

(1) Auch in der Markenbildung heißt es oft „David gegen Goliath“. Aber wer weiß: Vielleicht gewinnt auch heutzutage wieder einmal ein vermeintlich Kleiner gegen einen ganz Großen ...

Die Schlacht ist noch nicht verloren!



Der Wettbewerb wird zum Markenwettbewerb. Die großen Unternehmen haben es schon längst erkannt. Dagegen schaffen nur die wenigsten Klein- und Mittelbetriebe die Entwicklung zur echten Marke, obwohl sie eigentlich dazu prädestiniert wären.

Manche Experten vergleichen Markenführung gerne mit dem Beruf eines Gärtners. Bei großen Konzernen würde ein Vergleich mit der Agrarindustrie schon besser passen. Sie kaufen sich fruchtbare Böden, engagieren ehrgeizige Markenknechte, entfernen natürlich gewachsenes Unkraut und düngen mit großem Finanzaufwand. Das Ergebnis sind Markenmonokulturen – TUI, BP, Billa, Fielmann oder Deichmann – so weit das Auge reicht. Welch schauderhaftes Bild. Nur eines muss man den Konzernen lassen – Marken machen können sie. Der heimische Mittelstand jedoch – vom kleinen Optiker bis zum innovativen Hersteller solarer Lösungen – gerät immer mehr unter Druck. Denn große Marken brauchen Platz.

Der Mittelstand steht am Scheideweg

„Da können wir doch gleich zusammenpacken. Ein Preiskampf mit den Großen ist sinnlos!“, meint ein erfahrener Optiker – ein alter Hase, wenn man so will. Und er hat Recht. Der Einstieg mittelständischer Unternehmen in den Preiswettbewerb führt über kurz oder lang zum kollektiven Suizid. Und schon wieder wäre lästiges Unkraut verschwunden. Hartlauer und Fielmann würden sich freuen, aber nicht bedanken. Die einzige mögliche Strategie, die unseren Klein- und Mittelbetrieben einen Ausweg aus diesem Dilemma verspricht, ist jene der Differenzierung. Und die edelste Form der Differenzierung heißt Markenstrategie.

Eigentlich zur Markenführung geboren

Mal ehrlich! Sind wir nicht grundsätzlich alle bereit, dem engagierten Optiker aus unserer Nachbarschaft wesentlich mehr Vertrauen und Sympathie entgegenzubringen als dem vom Löwengebrüll unterstützten Brillengesicht in der TV-Werbung? Glauben wir nicht eher dem Leistungswilligen eines leidenschaftsgetriebenen Solaranbieters aus Oberösterreich als der grün-gelben Blume eines großen britischen Mineralölkonzerns? Man würde sagen, ja. Denn im Gegensatz zu den meisten großen Kapitalgesellschaften werden

unsere Klein- und Mittelbetriebe durchwegs vom Eigentümer, häufig noch vom Gründer selbst geführt. Sie tragen das Unternehmen, meist unterstützt von engagierten Mitarbeitern, die sich noch mit ihrem Unternehmen identifizieren. Dies fördert das öffentliche Vertrauen. Und das Schöne daran: Für die Markenbildung ist kein Thema faszinierender als der Mensch. Wenn da also im Mittelstand so großes Markenpotenzial schlummert, warum passiert nichts?

Was läuft schief?

Vorweg – es liegt nicht in erster Linie am Budget. Mittelständische Unternehmen geben im Verhältnis zu ihrem Umsatz sogar relativ viel Geld für Werbung und Kommunikation aus, leider jedoch ziemlich unstrukturiert. Viele Betriebe folgen keinem roten Faden, das Marketing wird zum Flickwerk. Von integrierter Markenkommunikation kann gar keine Rede sein. Wie kann so etwas passieren?

Ein kleines Beispiel: Ein junges Unternehmen stieg dank guter Produkt- und Vertriebsstrategien sowie engagierter Mitarbeiter binnen weniger Jahre zur Nummer drei in seiner Branche auf. Trotz des Erfolgs war es dem Unternehmen aber noch immer nicht gelungen, sich in den Köpfen der Endkunden zu festigen. Der Nachfragesog ließ zu wünschen übrig, die Markenbekanntheit lag weit hinter den wichtigsten Mitbewerbern. Man war auch unzufrieden in der Zusammenarbeit mit den Agenturen. Die Geschäftsführung suchte daher nach Lösungen. Als dann im Zuge der Diskussion Fragen nach den strategischen Grundlagen ihrer Marke auftauchten, begann das große Schweigen. Auch Schweigen kann eine Antwort sein.

Jede Marke benötigt ein Fundament

Unternehmer reden gerne über Imagebildung und Steigerung der Markenbekanntheit. Doch damit sprechen sie bereits von Formen der Markenwirkung, ohne sich zuvor Gedanken über deren Ursachen zu machen. Der Grundstein des Erfolgs wird nicht erst mit einem gefälligen Logo, schönen Bildern oder

Imagebroschüren gelegt. Eine Marke benötigt zuallererst ein strategisches Fundament, erst dann kann sie wachsen. Und genau das fehlte im oben beschriebenen Beispiel.

Im Unternehmen selbst liegt der Ursprung

Egal ob groß oder klein – jedes Unternehmen sollte sich mit dem Prozess der Markenfindung auseinandersetzen. Je früher, desto besser. Diese Arbeit kann auch von keiner Werbeagentur, keinem Designer oder Werbeberater abgenommen werden. Nur im Unternehmen selbst können Ideen, Visionen und somit auch die richtigen Strategien für die Marke entwickelt werden. Der Geschäftsführung kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Denn Markenbildung ist Chefsache, vor allem, wenn der Chef auch Eigentümer ist und erst recht, wenn das Unternehmen seinen Namen trägt.

Ohne Strategie keine Marke

Wenn Markenbildung Chefsache ist, dann gilt dies auch für die dazugehörige Strategieentwicklung. Denn selbst die schönste Marke bleibt ohne passende Umsetzung wertlos. Dies musste auch ein mittelständischer Industriebetrieb auf schmerzliche Weise erkennen. Das Unternehmen reduzierte im Zuge einer strikten Rationalisierungsstrategie die Anzahl seiner Außendienstmitarbeiter und konzentrierte sich vor allem auf die Betreuung des Handels. Die ursprünglichen Probleme jedoch blieben. Erst eine in Auftrag gegebene Marktssystemanalyse brachte mehr Klarheit. Die Studie verdeutlichte, dass die meisten Kaufentscheidungen nicht erst im Handelsgeschäft getroffen werden, sondern bereits wesentlich früher. Und nicht nur das. Die Kaufentscheidung des Kunden wird massiv von so genannten Beeinflussern und Meinungsführern gelenkt. Deren Präferenzbildungen aber unterscheiden sich stark von jenen der Kunden. Mit diesem neuen Wissen konnte das Unternehmen endlich an den richtigen Hebeln ansetzen. Die Bemühungen im persönlichen Vertrieb wurden wieder intensiviert, neue Zielgruppen erkannt und betreut. Das Unternehmen steht jetzt besser da als je zuvor. Man muss also das Marktsystem verstehen und die Ursachen des Informations- und Entscheidungsverhaltens seiner Kunden kennen. Dann können auch die richtigen Strategien entwickelt werden. Erst danach sollte man sich konkrete Gedanken über Markenstil, Design, Sprache und Themen der Kommunikation machen. Und Sie werden sehen, das Ergebnis wird schlüssig und rund. Es wird Ihnen nicht einmal besonders schwer fallen, kreativ zu sein.

Kontinuität und Konstanz braucht die Marke

Abschließend noch eine letzte Forderung an die Markenführung. Um die notwendige Kontinuität über Jahre hinweg sicherzustellen, benötigt die Marke eine schriftliche Verfassung ihrer strategischen Grundlagen. Ein solches Dokument muss Bestandteil jedes Briefings mit Markendienstleistern sein. Dann passiert nämlich etwas Interessantes: Die Regie in der Markenführung wird endlich nicht mehr externen Werbeagenturen überlassen. Es werden auch nicht mehr jene Agenturen zum Zug kommen, welche durch ausufernde Kreativität beeindrucken, sondern nur mehr diejenige, die es am besten versteht, die konkreten Anforderungen des Markenführers optimal umzusetzen. Und wer weiß, vielleicht bringt dann wieder der eine oder andere David einen Goliath zu Fall. Dieser Wunsch schlummert doch in allen von uns. Oder? ■

Autor: Mag. Michael Radner, Mitglied von brandπ.

brandπ ist ein Netzwerk von selbständigen Professionalisten und versteht sich als Denkwerkstatt für Klein- und Mittelbetriebe. Basierend auf einer dafür entwickelten Beratungslogik werden mit den jeweiligen Unternehmen die Grundlagen ihrer Markenführung geschaffen und zur Umsetzung konkrete Lösungen erarbeitet. Mit dem Ziel einer einzigartigen Marktposition.

www.brandpi.at



Bar & Kitchen

ebi's

Di - Sa
16 - 2 Uhr
Küche 18 - 23.30 Uhr
Adolf-Pichler-Platz 4
A-6020 Innsbruck
Tel. 0512-937372