot nach einigen Jahren der Existenz einen Spiegel von geschäftlichen Opportunitäten dar. So fragen beispielsweise bestehende Kunden zusätzlich zu den bisher nachgefragten, weitere Leistungen an. Diesen Kundenwünschen kommt man natürlich allzu gerne nach. Man sammelt so Erfahrungen und Kenntnisse, für die natürlich neue Kunden gewonnen werden sollen und die man entsprechend kommuniziert. Auch die Beobachtung von Trends in der Branche bzw. beim Wettbewerb verleitet häufig dazu, diese aufzugreifen. So kommt es zu einem mehr oder weniger zufälligen Leistungsportfolio, dem sowohl Wettbewerbsvorteile als auch Differenzierungsmöglichkeiten

fehlen. Dies ist in der Regel eine schlechte Voraussetzung für eine fokussierte Markenkommunikation und damit für den Aufbau einer klar positionierten Marke. Gerade mittelständische Unternehmen brauchen aber unbedingt eine fokussierte strategische Ausrichtung.

Zur strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens, die einen Markenaufbau fördern kann, einige wesentliche Tipps (Vgl. von Lackum, S. 26ff.):

- Fokussieren Sie Ihr unternehmerisches Engagement in Bereiche mit relativer Überlegenheit, indem Sie den Erfolg in der Beschränkung suchen. Dies umso mehr, als man Ihnen als mittelständischem Unternehmen den Alleskönner sowieso nicht glaubt.
- Suchen Sie sich einen kleinen und überschaubaren Markt und versuchen Sie, diesen zu dominieren. Suchen Sie nach innovativen Kategorien, die Sie mit Ihrer Marke besetzen können und beherzigen Sie den Grundsatz, dass Verzettelung auf direktem Wege in die Mittelmäßigkeit führt.
- Machen Sie Ihre Kunden erfolgreich, indem Sie Ihre wirklichen Probleme kennen lernen und Ihnen ein Angebot zusammenstellen, das Ihre Probleme löst, bieten Sie Ihren Kunden also einen wirklichen Nutzen!

Entsprechend unseres letzten Tipps halten wir nutzenorientierte Positionierungen für überlegen. Diese besitzen eine Reihe von Vorteilen gegenüber anderen Ansätzen, weshalb man sie bei der Entwicklung einer Positionierung ernsthaft in Erwägung ziehen sollte:

1. Das Unternehmen übernimmt die kommunikative Initiative für die Nutzendefinition.
2. Unerwünschte Nutzendefinitionen durch Zielgruppen sind weitgehend ausgeschlossen.
3. Das Nutzenspektrum lässt sich durch das Aufzeigen alternativer Nutzenmöglichkeiten erweitern.
4. Die Ansätze ermöglichen eine enorme Vielfalt an Positionierungsoptionen.
5. Nutzenbezogene Ansätze sind nach erfolgter kommunikativer Besetzung für den Wettbewerb nur schwer zu kopieren.

In Abbildung 2 sind unterschiedliche Positionierungsansätze für den Finanzdienstleistungsbereich aufgeführt, um zu verdeutlichen, welche generellen Optionen für Positionierungen bestehen:

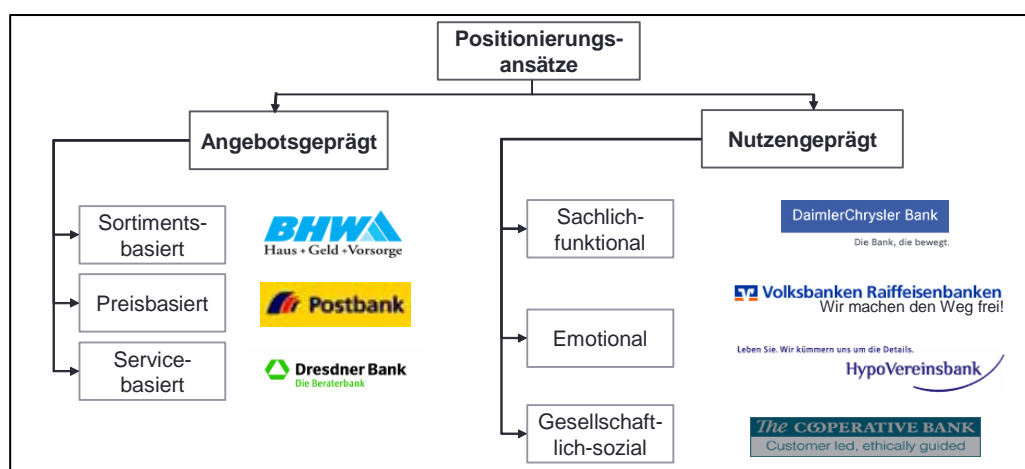


Abbildung 2: Positionierungsansätze im Finanzdienstleistungsbereich

Regel 2: Lernen Sie Ihre Kunden verstehen - drängen Sie zu deren Motiven und Wünschen

Die Grundlage eines jeden Erfolg versprechenden Markenaufbaus ist die detaillierte Kenntnis der Zielgruppe samt ihrer Bedürfnisse, ihrer Motive, ihrer Werte, ihrer Einstellungen sowie ihrer Erwartungen. Die grundsätzliche, strategische Aufgabe besteht hier in der Segmentierung. Hier muss aus der definierten Identität heraus die Frage am Anfang stehen, welcher Zielgruppe man den größten Nutzen bieten kann und wie sich die Probleme der identifizierten Zielgruppe am besten beschreiben lassen.

Natürlich ist fundierte Marktforschung an dieser Stelle sehr hilfreich, allerdings lassen sich im Rahmen einer intensiven Beschäftigung mit den Kunden sowie den potenziellen Kunden auch mit Eigenmitteln wertvolle Einsichten gewinnen. Um beispielsweise die wesentlichen Werte und Bedürfnisse Ihrer Kunden aufzuspüren, lohnt es sich, systematisch bei Ihren Kunden nachzufragen und ausgehend von den Produkt- und/oder Serviceeigenschaften, die üblicherweise mit Ihrem Angebot verbunden werden, durch „Warum-Fragen“ aufzuspüren, welche Nutzenerwartungen bzw. Werte/Bedürfnisse Kunden mit einem bestimmten Angebot verbinden. Abbildung 3 demonstriert nochmals anschaulich die skizzierte Fragetechnik.



Abbildung 3: Fragen Sie systematisch!

Welche interessanten Differenzierungschancen sich selbst bei einer vordergründig profanen Positionierung über den Preis ergeben, zeigt eine Anwendung der so genannten Limbic Map der Gruppe Nymphenburg zur Erklärung der Motive, welche dem Preiskauf zugrunde liegen (vgl. Abbildung 4). Es ist unschwer zu erkennen, dass man mit spezifischen Angeboten hier durchaus sehr gezielt und spezifisch und damit Erfolg versprechend bestimmte Typen von Preiskäufern ansprechen kann. Wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang vor allem die Schärfung des Bewusstseins für mittelständische Anbieter, sich mit dieser Thematik einmal systematisch auseinander zu setzen. Unsere Beratungspraxis zeigt uns, dass diese unterschiedlichen Motive vielen Anbietern nicht transparent sind.

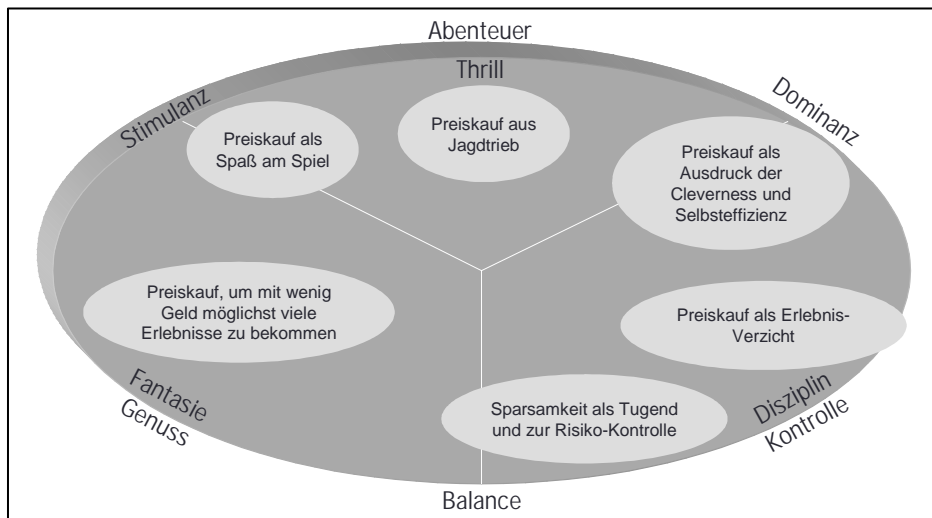


Abbildung 4: Warum ist Preis nicht gleich Preis und doch so emotional?
(Häusel 2005, S. 63)

Regel 3: Kein Markenaufbau ohne engagierte Mitarbeiter - Ihre Mitarbeiter sind wichtigster Leistungsfaktor und Kommunikator zugleich

Um die Bedeutung einzelner Zielgruppen für den Aufbau einer Unternehmensmarke zu eruieren, hat TAIKN 2004 eine Befragung von 200 Meinungsführern (Wirtschaftsjournalisten, Wirtschafts-Professoren, Top-Manager und Börsen-Analysten) aus den wichtigsten Industrieländern durchgeführt, in der diese nach ihrer Einschätzung zu fünf international tätigen Unternehmensmarken befragt wurden (Nokia, DaimlerChrysler, Aventis, Procter & Gamble und Nestlé). Diese Grundlagenstudie ging der Frage nach, wie wichtig Kunden, Mitarbeiter, die Öffentlichkeit und der Finanzmarkt für den Aufbau von Markenwert von Unternehmensmarken sind. Als statistisches Verfahren zur Untersuchung der Einflüsse der unterschiedlichen Zielgruppen untereinander und auf den Markenwert (Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge) diente die Kausalanalyse.

Auf der Grundlage der Beurteilungen der Befragten über alle Marken konnte nachgewiesen werden, dass Kunden (31 Prozent) und Mitarbeitern (34 Prozent) eine etwa gleichrangige Bedeutung für den Wert einer Unternehmensmarke zukommt (vgl. Abbildung 5). Die Analyse bestätigt außerdem die Überlegungen zur wechselseitigen Beeinflussung der Anspruchsgruppen untereinander und zum ergänzenden Einfluss der drei Anspruchsgruppen Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter auf die Öffentlichkeit. Dieser letztgenannte Einfluss ist dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter durch ihre Wirkung auf die Öffentlichkeit insgesamt noch relevanter für den Markenwert sind als Kunden.

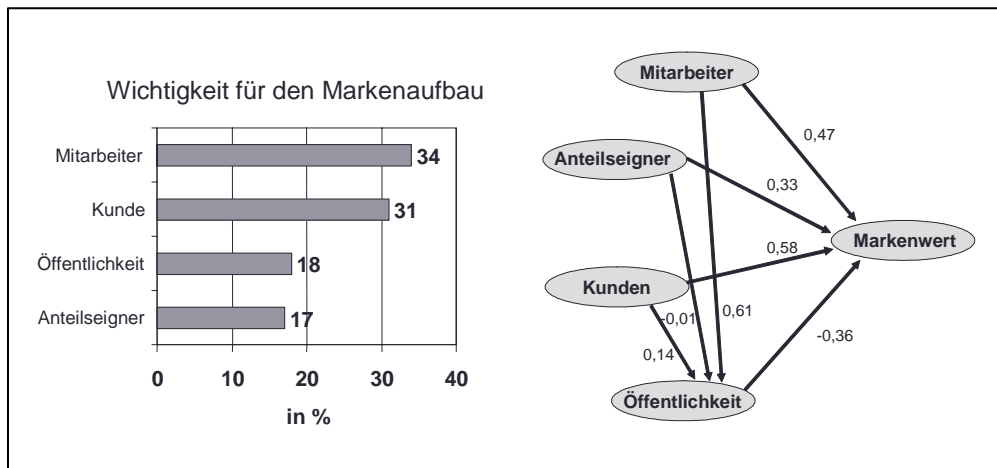


Abbildung 5: Mitarbeiter als wichtigste Zielgruppe für den Markenaufbau

Die Problematik der Notwendigkeit der Einbeziehung der Mitarbeiter als Markenbotschafter zeigt sich umgekehrt, wenn man sich Ergebnisse zum Commitment von Mitarbeitern zu ihrem Unternehmen betrachtet. Laut einer Gallup-Untersuchung haben in Deutschland 87 Prozent aller Mitarbeiter kein ausgeprägtes Commitment zu ihrem Unternehmen, d.h. sie identifizieren sich nur bedingt mit ihrem Arbeitgeber (Nink/Wood 2004, S. 31).

Diese fehlende Identifikation wirkt sich zum einen über eine mangelnde Motivation und Arbeitszufriedenheit negativ auf die Arbeitsergebnisse und damit auf die Erfüllung der Leistungsversprechen von Marken aus. Sie kann zum anderen aber auch - häufig unterschätzte - Auswirkungen auf die externe Kommunikation des Unternehmens haben. Hierzu ein kleines Zahlenbeispiel, das sehr anschaulich verdeutlicht, weshalb ein gezielter interner Markenaufbau für mittelständische Unternehmen von zentraler Bedeutung für den externen Markenerfolg ist:

Man stelle sich ein Unternehmen vor, das in einer Stadt von 30.000 Einwohnern 100 Mitarbeiter beschäftigt. Geht man jetzt davon aus, dass etwa 87 Prozent der Mitarbeiter über keine positive emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber verfügen, und setzt man weiterhin die aus Untersuchungen zum Beschwerdeverhalten bekannte Kommunikationsbereitschaft an, nach der unzufriedene Kunden über ihre Erfahrung mit durchschnittlich etwa 10 Bekannten reden, so kommt man allein in der ersten kommunikativen Diffusionswelle schon auf etwa 870 Personen, die von „Insidern mit Expertenstatus“ Informationen erhalten haben, die dem Markenaufbau kontraproduktiv entgegenwirken. Nimmt man weiterhin an, dass diese 870 Personen die Informationen an je 3 (wegen der Überschneidungen im Bekanntenkreis) weitere Bekannte und Freunde herantragen, so haben etwa 2.500 Einwohner der Beispielsstadt (ca. 8 Prozent aller Einwohner) negative Informationen zu dem Unternehmen erhalten. Überlegen Sie sich nun, wie viele dieser Personen potenzielle Kunden Ihres Unternehmens sind.

Regel 4: Bleiben Sie Leistungsfanatiker - die Grundlage einer jeden Marke ist Qualität, Qualität und ... Qualität!

Schon Hans Domizlaff schrieb 1937 in seinem ersten Grundgesetz der natürlichen Markenbildung: „Die Voraussetzung der natürlichen Markenbildung ist die Warenqualität“ (Domizlaff 1992, S. 37). Dieser Satz war damals so wahr wie er auch heute noch ist. Lassen Sie sich nicht von den Jüngern der (in großen Teilen) gescheiterten New Economy und den zu Zeiten des reinen Glaubens an die Macht der Vision groß gewordenen „Kommunikationsexperten“ in die Irre führen. Eine langfristig erfolgreiche Marke lässt sich nicht alleine durch Kommunikationsmaßnahmen erreichen. Auch heute noch gilt es, die kommunikativen Markenversprechen mit den Leistungsprozessen zu synchronisieren. Markenmanagement muss daher immer als integriertes Kommunikations- und Prozess-Management verstanden werden und ist ohne entsprechende Prozessqualität, die die Einhaltung der Markenversprechen sichert, nicht denkbar (vgl. Abbildung 6).

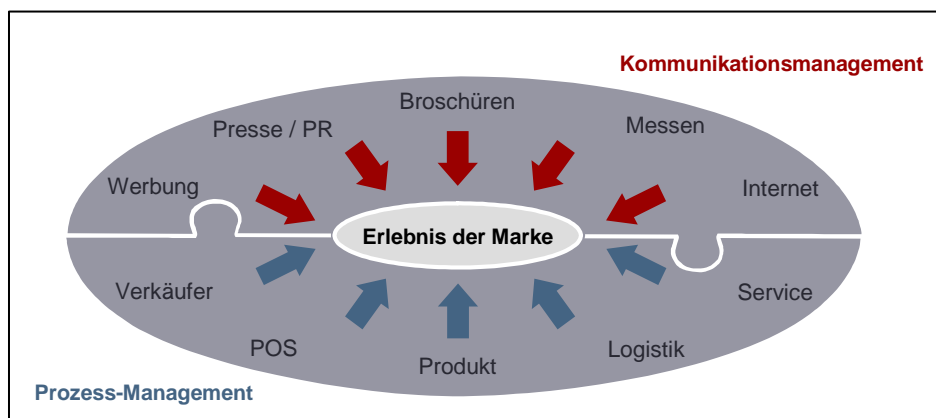


Abbildung 6: Das Leistungsversprechen der Marke ist das Diktat für die Prozesse der Leistungserstellung

Der Grund hierfür ist relativ einfach erklärt: Die Zufriedenheit mit der Leistung der Marke, die für den langfristigen Aufbau von Vertrauen in eine Marke notwendig ist, hängt entscheidend von dem kommunikativ beeinflussbaren Anspruchsniveau ihrer Anspruchsgruppen ab. Ist dieses nun höher als die erlebte Leistung, so führt das sehr schnell zu Unzufriedenheit und somit zu negativer Mund-zu-Mund-Propaganda und/oder zur Abwendung von der Marke (Burkhardt 1997, S. 105ff.). Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung reichen dabei über die regelmäßige Erfassung der Kundenzufriedenheit, der wahrgenommenen Qualität und der Erfassung des Beschwerdeverhaltens bis hin zu Maßnahmen im Sinne eines Total Quality Managements der für die Einhaltung des Markenversprechens relevanten Prozesse.

Regel 5: Fokussieren Sie Ihre kommunikativen Aussagen - schaffen Sie ein klares Markenbild durch Beschränkung auf wenige, stimmige Aussagen

Ein Kardinalfehler vieler, auch mittelständischer Unternehmen liegt darin, in der externen Kommunikation zu viel vermitteln zu wollen. Dies kann bei der heute vorliegenden Informationsüberlastung nur dazu führen, dass man bei geringen Budgets mit seinen Botschaften kaum mehr wahrgenommen wird. Bereits 1987 wurde eine Informationsüberlastung von 98 Prozent für die Bundesrepublik Deutschland festgestellt, d.h. 98 Prozent aller angebotenen Informationen wurden schon damals nicht beachtet (Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 13f.). Vergewagt man sich außerdem, dass eine Zeitschriften-Anzeige im Durchschnitt nur 2 Sekunden betrachtet wird, und schaut sich die Beispielsanzeige in Abbildung 7 an, so ist unschwer zu erkennen, dass textlastige Anzeigen nicht zu den intendierten Ergebnissen führen können.



Abbildung 7: Und an was erinnern Sie sich?

Die Reaktion auf diese Bedingungen und die Empfehlungen zum Umgang mit diesem Problem liegen meist im Gestalten bildlicher Kommunikation. Wir sind allerdings der Meinung, dass in den letzten Jahren klar fokussierte sprachliche Aussagen zugunsten bildlicher Kommunikation zu sehr ins Hintertreffen geraten sind. Ideal ist ein Mix aus bildorientierter Werbung mit dem Aufbau klarer sprachlicher Assoziationen bei den Zielgruppen. Ein hervorragendes Beispiel hierfür bietet die Marke Nivea, bei der klar fokussierte sprachliche Aussagen zur Positionierung der Marke (Pflege) mit entsprechenden Bildwelten hervorragend harmonieren. Zur Illustration ist dieser „Zweiklang“ in Abbildung 8 dargestellt.

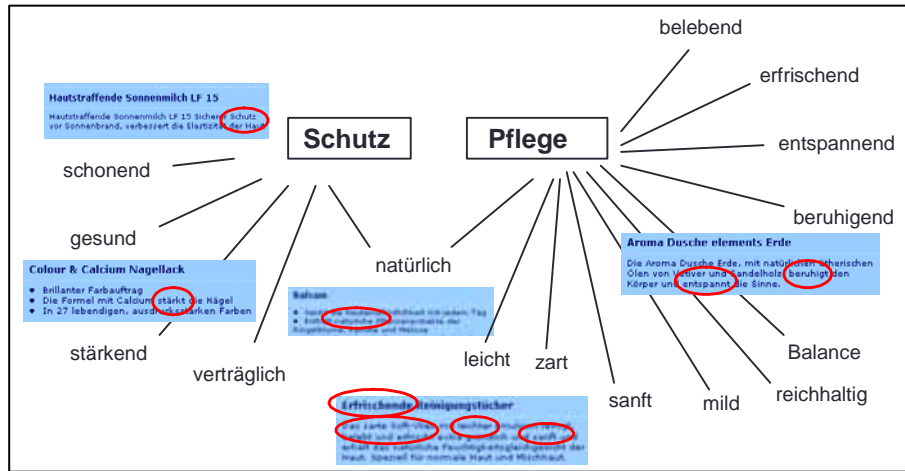


Abbildung 8: Klare eindeutige Assoziationen und deren konsequente Umsetzung in der Kommunikation

Regel 6: Unterscheiden Sie sich vom Wettbewerb - Hüten Sie sich vor Werbe- und Designmoden

Eines der Hauptanliegen des Aufbaus von Marken liegt in der Differenzierung vom Wettbewerb. Betrachtet man sich nun aber die Trends in der Namens-, der Logoentwicklung sowie im Corporate Design, so fragt man sich, ob sowohl die Agenturen als auch deren Auftraggeber die Grundregeln des Markenaufbaus vergessen haben oder nur verdrängen.

Zu oft wird mehrheitlich Moden gefolgt:

- Im Naming: der Trend zu internationalisierungsfähigen Kunstnamen, die klare Assoziationen höchstens mit „beigestelltem“ Naming-Erklärer hervorrufen und nicht geeignet erscheinen, Marken voneinander zu differenzieren:



Abbildung 9: Wie war doch gleich Ihr Name?

- In der Logoentwicklung: der Trend zu ebenfalls uniformen und assoziationschwachen Unternehmenszeichen, die häufig geometrischen Grundmustern folgen, deren symbolische Bedeutung den Rezipienten zunehmend abhanden gekommen ist:



Abbildung 10: Welches Dreieck oder welchen Kreis hätten Sie denn gerne?

- In der Designentwicklung: Trend zum Verwenden von Farben, die in die Austauschbarkeitsfalle führen und - gleich ob Thomas Cook, TUI oder Siemens und Ford - scheinbar alle auf den gleichen Werten des unbeschwerten Lebens basieren:

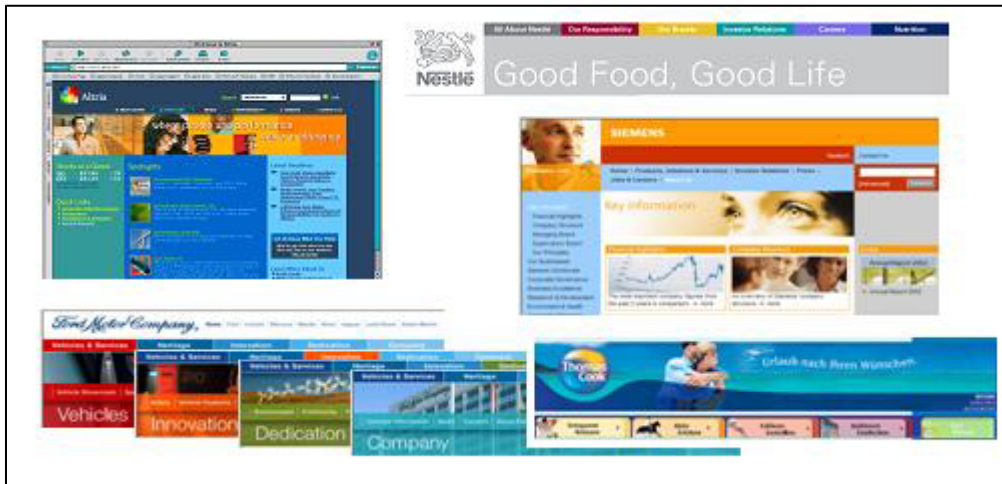


Abbildung 11: Sie tragen auch die neuen Herbstfarben?

Besser, weil differenzierender, ist da auf jeden Fall der Weg, den die Deutsche Telekom mit ihrer Farbwahl Magenta eingeschlagen hat:

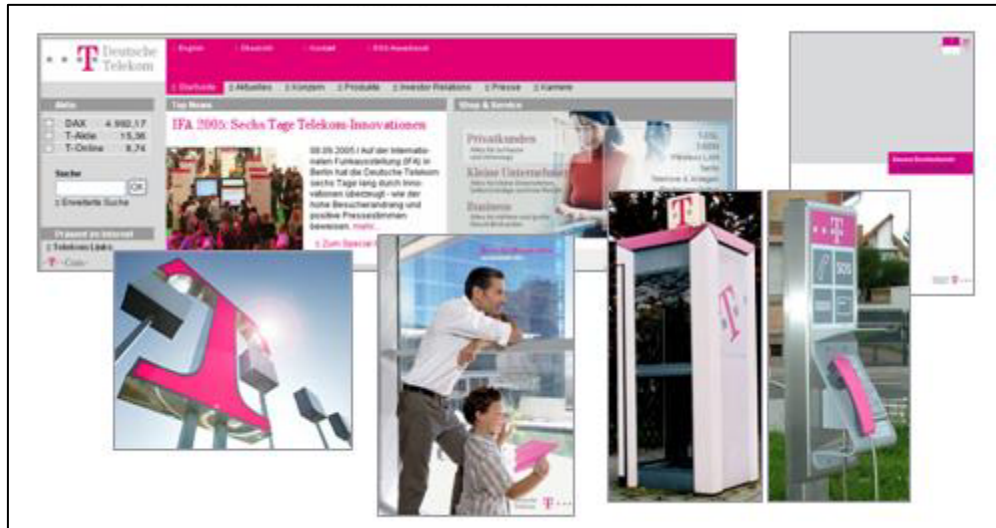


Abbildung 12: Oder trauen Sie sich anders auszusehen?

Regel 7: Nutzen Sie die Beschleuniger des Markenaufbaus

Grundsätzlich gilt, dass ein Markenaufbau umso schneller und kostengünstiger erfolgen kann, je besser, d.h. konsistenter das so genannte Branding-Dreieck gestaltet ist (Esch 2004, S. 167ff.). Das Branding-Dreieck umfasst erstens den Markennamen sowie den Claim, zweitens das Markenzeichen bzw. Logo sowie drittens das Design (Corporate Design und/oder Produktdesign). Die Aufladung Ihrer Marke muss dabei konsistent im Zusammenspiel dieser drei Elemente erfolgen. Abbildung 13 zeigt hierzu das gelungene Beispiel der Marke Jack Wolfskin.

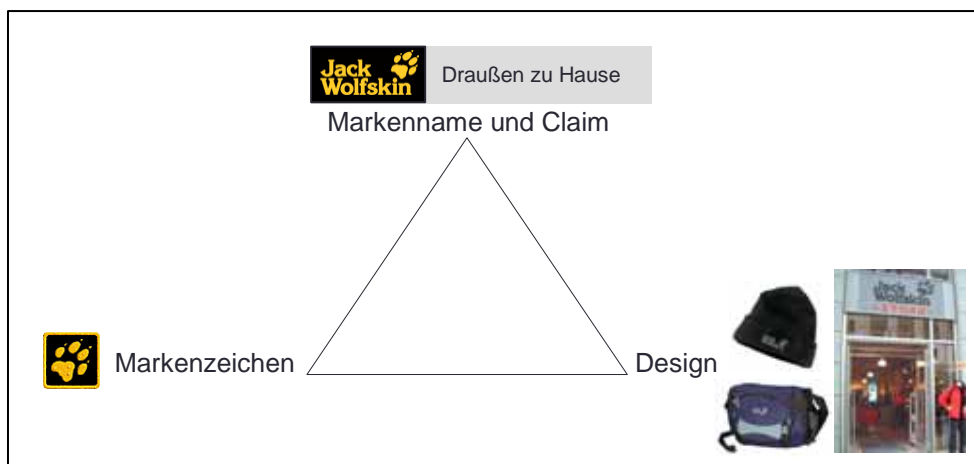


Abbildung 13: Gestalten Sie das Branding-Dreieck!

Hinsichtlich der einzelnen Elemente sind dabei folgende Tipps zu beachten:

1. Nichtssagende Markennamen leisten keinen Beitrag zum Markenverständnis und sind schwer erlern- und erinnerbar. Verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen haben eindeutig die Überlegenheit von imagery-starken Markennamen (Namen, die klare Assoziationen hervorrufen und die Entstehung innerer Bilder fördern) auf die Erinnerungsleistung nachgewiesen. Gute Beispiele sind Bärenmarke, Elefant, Jack Wolfskin oder auch Sparkasse. Bei assoziationsstarken Namen ist allerdings zu beachten, dass diese - unbedacht eingesetzt - innerhalb einer Branche schnell zu Verwechslungsgefährdeten Namensähnlichkeiten führen (z.B. TV Today, TV Movie, TV direkt, TV Spielfilm, TV Hören und Sehen).
2. Markennamen mit sinnlosen Buchstabenkürzeln verpuffen ohne große Kommunikationsbudgets wirkungslos (z.B. SEB, GMX, FHM, QSC). Hier gilt der Merksatz „Kürze ohne Würze“.
3. Durch eine Integration von Markennamen und Markenlogo sind bessere Lern- und Erinnerungsergebnisse erzielbar (Esch 2004, S. 190ff.):



Abbildung 14: Assoziationsunterstützende Markennamen und -logos

4. Auch beim Design spielen die Prägnanz und die Differenzierungskraft eine entscheidende Rolle. Hervorragende Beispiele für differenzierendes und damit Markenaufbau beschleunigendes Produktdesign sind die Coca-Cola Flasche, die Maggi-Flasche oder auch die Odol-Verpackung (vgl. Abbildung 1)
5. Claims sollten die Positionierung der Marke zu Ausdruck bringen, langfristig angelegt sein und nicht mit jedem Kampagnenwechsel ausgetauscht werden. Claims sind die beste Chance, Ihre Positionierung fokussiert auf den Punkt zu bringen und somit eindeutige verbale Assoziationen an Ihre Marke zu binden. Ein hervorstechendes Beispiel hierfür ist BMW mit seinem Claim „Freude am Fahren“. An diesem Beispiel zeigt sich auch, dass solch konsequent eingesetzten Positionierungen nicht unbedingt differenzierend in dem häufig falsch verstandenen Sinne des „noch nie Dagewesenen“ sein müssen. Viel interessanter ist, dass BMW dank seiner Konsequenz ein für viele Autos generisches Motiv, nämlich die Freude am Fahren, an seine Marke bindet. Jeder andere Hersteller, der für seine Produkte Fahrfreude auslobt, läuft somit Gefahr, auch auf die Marke BMW einzuzahlen.

Regel 8: Seien Sie konsequent und bewahren Sie einen langen Atem!

Geben Sie Ihrer sorgfältig erarbeiteten Positionierung Zeit zur Entfaltung. Dies gilt insbesondere dann, wenn Sie neue Nischen bzw. neue Kategorien besetzt haben. Denken Sie daran: Ihre Kommunikation zu Ihrem Unternehmen ist kein Selbstzweck für Kreative, die Ihnen einreden wollen, dass Sie möglichst häufig Ihre Kampagne dem Zeitgeist, dem Trend xy oder einfach nur dem letzten kreativen Einfall Ihres Werbers anzupassen haben. Achten Sie auf Konstanz Ihrer Aussagen und bedenken Sie, dass sie gewünschte Kommunikationsergebnisse bei Ihren Zielgruppen häufig erst dann erreichen, wenn Ihnen Ihre eigene Kommunikation „zum Halse heraus hängt“. Es gibt genügend Beispiele für äußerst erfolgreiche Markenkommunikation, die sich durch Konstanz auszeichnet und immer nur fast unmerklich variiert und modernisiert wird. So wurde beispielsweise Krombacher in den letzten Jahren Marktführer im Bier-

markt. Wie man auf der anderen Seite eine Marke durch zu häufige Kampagnenwechsel selbst bei hohen Kommunikationsetats herunter wirtschaften kann, zeigt das Beispiel Camel (Esch 2004, S. 19):

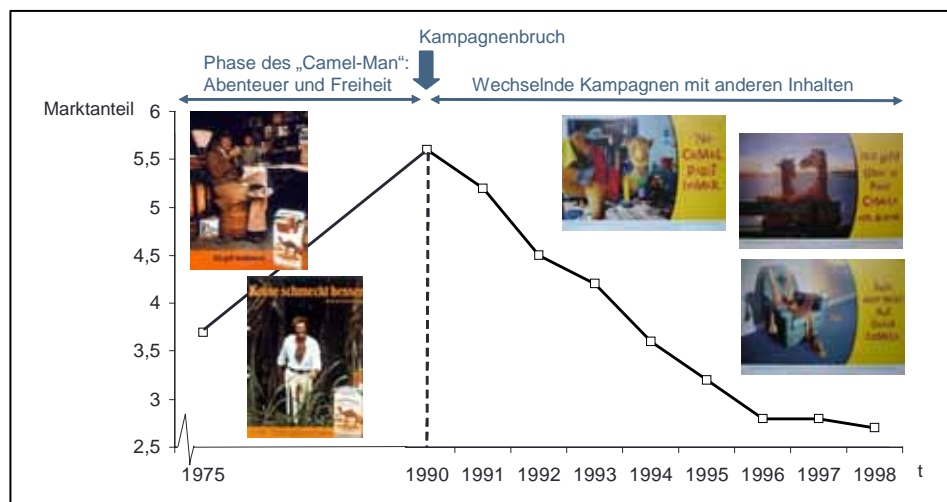


Abbildung 15: Ständige Wechsel in den Kommunikationsaussagen können fatale Folgen haben!

Fazit

Der Aufbau von Marken bietet mittelständischen Unternehmen riesige Chancen, sich im Wettbewerb mit großen Unternehmen zu behaupten. Sie haben zwar den Nachteil geringerer Budgets, dafür aber die unschätzbaren Vorteile einer zentraleren Willensbildung sowohl hinsichtlich der strategischen Fragen des Geschäftsmodells als auch der prozessualen und kommunikativen Umsetzung desselben. Diese zentrale Willensbildung, die häufig auch mit einer größeren personellen Konstanz einhergeht bietet bei Beachtung der in diesem Beitrag vorgestellten Regeln eine hervorragende Grundlage für die Einhaltung der Erfolgsfaktoren des Markenaufbaus - der Konsistenz, der Konstanz und der Prägnanz.

Literaturverzeichnis

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Davies, G. / Brooks, J. (1989): Positioning Strategy in Retailing, London.

Domizlaff, H. (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg.

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Häusel, H.-G. (2005): Brain Script. Warum Kunden kaufen, München.

Kroeber-Riel, W. / Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

Nink, M. / Wood, G. (2004): Emotionale Bindung - Der Schlüssel zu hoher Mitarbeitermotivation (GALLUP-Engagement-Studie 2004). In: forum! GmbH marketing + communications / DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.): Excellence – Erfolg hat eigene Gesetze. ExBa 2004 Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft, Mainz / Frankfurt, S. 28-32.

Riesenbeck, H. / Perrey, J. (2004): Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen, Frankfurt / Wien.

Uhr, D. (1981): Marken - Signale ohne Sprache - Die Marke als Kommunikationsmittel. Axel Springer Verlag – Marketing Anzeigen (Hrsg.), Hamburg.

von Lackum, K.-H. (2004): Mit Branding an die Spitze! Wie Sie auch ohne Werbemillionen die Konkurrenz überflügeln, Wiesbaden.