Mittelstand und Marke

Um kaum einen Begriff der Betriebswirtschaftslehre herrscht mehr Verwirrung als um den Markenbegriff. Egal wen man fragt, die Antwort fällt jedes Mal ein wenig anders aus. Was eine Marke ist, bleibt dabei meist vage und unklar. Einig ist man sich jedoch unisono, dass die Marke häufig den größten Wert eines Unternehmens darstellt. Und dass der Großteil der erfolgreichen mittelständischen Familienunternehmen für eine starke Marke steht: Faber-Castell, Mast-Jägermeister, Kärcher oder Uvex, um nur einige zu nennen.

PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN,
Gründer und Inhaber der Nürnberger Unternehmensberatung WeissmanGruppe.

DR. BJÖRN SCHULTHEISS,
Berater und Markenexperte bei der WeissmanGruppe.

Aber was ist nun eine Marke, und wie erschafft man sie? Um sich einer klaren Definition zu nähern, sollte man vielleicht zuerst klären, was nicht „Marke“ ist: Ein Produkt oder eine Leistung ist keine Marke. Auch ein Logo ist keine Marke. Es markiert zwar ein Produkt – ist aber auch in der Kombination keine Marke. Und letztendlich ist auch ein Corporate Design oder gar ein ganzes Corporate-Identity-System keine Marke.

„Bei jeder Berührung eine Einzahlung oder Abbuchung“

Nein, eine Marke ist ein Vertrauenskonto, auf das bei jedem Kontakt zum Unternehmen – egal ob bei gezielten Marketingaktionen, einem Anruf im Unternehmen, Presseberichten oder beim Besuch des Firmensitzes – entweder eingezahlt oder aber abgebucht wird.

Marke ist die Summe aller Vorurteile über ein Unternehmen, ist der verdichtete Ausdruck spezifischer Leistung und Kompetenzen, und: Marke ist ein auf den Punkt gebrachtes Nutzenversprechen.

A Brand is like a Friend

Kein Wunder also, dass es oft gerade Familienunternehmen sind, die hinter einer bekannten Marke stehen. Familienunternehmen planen langfristig, ihre Protagonisten stehen in der Regel zu hundert Prozent hinter „ihrem“ Unternehmen und identifizieren sich daher auch besonders intensiv mit der eigenen Marke. Aber die Praxis zeigt auch: Starke Marken stammen immer aus Unternehmen, in denen die oberste Unternehmensführung das Management der Marke als ureigene Führungsaufgabe ansieht, diese Aufgabe ernst nimmt und die nötigen Ressourcen für die strategische und operative Markenführung zur Verfügung stellt.

Wenn das ganze Unternehmen zur Marke wird

So ist „Marke“ eines der Lieblingswörter von Michael Winter, dem geschäftsführenden Gesellschafter von Uvex. Die Fürther Weltmarktführer schreiben die Marken-Erfolgsstory schlechthin, die zeigt, dass die Positionierung eines Markenimages in den Köpfen der Menschen möglich ist. Uvex ist heute sowohl im Bereich der Sicherheitsbekleidung als auch in Sport und Freizeit eine der attraktivsten Marken – weltweit. Für viele Mitarbeiter und Kunden ist Uvex auch kein Unternehmen, es ist eine Marke, mit deren Werten sie sich identifizieren.

Generell ist gerade in familiengeführten mittelständischen Unternehmen eine Managementtendenz hin zum „markengeführten Unternehmen“ zu erkennen. Ganz nebenbei räumen diese Unternehmen mit dem Missverständnis auf, Markenführung sei limitiert auf Werbung, Design und Kommunikation. Vielmehr beweisen sie, dass Markenführung in den Köpfen der Mitarbeiter beginnt, sich über eine markenkonforme Unternehmenskultur hin zum konzertierten Einsatz aller Marketinginstrumente fortsetzt und dabei mit der Preispolitik, der Produktpolitik und der Distributions-

Fotos: © sgursozlu – Fotolia.com, Unternehmen

strategie interagiert und nicht zuletzt auch die Nachkaufbetreuung sowie die Rücknahme- und Entsorgungspolitik miteinbezieht. Das Bewusstsein um die Marke und die daraus resultierenden Konsequenzen für den Unternehmenserfolg bestimmen jede Überlegung und jede Entscheidung. Das markengeführte Unternehmen denkt, kommuniziert und handelt ganzheitlich und einheitlich: stets im Sinne der eigenen Marke.

Die selbstähnliche Erneuerung

Aber auch das ist wahr: Eine Marke aufzubauen, dauert oft Jahrzehnte – zerstört ist sie dagegen schnell. Was also tun, um eine Marke durch Höhen und Tiefen und letztlich in die nächste(n) Generation(en) zu „retten"?

Die Marke an die Veränderungen von Markt und Kundenwünschen anpassen – und zwar nach dem Prinzip der „selbstähnlichen Erneuerung". Das heißt: Die Marke sanft in die Zukunft führen, ohne die eigene Geschichte plötzlich zu ignorieren. Während Marken in der Vergangenheit vor allem funktionale Vorteile repräsentierten, lassen sie sich heute im Wesentlichen durch die Identität des Wertesystems von Marke und Verwender kennzeichnen. Marken sind inzwischen komplexe Gebilde, die sich zunehmend vom ausschließlichen Produktfokus lösen. Nicht mehr die funktionalen Vorteile eines Produkts stehen im Vordergrund, sondern die Werte und die begleitende emotionale Welt, für die die Marke steht. Eine Marke aktuell zu halten, ohne die Markenidentität aufzugeben, bedeutet für deren Management eine große Herausforderung. Gelingen kann dies nur mit viel Fingerspitzengefühl für die Marke und die jeweilige Marktsituation, mit Ausdauer und dem Mut, Entscheidungen zu treffen.

Wer, wenn nicht wir

Das ist offensichtlich bei der altbekannten Marke Jägermeister gelungen. Ursprünglich einer Zielgruppe zugeschrieben, die größtenteils über 50 war und Jägermeister hauptsächlich nach dem Essen trank, um den Magen zu beruhigen, ist der Kräuterschnaps heute in der Club-Szene zu Hause. In einer aufwendigen Marketingkampagne holte man den Likör in die Discos. Die Themen Genuss und Qualität rückten stärker in den Mittelpunkt der Kommunikation. 2012 war das Thema Gemeinschaft dran. „Jägermeister wird besonders dann getrunken, wenn eine Gemeinschaft besondere Momente erlebt oder sich ihrer erinnert", sagte Marketingdirektor Philipp Schmoll. Ein Gen, das die Marke schon immer in sich trage und das jetzt dazu benutzt werden solle, die Kundschaft jenseits des „Party-Gedöns" zu erreichen. Das Wissen um die Gemeinschaft als Markenwurzel – ursprünglich war der Kräuterlikör für Jäger gedacht – manifestierte sich auch im neuen Claim: „Wer, wenn nicht wir". Dass das Unternehmen heute Mast-Jägermeister heißt, spielt dabei keine Rolle.

Wer mit seinen Kunden in engem Kontakt steht, ihnen zuhört und nachfragt, weiß, was diese wollen, mit welchen Problemen sie konfrontiert sind und kann entsprechend früher als andere adäquate Lösungen anbieten.

Markenführung im Zeitalter von Social Media

Eine Herausforderung für alle „Marken-Unternehmen" ist die Digitalisierung des Marktes, aber gerade der familiengeführte Mittelstand hat hier noch einiges nachzuholen. Denn während internationale Großkon-

zerne ganz selbstverständlich mit den neuen Gegebenheiten spielen, tut sich manches Familienunternehmen schwer mit der unkontrollierbaren digitalen Welt. Für diejenigen, die geglaubt haben, Marke sei gleich Werbung, bricht mit den neuen digitalen Kommunikationskanälen eine Welt zusammen. Im Zeitalter von Social Media müssen Markeninhaber sich endgültig von dem Gedanken verabschieden, dass sie ihre Marke 100 Prozent alleine steuern oder inszenieren können. Denn die mediale Power hat sich zugunsten der Rezipienten völlig auf den Kopf gestellt. Jeder ehemalige Radiohörer ist heute Radiostationsbetreiber (Podcast). Jeder Zeitungsleser hat heute einen eigenen Verlag (Blog). Jeder Fernsehzuschauer betreibt heute einen eigenen TV-Sender (YouTube-Kanal). Jeder Internetuser ist ein potenzielles Massenmedium (WordPress). Markenführung nach dem „old school"-Sender-Empfänger-Modell hat ausgedient! Ein wichtiger Teil zur Lösung dieses „Selbstläufer-Problems" ist gleichzeitig der Kern jeder guten Unternehmensführung und jeder erfolgreichen Marke: echter Nutzen für alle. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden sollte eine Win-Win-Beziehung sein, eine Beziehung, in der jeder dem anderen Nutzen bietet.

Das Ohr am Markt

Bei der Beziehung zum Kunden spielen die Menschen, d.h. auch die Mitarbeiter, eine entscheidende Rolle. Denn jegliche Art von guter Beziehung basiert auf Vertrauen, zwischen Kunde und Unternehmen ebenso wie zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung. Wer mit seinen Kunden in engem Kontakt steht, ihnen zuhört und nachfragt, weiß, was diese wollen, mit welchen Problemen sie konfrontiert sind und kann entsprechend früher als andere adäquate Lösungen anbieten. Der Kunde wird auf diese Weise zum Partner, den man teilhaben lässt. Kunden, die vertrauen, kritisieren, anstatt anderen von schlechten Erfahrungen zu berichten. Sie empfehlen weiter und tragen zur Unterstützung der Wertschöpfung und damit der Marke bei. So gesehen, bergen die digitalen Kommunikationskanäle echtes Potenzial für den deutschen Mittelstand.

von Prof. Dr. Arnold Weissman und Dr. Björn Schultheiss

Top-Splitting für ihre Beilagenwerbung!

wdv Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG
Walter Krey • 069 981 904-890 • w.krey@wdv.de
Claudia Mecky • 069 981 904-894 • c.mecky@wdv.de

Aktuelle Informationen zum Verlag und zu den führenden Print-Werbeträgern des wdv finden Sie auch unter **www.wdv.de**

Die ganze Kommunikation wdv