

Leadership

Rein in die Nische und raus aus dem Preiskampf!

Eine bewusste und geplante Markenführung bietet eine Art Kompass für Mitarbeitende wie Kunden. Will man dem Preiskampf ein Ende setzen, kommt man an der strategischen Markenführung nicht mehr vorbei.

VON BRUNO AREGGER*

Nachdem in der letzten Ausgabe (S. 20/21) von der Marke «Ich» die Rede war, geht es in diesem zweiten Teil unserer dreiteiligen Serie über Markentechnik um die strategische Markenführung an sich.

Austauschbar heisst Preiskampf. Es gibt Millionen verschiedener Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen. Doch nur jene, denen es gelingt, aus der namenlosen Masse herauszustechen, haben am Markt langfristig Erfolg. Der Grund ist einfach: Unser Gehirn interessiert sich nur für das Besondere. Alles andere bekommt wenig bis gar keine Bedeutung. Ist ein Produkt oder eine Dienstleistung nun austauschbar mit der Konkurrenz, beginnen wir Menschen bewusst zu vergleichen und entscheiden anschliessend meist bewusst und rational aufgrund des Preises. Wir urteilen also. Doch was passiert denn nun bei einer starken Marke? In unserem Gehirn wird innerhalb von Sekundenbruchteilen und hochemotional ein positives Vorurteil ausgelöst. Das heisst: Eine starke Marke löst mehr Gefühle aus und die Kaufentscheidung wird somit mehrheitlich emotional gefällt – in den Augen vieler Forscher in bis zu 99 Prozent der Fälle.

Ratio folgt auf Emotion. «Als gebildeter Unternehmer fälle ich alle meine Entscheide bewusst, also kalkuliert, analytisch und vernünftig.» Das meinen Sie – denn dem ist bei Weitem nicht so. Verschiedene Studien – von Wein bis Musik – belegen, dass wir uns emotional entscheiden, und zwar im limbischen

Die Marke ist der Motor und Kompass für:

Prozess-
Management

Personal-
Management

Führungs-
Management

Interne und
externe
Kommunikation

Quelle: APPLETREE

System. Doch die Vernunft spielt anschliessend eine ganz wichtige Rolle: Nach der emotionalen Entscheidung folgt die rationale Rechtfertigung. Auch da ist es wieder egal, ob es wegen eines neuen Wagens ist, oder ob Sie ihren Geschäftspartner überzeugen wollen, einen neuen Lieferanten zu berücksichtigen. Genau das ist auch der Grund, warum nur Unternehmen mit einer Topqualität wirklich erfolgreiche Markenführung machen können, denn bei den anderen fehlt die rationale Argumentation.

Die Macht der Emotionen, grosse Chancen für KMU. Es ist also entscheidend, wie Sie Ihr Unternehmen emotional positionieren. Schaut man etwas genauer in unser Gehirn hinein, ermöglicht dies faszinierende Einblicke in bewusste und unbewusste Motivstrukturen und neue neuropsychologische Zielgruppensegmentierung inkl. Alters-, Geschlechts- und Kulturdifferenzen. Die Positionierung der Marke hat damit Berührungspunkte bis ins kleinste Detail, sei es bei der Verpackung, in der Kommunikation, beim Service, am POS, in der Unternehmenskultur u.v.m. Je besser die Marke emotional an allen Markenkontaktpunkten

erlebt wird, umso besser. Es empfiehlt sich deshalb eine Erfassung der bestehenden Kontaktpunkte in ihrer Ist-situation. Dadurch kann der Erfolg später messbar gemacht werden.

Aber wir sind ein KMU und im B2B tätig ... Dass das Thema Marke nur für Kaugummis, Biere oder andere Endprodukte wichtig sei, ist ein Trugschluss. Denn gerade bei KMU, etwa im Maschinenbau, lässt sich dank geschickter Markenführung der Abstand zur austauschbaren Konkurrenz vergrössern. Denn eine kleinere, aber erfolgreiche Unternehmung muss viele Besonderheiten aufweisen, sonst wäre sie nicht erfolgreich. In der Praxis wird jedoch im Schnitt nur gerade ein Drittel dieser Besonderheiten bewusst kommuniziert, die anderen zwei Drittel kommen höchstens per Zufall zum Zuge. Und das erste Drittel ist längst nicht allen Mitarbeitenden bekannt. Das lässt sich wie folgt selbst testen: Geben Sie fünf Personen aus dem Führungsteam den Auftrag, innerhalb von 15 Sekunden die eigene Unternehmung vorzustellen. Unsere Erfahrung zeigt, dass aus fünf Vorstellungen im Schnitt drei verschiedene Botschaften erzählt werden. Wie sieht das wohl auf Stufe Mitarbeitende

aus, wenn nicht einmal das Führungsteam kongruente Botschaften nach aussen kommuniziert? Und weiter werden Sie in diesem kleinen Experiment feststellen, dass zu mindestens 80 Prozent erzählt wird, was das Unternehmen alles macht. Diese Informationen sind einfach und vollkommen austauschbar. Nur mal gerade zu 20 bis 30 Prozent kommen die eigentlichen Besonderheiten in den Botschaften vor. Anders ausgedrückt: Es liegt ein grosses Potenzial vor Ihnen, um sich gegenüber den Mitbewerbern nachhaltig abzusetzen und somit weniger in Preiskämpfe verwickelt zu werden.

Von innen nach aussen: von den Wurzeln zum Ertrag. In ihrer Not zieht sich die Geschäftsleitung für einen Tag auf eine Alp zurück, erstellt tolle Sätze, schreibt damit das Leitbild und präsentiert dies am Montag stolz der Belegschaft. Doch ändern tut sich nichts.

Warum ist das so? Ganz einfach, weil es für Handlungen Identifikation braucht. Und Identifikation bekommen Sie nur, wenn Ihre Mitarbeitenden in den Prozess einbezogen werden, und zwar vom ersten Schritt an. Dürfen Mitarbeitende bei der Entwicklung der Marke mitgestalten, so stehen sie später auch hinter der Marke, sind loyaler, haben die besseren Lösungen und brauchen nicht motiviert zu werden. Erst nach diesem Schritt darf die Markenkommunikation nach aussen passieren. Denn Markenführung heisst ein Versprechen abzugeben und einzulösen. Und dies kann nicht funktionieren, wenn die Mitarbeitenden nicht hinter der Marke stehen.

Messbar machen. Nichts ist gut, wenn es nicht messbar ist. Kontrollieren Sie darum periodisch, wie gut Ihre Marke in den Köpfen verankert ist, und zwar bei Mitarbeitenden wie Kunden, aber

auch bei Partnern oder Lieferanten. Dazu gibt es verschiedene Methoden der Befragungen, aber auch Beobachtungen.



BRUNO AREGGER

ist Gründer der
APPLETREE root
your brand ag
Staldenhof 20
6014 Luzern
T 041 511 22 33
bruno.aregger@apple-tree.com
berufung.apple-tree.com
apple-tree.com