

Dieser Beitrag soll Ihnen zeigen, wie es Ihnen gelingt, aus Ihrem Betrieb eine MARKE zu machen. Was tun einige richtig clevere Unternehmer, damit ein ganzheitliches Konzept entsteht?

***Nein**, es geht nicht um Mega-Konzerne, wie Apple, Amazon usw., sondern um kleine, aber feine Betriebe. Wissensfragen und ein Test runden diesen Textbeitrag ab.*

***Vorsicht!** Durchaus zum Nachmachen empfohlen.*

Kleine Betriebe – große Marken

Bestimmt haben Sie Tolkin´s Klasiker „Herr der Ringe“ gelesen oder gesehen. Dort geht es um den einen Ring, dessen magische Kräfte ausreichen, „...alle ins Dunkle zu treiben, sie zu finden und ewig zu binden“. Wie großartig wäre es, wenn ein Geschäft seine Kunden nicht ins Dunkle treiben muss, um sie ewig zu binden. Stellen Sie sich vor, Sie bummeln durch die Stadt und bleiben plötzlich vor einem Blumengeschäft stehen, das Sie förmlich anzieht. Eigentlich suchen Sie eine neue Tasche und ein Geschenk für einen Bekannten, vielleicht eine gute Flasche Wein. Sie sehen jedoch in der Auslage etwas, was Sie im sprichwörtlichen Sinn vom Hocker haut. Neugierig betreten Sie das Geschäft und kaufen dort einen Blumenstrauß. Sie gehen weiter und kommen an einem kleinen Schuhgeschäft vorbei. Sie bleiben fasziniert stehen und kaufen dort eine Handtasche, Modeschmuck, einen passenden Gürtel, ein Paar Schuhe für 215 € und bestellen ein Bild eines bekannten Künstlers. Denn die Farben im Bild haben es Ihnen angetan. Auf dem Heimweg bleiben Sie (zufällig, ohne Rezept) an einer Apotheke stehen, die entgegen einer gewissen Branchenüblichkeit die Lebensfreude im Schaufenster thematisiert. Hier geht es nicht um Blähungen, Fußpilz oder Venenprobleme. Sie gehen hinein und entdecken eine Vielfalt von gesundheitserhaltenden und –steigernden Produkten. Angefangen von Massage-Ölen über Bad-Accessoires bis hin zu Tees und Medikamenten. Selbstverständlich lädt man Sie zu einer Tasse Tee ein. Nicht Roibusch, sondern ein Tee, der schmeckt. Eine freundliche, adrett gekleidete Dame befragt Sie geschickt und nicht aufdringlich zu Ihrem Wohlbefinden und Lifestyle und rät Ihnen, Ihre Hausapotheke zu erneuern, sich etwas Entspannung für den Abend zu gönnen und für den bevorstehenden Kurzurlaub einige Fußsalben, Vitamine und Kräuterbonbons mitzunehmen. Sie können Ihr Glück kaum fassen. Da ist jemand, der sich ernsthaft für Ihre Gesundheit interessiert. Zudem empfinden Sie großes Vertrauen und die Bereitschaft, immer wiederzukommen.

Irgendetwas haben alle drei Geschäfte gemacht, das Sie zum Einkaufen motiviert hat. Und wie sich später herausstellt, werden Sie immer Ihre Schuhe, Blumen oder Medikamente bzw. Wellness-Produkte dort einkaufen. Es gibt Hunderte vergleichbarer Geschäfte. Aber gerade diese drei konnten Sie begeistern. Was machen diese Läden anders? Bevor das Rätsel aufgelöst werden soll, sollten Sie die Empfehlung annehmen, sich Ihre Branche einmal genau anzuschauen. Gibt es auch hier ein Ihnen bekanntes oder vielleicht noch nicht existierendes Geschäft, das etwas Besonderes macht, um die Kunden anzulocken und dann zu binden. Wenn Sie in der Hörakustikbranche tätig sind, überlegen Sie sich doch bitte eine ähnliche Geschichte

von einer Frau oder einem älteren Herrn, der vor einem Geschäft fasziniert stehen bleibt, magisch hineingezogen wird, um dort für € 3.000 einzukaufen. Vorher ist er an sechs anderen Hörakustikgeschäften vorbeigegangen. Warum kauft der Kunde ausgerechnet hier?

Des Rätsels Lösung ist keine Sonderaktion oder etwa 20 % Rabatt auf alles, sondern eine gute Mischung von Eyecatchern, klarer Positionierung und Versprechen, die eingelöst werden. Die oben erwähnten Geschäfte haben auf der einen Seite für genügend Aufmerksamkeit gesorgt, damit man hinschaut. Auf der anderen Seite machen sie dem Kunden ein klares Versprechen: wenn du in meinem Blumengeschäft einkaufst, dann machst du deinem Bekannten eine wunderbare Freude, oder du erlebst in meinem kleinen Schuhgeschäft guten Geschmack oder Du erfährst, wie gutes Hören Deine Lebensqualität steigert. Die richtigen Outfit-Accessoires werden in einen Sinnzusammenhang gestellt. Falsche Bescheidenheit ist hier fehl am Platze. Wenn man etwas Gutes tut, dann muss – getreu nach Goethe – auch laut darüber gesprochen werden. Natürlich sind diese Versprechen anschließend im Ladeninneren auch einzulösen. Durch die Art der Beratung, das präsentierte Sortiment, den sichtbaren Service etc. Was hat das Blumengeschäft getan, um den Kunden anzulocken? Das Geschäft nennt sich „Flower Power“. Im Schaufenster war ein Facettenspiegel aufgebaut, vor dem rote Rosen in allen möglichen Größen und Formen drapiert waren. Sie spiegelten eine kaleidoskopartige Fülle von scheinbar unendlich vielen roten Blüten wider, die aber wirklich jeden Passanten vom Weitergehen abhielten. Vor dem Geschäft standen dann Blumengestecke, die auf das aktuelle Sternkreiszeichen abgestimmt waren. Das Sternkreiszeichen Waage war kreativ aus Zweigen geformt, um die herum verschiedene Blumen symmetrisch angeordnet waren. Aus drei preislich gestuften Ausführungen konnte man wählen. Jeden Monat eine neue Kreation nach Art des Hauses. Wer diese Sternkreiszeichen-Gestecke verschenkt, gibt dem Beschenkten die nötige Naturenergie (Flower Power) fürs nächste Lebensjahr. Vor allem wenn man bedenkt, dass Sträuße häufig von vielen Menschen verschenkt werden. Unbedingt erforderlich ist es natürlich, dass alle Mitarbeiterinnen genau über Tierkreiszeichen Bescheid wissen. Über die Beratungskompetenz werden Versprechen eingelöst.

Das Geniale an der Idee unseres Schuhgeschäfts mit dem Namen „Shoe & Art“ (ein guter Name) ist die auf ca. 60 Quadratmeter geschmackvoll abgestimmte Kollektion von hochwertigen Schuhen (von klassisch-elegant, sportlich-modern bis ausgefallen-modisch), einigen Lederjacken und vor allem Bildern. Sie hängen an der Wand, die bei anderen Wettbewerbern meist mit Schuhregalen vollgestellt ist. Das ebenso große Lager ist in Nachbarräumen untergebracht. Die Kooperation mit einer Galerie macht sich bezahlt. Zu Vernissagen und anderen Ereignissen werden die namentlich bekannten Kunden angeschrieben. Man schaut sich die neuen Bilderausstellungen an und kauft Schuhe noch dazu, die in Hüfthöhe auf ordentlich gestapelten Kartons platziert werden. Regelmäßig berichtet die regionale Presse über die Kunstevents. Die Bilder bringen neben den normalen Stammkunden eine hohe Frequenz und wohnliche Atmosphäre, während die Schuhe eine überdurchschnittliche Rentabilität einfahren. Wer sich hier einmal während der entspannten Beratung mit Prosecco oder Espresso hat verwöhnen lassen, kommt garantiert immer wieder. Nicht bereitgestellte Größen werden unverbindlich bestellt. Es dauerte schon zwei Jahre seit Gründung, bis sich das Geschäft herumgesprochen hatte. Aber die nächsten Jahre verblüfften sogar die Inhaberin. „Ich habe Spaß daran, wenn sich unsere Kunden richtig wohlfühlen“, eine klare Aussage über die Einstellung gegenüber den

Kunden. Die niveauvolle Präsentation, das schöne Art Deko-Sofa die gemütliche Sitzecke und die deutliche Fachkompetenz ziehen die gehobene Kundschaft von weit her an und macht sie loyal. Nach Vereinbarung kann man auch außerhalb der üblichen Geschäftszeiten einen Besuch machen, ohne den Zwang zu verspüren, man müsse um jeden Preis etwas kaufen. Das spricht sich gerade bei der anvisierten Zielgruppe herum.

Die Apotheke machte es auch großartig. Über ihr klares Erscheinungsbild, das Schaufenster samt Inhalt, wurde Lebensfreude und Gesundheit kommuniziert, nicht Krankheit. Das war der entscheidende Grund, das Geschäft zu betreten. Der Verzicht auf die Theke zugunsten einiger runder Stehtische, die für die Beratung gedacht waren, schaffte sofort die nötige Nähe zum Kunden. Erfreulich war auch die Kleidung der Apothekerin und der anderen Beraterinnen: schick, einheitlich, seriös und locker. Eine gewisse Ähnlichkeit zu bestimmten Airlines war nicht abzustreiten. Aber es wirkte sehr sympathisch. Die Beratung im Sinne eines „Rund-um-Sorglospakets“ war umwerfend. Hier wurde man über die üblichen Floskeln hinaus danach befragt, was man im Urlaub tat, woran man Spaß hatte, wovor man Angst hatte usw. Das dezente „Schwätzchen“ hatte also mehr Charakter als ein harmloser Smalltalk. Vielmehr wurde durch Fragen und Zuhören geschickt ermittelt, was zum Gesundbleiben noch fehlte. Die Beratung beschränkte sich nicht auf bestehende Krankheiten, sondern war eindeutig auf das Wohlfühlen fokussiert. Ein Blick zu den anderen Kunden verriet, dass sie genauso von den anderen Beraterinnen bedient wurden. Offensichtlich hatte diese Praktik System. Wahrscheinlich ist diese Apotheke viel erfolgreicher als vergleichbare Konkurrenten.

Diese Beispiele haben verdeutlicht, dass der besondere Charme dieser Geschäftsideen eigentlich nicht über hohe Investitionskosten zu bewerkstelligen ist, sondern vielmehr über ein cleveres und überzeugendes Konzept. Dazu gehört eine Reihe von ernstzunehmenden Bausteinen. Was in allen Fällen gilt, ist die Ehrlichkeit und Originalität, mit der die Produkte und Dienstleistungen präsentiert und verkauft werden. Dahinter steckt die Überzeugung der GeschäftsinhaberInnen, eine echte Daseinsberechtigung zu haben. Die Liebe zur Branche und den Produkten, die Kenntnis des Kaufzusammenhangs und die Wertschätzung gegenüber den Kunden machen das eigentliche Konzept aus. Diese Geschäfte sind Marken.

Man kann festhalten: Genau solche Geschäfte bekommen die ungeteilte und zugleich nachhaltige Aufmerksamkeit, die ein Versprechen machen und es dann auch wirklich einlösen. Ähnlich kann auch das Schreiben einer Kontaktanzeige gesehen werden. Man braucht *lediglich* in wenigen Worten sagen, wie toll man ist und warum der potenzielle Partner auf einen fliegen sollte. Dann muss man dieses Versprechen nur noch perfekt einlösen. Mehr nicht. Ich will drei ausgewählte und verkürzte Beispiele solcher Kontaktanzeigen vorstellen. Sie bringen die Markenintention auf den Punkt.

„Hallo! Kölner, 49 Jahre, 1,80 groß, mit eigener Wohnung, allein lebend, ohne Kinder, kein Trinker sucht Dich. Ruf mich an.“

Man muss sich stets vor Augen führen, dass dieser Mann, ähnlich wie bei den großen Markenartiklern“ seine Highlights formuliert hat, mit denen er seine Partnerin finden will. Er glaubt, dass seine Zeilen mit: Otto...finde ich gut, oder: Wohnst Du noch oder lebst Du schon, oder Freiheit und Abenteuer, zu vergleichen seien. Dabei übersieht er einen wichtigen Punkt. Die Zielgruppe interpretiert etwas anderes in

seine Botschaft hinein, als das, was er eigentlich meint. Eine wahrscheinliche Interpretation: Sozial unverträglicher Zeitgenosse, der lange Zeit Alkoholiker war, braucht irgendjemanden, der seine dreckige Behausung aufräumt.

Ein zweites Beispiel:

„Keine Ahnung, wie man eine Anzeige schreibt, netter ER, groß und sportlich sucht Dich. Ruf an!“

Eine wahrscheinliche Interpretation: Er weiss nicht, was er will, er weiss nicht, wer er ist, er ist einer von vielen Hunderttausenden Männern, auf die dieselben Merkmale zutreffen. Keine Positionierung. Das Bild bleibt diffus, austauschbar, nichts sagend. Übrigens: netter ER ist vergleichbar mit patente SIE. Das heißt, er kann anpacken.

Ein drittes Beispiel:

„und Stopp! Gutausssehender Sizilianer mit Herz und Niveau. 27 Jahre, 1,70 groß eigenes Motorrad, knackiger Hintern, alle Führerscheinklassen, habe eine gute Lebensausbildung. Ruf mich an!“

Wenn Sie jetzt sagen, das sei überhaupt nicht ihr Typ, dann verkauft er sich als Marke. Gut gemacht. Denn Marken polarisieren. Sie sind niemals everybody's darling. Wenn Sie zugeben, das sei ein toller Typ, dann hat er seine Hausaufgaben auch richtig gemacht. Prima. Es kommt darauf an, dass sich der Leser den Absender bildlich genau vorstellen kann. Das (Marken-)Profil muss sofort erkennbar sein. Wenn damit auch ein Versprechen verbunden ist, umso besser. Hier werden sicherlich Fantasien angeregt, die komplexer sind als 1000 Worte.

Würde es Ihnen jetzt schwer fallen, sich hinzusetzen, um eine animierende, Sie charakterisierende Beschreibung Ihrer Persönlichkeit abzugeben, auf die sich Hunderte an Bewerbern melden werden? Und das alles in wenigen Worten, versteht sich. Mit dieser Aufgabe würde nämlich ein weiteres, bedeutsames Merkmal einer Marke angesprochen: in wenigen Worten darzustellen, warum ein Kunde ausgerechnet bei mir kaufen sollte. Für Sie als Händler bedeutet es, in wenigen Worten oder nur mithilfe des Schaufensters klar zu machen, warum der Kunde gerade hier und nicht woanders kaufen soll, oder anders gesagt: worin besteht Ihr Mehrwert? Also: Mehr Wert und Leistung erhalten als beim Wettbewerb, nicht **mehr** Rabatt.

Sicherlich ist das relativ schwer, wenn man nicht weiss, wer man ist, was man kann und was ein anderer von einer eventuellen Partnerschaft hat. Es ist wohl die schwierigste Aufgabe, der sich ein Handelsmanager stellen muss. Wenn Sie nicht einer von vielen Mitbewerbern sein wollen, sondern **der** Blumenhändler, **das** Schuhgeschäft, **der** Juwelier, **die** Parfümerie, **das** Geschäft für Hörakustik, dann müssen Sie zur Marke werden: unverwechselbar, sympathisch, bekannt und so weiter. Also, zuerst muss das Konzept klar sein: Wem will ich ein einzigartiges Versprechen machen, das ich dann auch einlöse.

Die Struktur einer starken Marken-Persönlichkeit

Unternehmen weisen in Bezug auf die Persönlichkeit viele Parallelen zum Menschen auf, da sie letzten Endes auch aus Personen bestehen und diese durch ihre soziale, organisatorische und rechtliche Verbindung erst das Unternehmen bilden. Dadurch bedingt, besitzt ein Unternehmen zwangsläufig verpersonalisierte Eigenschaften bzw. Werte, wie z. B. amerikanisch, jung, innovativ, modern usw. Es geht um das eigene Markenprofil. Ein Betrieb hat Freunde und Feinde im Wettbewerb um seinen Platz im Markt und in der Gesellschaft und kann diese gegen sich abgrenzen. Dies ist kein zu vernachlässigender Aspekt, denn die Möglichkeit, Beziehungen mit anderen eingehen zu können – egal ob freundschaftlich oder feindlich – spielt eine wesentliche Rolle bei der Vorgabe und Formulierung eigener Unternehmenswerte.

Im weiteren Verlauf des Markenaufbaus ist immer wieder die (unternehmens-)interne Sicht von der externen Außensicht zu trennen. Auch wenn wir glauben, wir seien modern, aufgeschlossen und sympathisch, so muss dieses Selbstbild nicht zwangsläufig mit der Außensicht, dem Image übereinstimmen. Dabei ist der Begriff des Corporate Image von dem der Corporate Identity aufgrund häufiger Verwechslungen abzugrenzen. Während die Corporate Identity als Selbstbild eines Unternehmens gesehen wird, also wie es sich selber sieht und definiert, wird das Corporate Image als Fremdbild verstanden, das mit Hilfe verschiedener Instrumente eine bildhafte Vorstellung vom Unternehmen im Bewusstsein der Menschen aufbaut.

Ähnlich wie bei einem Menschen, spiegelt die Corporate Identity die Traditionen, die Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie den bisherigen Unternehmenszustand und -politik wider und wird durch Werte, Kultur und Sozialisation der im Unternehmen tätigen Personen geprägt.¹ Der Identitätsprozess hilft dabei, die Persönlichkeit eines Unternehmens systematisch und langfristig zu gestalten und sicherzustellen. Diese Vorgehensweise findet sich auch unter dem Begriff Corporate Branding wieder, was eher der ursprünglichen Bedeutung der Marke (Brand) entspricht, nämlich etwas zu „markieren“, um es von anderen Betrieben zu differenzieren. In der Vergangenheit übernahm die Qualitätseigenschaft eines Produktes diese Funktion, jedoch ist Qualität heute eine Selbstverständlichkeit. Deswegen besitzt eine starke Unternehmenspersönlichkeit weitere Funktionen.

Eine starke Unternehmenspersönlichkeit dient also der:

- **Identifikation:** Das Unternehmen lässt sich klar charakterisieren und seine Eigenschaften lassen sich bestimmen und zuordnen. Die Mitarbeiter wissen und fühlen, wem sie ihr ganzes Vertrauen schenken.
- **Differenzierung:** Das Unternehmen lässt sich aufgrund seiner Merkmale von anderen Unternehmen abgrenzen. Kunden, Lieferanten, Banker und andere Partner wissen, wo die Unterschiede zu anderen sind.
- **Profilierung:** Das Unternehmen kann mit seinen Eigenschaften die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen seiner Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Hausbank etc. befriedigen.

Damit die Unternehmenspersönlichkeit auch richtig zur Geltung kommt und die klare Linie der Unternehmenspolitik nicht unterbrochen wird, empfiehlt es sich unbedingt, die nachfolgenden Aspekte gründlich aufzuarbeiten, z. B. in Workshops mit den

¹ Vgl. ausführlich Meffert, H., Burmann Chr., Kirchgeorg, M.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, 2008 S. 240 ff.

Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern. Vorzugsweise sollte alles schriftlich fixiert werden, um anschließend ein kollektives Commitment einzuholen. Wenn nicht alle unter Berufung getroffener Vereinbarungen mitziehen, verzettelt sich der Betrieb schnell mit aktionistischen Maßnahmen, die wohl im Einzelfall Sinn machen mögen, aber für den Außenstehenden kein klares Bild mehr abgeben. Eine Trübung des Images ist die Folge. Von charismatischer Unternehmenspersönlichkeit bleibt nichts mehr übrig. Oft gerät die einmal eingeschlagene Marschrichtung in turbulentes Fahrwasser und Navigationshilfen sind vonnöten. Hier eignet sich beispielsweise eine Rückbesinnung auf die eigentlichen Unternehmenswerte, um wieder auf den richtigen Kurs zu kommen. Somit können die nachfolgenden Ausführungen als Arbeitsgrundlage dienen, mit deren Hilfe eine strukturierte Persönlichkeitsentwicklung für Ihren Betrieb formuliert werden kann. Starten wir unsere Reise.

Markenkompetenz – Wer bin ich?

Hier geht es um die zentrale Erfassung der Existenz eines Betriebs. Weshalb habe ich eigentlich eine Markt-Berechtigung? Diese Frage kann und muss im Hinblick auf mehrere Ebenen beantwortet werden.

- **Herkunft:** Wo kommt unser Unternehmen her? Hier geht es um regionale Besonderheiten, die sich stark mit unserem Betrieb verbinden lassen. Wir sind beispielsweise ein westfälischer, rheinländischer, friesischer oder Kölner Betrieb. Wenn die Werte des Unternehmens auch stark mit regionalen Merkmalen korrespondieren, lohnt es sich unbedingt, diese später zu kommunizieren. Gerade im Hinblick auf aktuelle Wertetrends dürfte die Herausstellung der Herkunftsangabe ein echter Wettbewerbsvorteil sein. So hört man von einem richtig schwedischen Unternehmen, dessen Marketingpolitik absolut stimmig ist. Oder man hört von einem typisch elsässischen Restaurant, wo alles inkl. der Originalküche einen französischen Eindruck macht.
- **Geschichte:** Wann wurde das Unternehmen von wem mit welchem Hintergrund gegründet? Worin bestand die ursprüngliche Intention? Hier empfiehlt es sich, in die Markenhistorien einzusteigen. Wer hätte geahnt, wie die Firmen Apple, Mühlens mit 4711, VW, Deichmann, Aldi, Alnatura etc. gegründet wurden? Hinter den bekannten Namen verbergen sich häufig tiefgründige Ideen und Philosophien, die für die nachhaltige Markenpolitik von entscheidender Bedeutung sein können. Viele ursprüngliche Ideen lassen sich in der Zukunft fortführen. Ein absoluter Bruch mit der Vergangenheit kann gefährlich sein. Wie sagte doch Vincent van Gogh so schön: „Wer seine Wurzeln abschneidet, kann nicht mehr wachsen.“
- **Marktposition:** Sind wir bereits Marktführer oder wollen es werden? Kann man auch ohne uns zurecht kommen? Es käme darauf an, Vorteile zu formulieren, die uns für die Marktpartner unentbehrlich machen. Sind wir nur in bestimmten Produkt- oder Dienstleistungsbereichen gut und in anderen schlecht. Hier heißt es im Zweifelsfall: Konzentration auf das, was wir können. Falls der Markt etwas anderes verlangen sollte, muss sehr genau geprüft werden, ob wir damit unsere Kompetenzfelder verlassen. Von wie vielen Unternehmen hört man, dass ein zu schneller Kompetenzwechsel nicht gelingt. Man kann eben nicht gleichzeitig auf mehreren Gebieten gut sein.

Das, was in einer bestimmten Region funktioniert, muss in einer anderen noch lange nicht erfolgreich sein.

- **Besonderheiten:** Verfügen wir über besondere Erfahrungen, Bezugsquellen, besonderes Entwicklungs-Know-how oder über eine bestimmte Kundenkompetenz? Es ist gut zu überlegen, ob und wie man seine besonderen Fähigkeiten im Business einbringen kann. Meine Erfahrung hat schon oft gezeigt, dass ein Außenstehender die Besonderheiten eines Betriebs besser erkennt als der Unternehmer selbst.

Kundennutzen – Was bekommt der Kunde von mir?

Natürlich steht der Kunde, oder besser die anvisierte Zielgruppe, im Vordergrund unseres Handelns. Doch welche Bedürfnisse, Erwartungen oder Sehnsüchte hat sie? Es macht Sinn, bei der Formulierung des Kundennutzens zwischen einem funktionalen, rein sachlichen Nutzen und einem psychologischen Nutzen zu differenzieren. Ein Mindestmaß an Funktionalität sollte auf jeden Fall gewährleistet sein. Allerdings kann mit der bloßen Erfüllung von Mindeststandards kein charismatischer Betrieb entwickelt werden. Somit kommt dem psychologischen Nutzen ein besonderer Stellenwert zu. Ein Beispiel kann das veranschaulichen. Ein besonderes Tabakwarengeschäft in Köln (Peter Heinrichs) bietet Zigarren, Tabake, Humidore und Pfeifen an. Hierzu bietet das Geschäft eine bemerkenswerte Sortimentstiefe. Die Anbindung an ÖPNV bzw. die Parkplatzsituation ist in Ordnung. Man kann die ausgesuchten Artikel auch direkt mitnehmen. Soweit der funktionale Nutzen. Der psychologische Nutzen ist auf der emotionalen Ebene zu finden. Der Besucher spürt sofort, dass er willkommen ist. Man kommt sofort mit dem Personal und anderen Kunden ins Gespräch. Man erfährt vor Ort eine reale Community. Es ist toll, dazu zu gehören. Man erlebt das Gefühl von Überlegenheit. Wer hier einkauft, beweist Geschmack. Hier befindet man sich nicht in einem normalen Tabakgeschäft, in dem man Zeitschriften oder x-beliebige Zigaretten kaufen oder Lotto spielen kann. Die Laufkundschaft wird hier ausgeblendet. Hier versammeln sich nur Kenner, die größten Wert auf Exklusivität und bevorzugte Bedienung legen. Und die bekommt auch jeder ausnahmslos. Wird man später von Bekannten auf die Wahl seiner Rauchwaren angesprochen, dann ist die Nennung des Einkaufsorts mit einer gewissen Würde verbunden. Neugierig geworden erkundigen sich die Freunde nach der Adresse, nicht ohne gewisse Bewunderung: „Wie, so einen Laden kennst Du?“ Es sollte an dieser Stelle betont werden, wie erstaunlich elastisch die Preisbewilligungsbereitschaft nach oben ist, wenn die Erfüllung von psychologischen Nutzen gesichert ist.

Es ist leicht nachzuvollziehen, dass der psychologische Nutzen den rein sachlich-funktionalen hinsichtlich seiner Absatzwirkung bei weitem übertrifft. Wichtig ist vor allen Dingen, dass die mit dem Einkaufsort assoziierten Merkmale und Werte eine persönliche Bedeutung haben. Man gibt mit der Wahl seiner Einkaufsstätten immer zu erkennen, wer man selber ist. Getreu dem Motto: Sage mir, wo Du was einkaufst und ich sage Dir, wer Du bist. Auch die Wahl einer bestimmten Discountkette verrät einen Teil der Persönlichkeit. Psychologische Nutzenversprechen entsprechen meist den intendierten Persönlichkeitsmerkmalen einer Marke sehr genau.

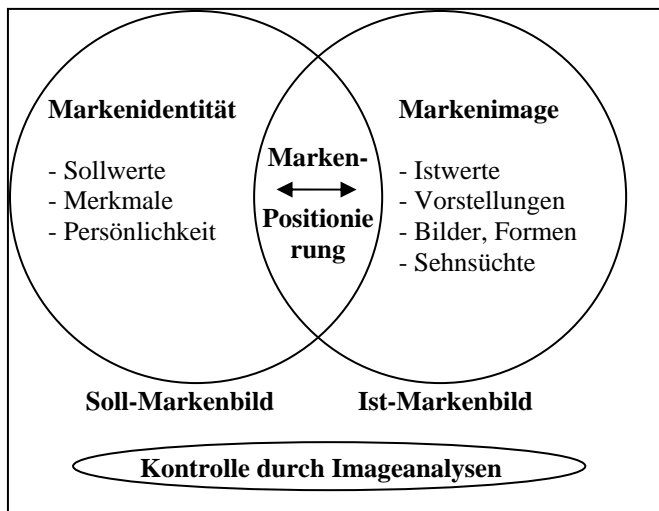
Sorgen Sie für gewisse sinnliche Reize, damit Sie schon von weitem erkannt werden und die Verweilqualität im Outlet erhöht wird. Man bedenke stets: wenn die Kunden im Geschäft länger verweilen, erhöht sich in der Regel auch die

Kaufwahrscheinlichkeit. Es muss Spaß machen, in Ihrem Geschäft zu stöbern und sich freundlich und fachkundig beraten zu lassen. Es muss Spaß machen, sich bei Ihnen beraten zu lassen. Wie oft hat man schon die Erfahrung gemacht, dass einen die Mitarbeiter zur Konkurrenz geschickt haben. „Gehen Sie nach XY, da finden Sie mehr Auswahl, billigere Preise, bessere Beratung und einen Parkplatz“. Mal ehrlich, Sind Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter das nicht auch vielleicht machen? Wenn der Kunde erst einmal da ist, dann sollte doch wirklich jeder, jedoch nicht penetrante, Versuch unternommen werden, den Kunden für sich zu gewinnen. Dafür ist es eben wichtig, dass Sie und Ihre Mitarbeiter Fragen stellen, um an die Motive der Kunden heranzukommen.

Markenidentität – Mehrwert durch Persönlichkeit

Wie wir vorher gesehen haben, lässt sich eine Marke als Analogie zur menschlichen Persönlichkeit mit ganz bestimmten Identitätsmerkmalen versehen. Diese Identitätsmerkmale prägen die Marke auf der Grundlage der zu repräsentierenden Markenidentität und des Markenimages. Zu unterscheiden sind diese beiden Begriffe im Hinblick auf das Selbst- bzw. Fremdbild einer Marke. Das Selbstbild wird üblicherweise über die Markenidentität vom Unternehmen definiert, wohingegen das Markenimage beim Leistungsempfänger bzw. Kunden erst allmählich entsteht. Bei der Definition der Markenidentität wird unter strategischen Gesichtspunkten festgelegt, wie sich die Marke gegenüber den Stakeholdern (z.B. Mitarbeiter) des Unternehmens präsentiert und welche Werte sie vermitteln soll. Bei der Positionierung einer Marke am Markt ist dies entscheidend, denn die Markeneigenschaften müssen mit den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten in Einklang gebracht werden. Das Vermitteln eines Markenprofils als Differenzierungsmerkmal spielt zwar eine bedeutsame, aber nur indirekte Rolle. Das bedeutet, dass eine Fokussierung auf nur wenige genau zu überlegende Merkmale stattfinden muss, die klar nach außen vermitteln, welche Sehnsüchte beim Kunden befriedigt werden können. Eine zu breit definierte Markenidentität geht zu Lasten der Persönlichkeitsbestrebungen einer Marke und verfehlt im schlimmsten Fall die Erwartungen der Konsumenten, welches sich in Nichtbeachtung und -kauf ausdrückt. Schlussendlich werden im Prozess der Markenpositionierung die relevanten Persönlichkeitsmerkmale, welche im vorherigen Schritt auf das genaueste überprüft werden müssen, in visuelle Signale umgewandelt. Damit ist das Umsetzen der Markenidentität im Produkt-Design, -Layout und anderen Marketinginstrumenten gemeint.

Als Beispiel kann man sich IKEA vorstellen, die auf der Basis bestimmter urschwedischer Werte, wie familienorientiert, locker, originell, auch daraus abgeleitete, sichtbare Zeichen verwenden. Am Eingang findet man einen mit vielen bunten Bällen gefüllten Kinderbereich, man wird in der Werbung geduzt, der Umgangston ist locker und die Displays sind ungewöhnlich und lustig. Allerdings ist noch nicht erkennbar, ob die angestrebte Markenidentität auch zum gewünschten Markenimage bei den Anspruchsgruppen geführt hat. Erst wenn die Markenidentität für den Konsumenten erfahrbar geworden ist, also ein in Produkten, Leistungen, Architektur etc. erkennbares Bild entstanden ist, kann die Übereinstimmung zwischen Markenidentität und -image festgestellt werden. Dies ist in regelmäßigen Imageanalysen zu überprüfen. Die strategische Markenpositionierung ist demnach ein Prozess, welcher Markenidentität und Markenimage in Deckungsgleichheit bringen soll.



Strategische Markenpositionierung

Die Abbildung zeigt, wie die strategische Markenpositionierung eine möglichst hohe Übereinstimmung von Markenidentität und -image anstrebt sowie die Kontrolle dieses Vorganges mittels Imageanalyse.

Bei der Persönlichkeitsentwicklung einer Marke entsteht für den Konsumenten der weiter oben mehrfach angedeutete, psychologische Zusatznutzen, welcher über die reine sachliche Produkt- oder Betriebsleistung hinausgeht. Dieser sog. „added value“ führt dazu, dass beim Konsumenten eine Identifikation mit der Marke stattfindet und ihm als Orientierung und Vertrauenskriterium dient. Dies geschieht nicht zuletzt aufgrund des oben dargestellten Markenbildungsprozesses. Auch ökonomisch lässt sich die Relevanz des „added value“ für das Unternehmen in Form des Markenwertes belegen, denn ein stabiler Markenwert führt zu einer Mehrung des immateriellen Vermögensbestandes.² Das gelingt jedoch nur bei konsequenter Umsetzung des oben dargestellten Markenbildungsprozesses in Hinblick auf die Identität der Marke.

Eine Markenpersönlichkeit kann auf der einen Seite die Kundenpersönlichkeit reflektieren, auf der anderen Seite aber auch gewisse Idealvorstellungen der Kunden umfassen. Beide Aspekte sind beim Entwicklungsprozess einer Betriebspersönlichkeit immer zu bedenken. Wer als Kunde seinen Geschmack demonstrieren will, geht zu bestimmten Weinhandlungen, wer männlich wirken will, kauft eine bestimmte Auto- oder Uhrmarke, wer seine Sorge um die eigene Sicherheit zeigen will, kauft einen Saab. Welche Persönlichkeitsmerkmale wären beispielsweise denkbar, die seitens der Marke erbracht und von den Kunden heimlich gewünscht werden?

Markenpersönlichkeit				
Extravaganz	Verlässlichkeit	Temperament	Natürlichkeit	Gemeinsinnigkeit
- elegant	- kompetent	- progressiv	- naturnah	- gesellig
- glamourös	- verantwortungsvoll	- dynamisch	- gesund	- miteinander
- chic		- innovativ	- belebend	- Freundschaft

² Eine positive Beeinflussung des Kaufverhaltens bei substituierbaren Gütern findet nur durch einen Zusatznutzen einer Marke statt. Dieser Mehrwert (added value), welcher durch eine Marke hervorgerufen wird, entsteht durch den Vergleich des Leistungsempfängers mit Angeboten von Nichtmarkenträgern. Der dadurch entstehende Netto-Nutzen-Vorteil entspricht aus Leistungsempfängersicht der Markenstärke.

<ul style="list-style-type: none"> - andersartig - ästhetisch - vornehm - unwiderstehlich - geschmackvoll - zünftig - sinnlich - verträumt - mystisch - bezaubernd - spirituell - rassig - festlich - überraschend - alt- und neuprunzig - exotisch - technisch 	<ul style="list-style-type: none"> - sicher - stark - abwehrend - solide - robust - wuchtig - bodenständig - präzise - professionell - vertrauensvoll - ehrlich - wertvoll - dezent - unschlagbar - unverfälscht - zeitlos - erfolgreich - kultiviert - bekannt - einfach 	<ul style="list-style-type: none"> - zeitgemäß - aktiv - revolutionär - aufstrebend - einfallsreich - kreativ - männlich - weiblich - fröhlich - sentimental - romantisch - frech - behaglich - verspielt - locker - formell 	<ul style="list-style-type: none"> - ursprünglich - Community - Füreinander da sein - behilflich
--	---	--	--

Markenpersönlichkeiten, in Anlehnung an Mäder, R.: Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit, Wiesbaden 2004 und Schmitz, C.: Entwicklung eines Imagery-Instrumentariums zur Erhebung von Anmutungsansprüche, Köln 1990, S.220 ff.

Aus der Liste oben genannter Markenpersönlichkeiten lassen sich maximal eine Handvoll aussuchen, die - dem Dominanzprinzip entsprechend - für uns besonders in Frage kommen. Hieraus lassen sich für die weiteren Marken Aspekte Konsequenzen ableiten.

Die Marke ist also eine Navigationshilfe – wie ein Leuchtturm im Meer – und hilft nicht nur dem Kunden bei der Geschäft- oder Produktauswahl, sondern auch den Anbietern bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Zusammenhang mit der Unternehmensidentität. Dabei erschließen sich gerade für die Anbieter zahlreiche Möglichkeiten, mittels guter strategischer Markenführung zu einem ökonomischen Mehrwert zu gelangen – also zu einer höheren Rendite.³ Letzten Endes dient die Marke auch hier wieder der Profilierung, Identifizierung und Differenzierung im Wettbewerb, welches ebenfalls die Analogie zur Persönlichkeit begründet. Viele gute Gründe, sich zu Beginn seiner strategischen „Marken-Arbeit“ Klarheit darüber zu verschaffen, wer ich bin und was ich will. Und das sollten auch alle Mitarbeiter und Kollegen verstanden haben. Diese sollten das Geschäftskonzept inhaliert haben und Sie als Chef müssen es jeden Tag vorleben. Neben der vorausgesetzten Fachkompetenz muss die Bedienung jeden das Geschäft betretenden Gast begrüßen und freundlich Hilfe anbieten. Der Chef motiviert seine Angestellten und erklärt ihnen immer wieder die Bedeutung ihres Berufes und den Sinn der Tätigkeit. Je transparenter die Ziele bzw. Visionen eines Betriebs sind, desto eher können sich die Angestellten auch mit der Aufgabe identifizieren. Häufig ist die charismatische Führung mit motivierender Note das A und O des Unternehmenserfolgs. Eine Marke lebt und stirbt mit der Art und Weise, wie sie gepflegt wird. Alle Beschäftigten müssen ihr Geschäft lieben und den Kunden herzlich willkommen heißen. Denn der hat sich für den vertrauensvollen Besuch bei

³ Meffert, H. et al.: Marketing, S. 349-393.

Ihnen entschieden. Das ist die Chance, die draußen gemachten Versprechen auch endlich einzulösen.

Die Erkenntnis, dass sich im Rahmen der Marktorientierung die Unternehmen an die Anforderungen der Kunden auszurichten haben, ist hierbei von entscheidender Bedeutung. Wenn beim Kunden ein Unternehmensimage entsteht, das der Identität entspricht, erhält es für diese Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbild eine hohe Rendite und Kundenbindung. Das strategische CI bedient sich für diesen Zweck bestimmter Instrumente, welche im Folgenden kurz dargestellt werden. Mittels der darin geregelten Elemente lassen sich Unternehmenseigenschaften den Werten der anvisierten Zielgruppe gegenüberstellen.

Auftreten und Erscheinungsbild – Mehr als nur ein Logo

Mit Hilfe des Erscheinungsbildes (Corporate Design) sollen die Unternehmenswerte auf visuellen Wegen sowohl in das Unternehmen als auch in die Öffentlichkeit getragen werden. Dabei handelt es sich, aus strategischer Sicht gesehen, um mehr als die Gestaltung eines Logos. Es ist das konsequente Entwerfen, Planen und Umsetzen eines visuellen Abbildes des Unternehmens und steigert so die Wiedererkennung und Identifikation. Es verhilft dem Unternehmen zu einem Gesicht.⁴ Im Corporate Design werden das einheitliche Erscheinungsbild und dessen Kommunikationsmittel verbindlich festgelegt und beeinflusst hierdurch ebenso die Architektur, das Produkt- und Dienstleistungsdesign sowie die Arbeitskleidung bis hin zum Geschäfts-Layout oder den Visitenkarten. Sie brauchen eben einen Namen, also einen aussagekräftigen Firmennamen, gegebenenfalls mit einprägsamem Bildlogo, das Sie sofort von der Konkurrenz abhebt. Man erinnere H&M, C&A, Galeria Kaufhof, ALDI usw., deren Namen, Typografie, Farbe und Bildlogo ganz klar von konkurrierenden Betrieben abgegrenzt sind. Man erkennt sie von weitem. Die Namensmerkmale ziehen sich durch die gesamte Kommunikation. Von der Visitenkarte über das Briefpapier und den Anzeigenauftritt. Immer wieder das Zeichen in derselben Farbe, am gleichen Platz mit der gleichen Schrift. Der Grund dafür ist einfach: das Logo bzw. der Namen soll in das Gehirn der Kunden eingemeißelt werden.

Man ahnt vielleicht, dass ein ansprechendes Logo alleine nicht ausreichen wird, die gewünschte Wirkung bei allen Zielgruppen zu erzielen. Es transportiert nicht die notwendige Information oder Glaubwürdigkeit, welche von einer bestimmten Zielgruppe erwartet wird. Erst durch eine Glaubhaftmachung der mit dem Logo oder anderen visuellen Unternehmenselementen verbundenen Werte erlangt das Unternehmen die entsprechende Glaubwürdigkeit, z. B. durch staatlich gesicherte Auszeichnungen, wie dem Bio-Siegel in Deutschland. Ein Unternehmen, das mit einer klar definierbaren Zielgruppe in Kontakt treten will, muss durch seine Architektur, dem Produktdesign, ja sein ganzes Erscheinungsbild den Wertvorstellungen dieser Konsumentengruppe exakt entsprechen.

Die Unternehmenskommunikation – Tue Gutes und rede darüber

Die Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) hat die Aufgabe, eine wechselseitige Verbindung zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern

⁴ Herbst, D.: Das professionelle 1x1 - Corporate Identity, 1. Auflage, Berlin 1998, S. 38 ff.

herzustellen und zu steuern. Dies geschieht im Gegensatz zum Corporate Design hauptsächlich über die Sprache in Wort und Schrift. In der internen Unternehmenskommunikation werden sowohl formale Regeln der Informationsweitergabe, wie z. B. die Unternehmenssprache (Corporate Language), als auch informelle Regeln festgelegt. Im Gegensatz zu den leicht beeinflussbaren formalen Regeln existiert in einem Unternehmen ein ganzes Netzwerk an informellen Kommunikationswegen, das je nach Größe des Betriebs nicht zu unterschätzen ist. Man kann diese Strukturen für das Corporate Image nutzbar machen, indem das Unternehmen gezielt auf Geschichten in idealisierter Form zurückgreift, beispielsweise die Auswahl eines besonders engagierten Angestellten zum Mitarbeiter des Monats.

Die externe Kommunikation hingegen umfasst im Wesentlichen drei Instrumente der Marktkommunikation: die Verkaufsförderung, die Unternehmenswerbung und die Public Relations (PR). Die Verkaufsförderung ist eine leistungsbezogene Komponente und beinhaltet gezielte Informationen zum Sortiment und herausgestellten Artikeln oder Leistungen im Geschäft. Die Werbung ist vornehmlich an Produkte und Serviceleistungen gekoppelt und versucht positive Effekte außerhalb des Geschäfts zu erzielen, um den Bekanntheitsgrad und das Image zu verbessern. In der PR wird der Dialog mit der Öffentlichkeit gesucht. Dabei wird immer ein bestimmtes Thema als Anlass zur Kommunikation genommen.

Verändern Sie nicht zu häufig Ihr Erscheinungsbild. Bleiben Sie bei einem Werbestil, wenn er die Kunden anlockt. Aber bitte überprüfen Sie ihn auf seine Aktualität. In bestimmten Abständen sollten gewisse Korrekturen angebracht erscheinen. Denken Sie an die Lucky Strike-Plakate, die eine hohe gestalterische Konstanz aufweisen! Dasselbe gilt auch für kleine Anzeigen. So erreichen Sie Markenbekanntheit und Sympathie, auf die später noch eingegangen wird.

Corporate Behavior – Das gute Benehmen

Die Verhaltensweisen, der gegenseitige Umgang und welche Normen und Werte im Unternehmen nicht nur kommuniziert, sondern auch systematisch entwickelt und gelebt werden, regelt das Corporate Behavior. Ähnlich wie bei einer Verfassung eines Landes werden in ihr Verhaltensgrundsätze fixiert, wie man sich beispielsweise als Mitarbeiter in einem Gespräch mit einem Kunden oder in Konfliktsituationen verhalten soll, oder welcher Führungsstil im Unternehmen angewendet wird. Es ist im Identitäts-Mix der wichtigste und zugleich schwierigste Bereich, denn alle Handlungen des Unternehmens fallen auf das Corporate Behavior zurück. Auch hier findet sich die Unterteilung in externes und internes Corporate Behavior wieder, was sich in den Handlungen gegenüber bestimmten Interessengruppen ausdrückt. Ein interner Verhaltenskodex regelt das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen hinsichtlich des Führungsstils oder der Beförderungsregelung. Auch Lohn- und Gehaltseinigungen sowie Sozialprogramme für Mitarbeiter sind in Leitlinien zur Umsetzung von Corporate Behavior geregelt. Man denke an die vielen Leitbild-Workshops, die meines Erachtens einen hohen Stellenwert verdienen. Das externe Verhalten hingegen stellt alle Anspruchsgruppen des Unternehmens in den Mittelpunkt der Regelungen. Wichtig dabei ist, dass das Verhalten des gesamten Unternehmens konsistent sein muss, sowohl in der Umsetzung als auch im Bezug auf die Grundsätze und Leitbilder. Denn nur ein mit der Corporate Communication

und dem Corporate Design abgestimmtes Auftreten und Verhalten kann zu einer stimmigen und ganzheitlichen Corporate Identity führen. Klingt kompliziert, jedoch bedeutet es lediglich, dass ähnlich einer Partitur eines großen Komponisten alle Instrumente im richtigen Takt zur richtigen Zeit spielen sollen, und zwar in der richtigen Tonart, die man vorher verabredet hat.

Corporate Social Responsibility – Verantwortung übernehmen

Corporate Sozial Responsibility (CSR) wird als freiwilliger Beitrag eines Unternehmens zur Förderung sozialer und ökologischer Belange verstanden. Dieses auf Freiwilligkeit beruhende Konzept geht über die gesetzlichen Anforderungen hinaus, vorausgesetzt die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ist sichergestellt. Die CSR ergänzt das Wertegerüst und die Ziele des Unternehmens um das Verständnis von seiner Rolle in der Gesellschaft und der damit verbundenen Verantwortung. *„Es umfasst die Gesamtheit aller ökonomischen, ökologischen und sozialen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen.“*⁵ Es soll dabei den langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen und die Reputation in der Gesellschaft verbessern.⁶ Die transparente und vor allem glaubwürdige Kommunikation mit den Stakeholdern soll ebenfalls auf diese Weise deutlich an Wert gewinnen.

Dieses Anliegen der Gesellschaft an die Unternehmen, sich mehr und intensiver mit den Belangen der Gesellschaft auseinander zu setzen, beruht – wie gesagt - in erster Linie auf Freiwilligkeit, jedoch gibt es immer mehr Firmen, welche sich dazu verpflichtet fühlen, dieser Anforderung auch gerecht zu werden. Auch die Vereinten Nationen (UN) beschäftigen sich ausgiebig mit dieser Thematik und gründeten im Jahr 2000 den „Global Compact“⁷, an dem sich inzwischen mehr als 1.400 Unternehmen aus aller Welt und 31 Firmen aus Deutschland beteiligen. Dieser an 10 Prinzipien aus Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung ausgerichteter Pakt dient den Unternehmen als informelles Netzwerk, welches von der UN als Schirmherr betreut wird. Von den Teilnehmern am „Global Compact“ wird erwartet, dass sie jedes Jahr einen Bericht über konkret ergriffene Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Nachhaltigkeit veröffentlichen und der UN zu Forschungszwecken zur Verfügung stellen. Daraus entsteht eine weltweite Lerndatenbank, welche gerade Entwicklungsländern zu Gute kommt.⁸

Ein schönes Beispiel selbstlosen Verhaltens ist die Firma Deichmann. Seit der Gründung verschiedener Hilfsprojekte in den 50er Jahren engagiert sich das familiengeführte Unternehmen im Rahmen von „wortundtat“ für Not leidenden Menschen in Indien. Ziel dabei ist die Verbesserung der Lebensbedingungen durch

⁵ Vgl. Münstermann, M.: Corporate Social Responsibility: Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Gabler; 1. Auflage, 2007 S.16.

⁶ ebenda, S. 15 f.

⁷ „Ziel des Global Compact ist es, durch die Kraft gemeinsamen Handelns das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern – damit die Wirtschaft zu einem Teil der Lösung werden kann, wenn es darum geht, den Herausforderungen der Globalisierung zu begegnen.“ Quelle: Global Compact – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Weltwirtschaft, Vereinte Nationen, New York, USA, August 2005, Link: www.unglobalcompact.org

⁸ Eine Initiative der Vereinten Nationen, Quelle: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Link:

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/index.html> , Abgerufen: 28.01.2009

beispielsweise die Versorgung mit Lebensmitteln und Medikamenten. So unterstützt das Unternehmen auch die Schulausbildung von Kindern in Tansania. Hinzu kommen Projekte, wie z.B. die Unterstützung einer diakonischen Einrichtung in Moldawien oder die Betreuung von Obdachlosen in Essen. Auch der jährlich ausgeschriebene Förderpreis gegen Jugendarbeitslosigkeit bietet Schülern die Chance auf einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz. Viele Projekte eines Unternehmens, dem die soziale Lebenskomponente sehr am Herzen liegt. Eine Diplomarbeit konnte zeigen, dass eine diesbezügliche Kenntnis seitens der Kunden für enorme Sympathie sorgen kann. Gut für die Markenstärke, wie wir später noch sehen werden.

Corporate Sustainability – Geplante Nachhaltigkeit

Das Corporate Sustainability ist ein Instrument der ganzheitlichen Unternehmensführung, wobei die positiven und negativen Wechselwirkungen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft berücksichtigt werden. Es ist eine Alternative zur traditionellen Sichtweise der Ökonomie, in der lediglich Gewinn maximierende Verhaltensweisen im Unternehmen gefördert werden, ohne Rücksicht auf Ressourcenverbrauch oder effiziente Abfallwirtschaft. Corporate Sustainability kann als ein neues Paradigma⁹ der strategischen Unternehmensführung gesehen und interpretiert werden. Die Bedeutung von Nachhaltigkeit ist bei diesem Instrument ein zentraler Dreh- und Angelpunkt. Ziele wie Umweltschutz soziale Gerechtigkeit und Gleichheit werden in Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg in Verhaltensvorschriften fixiert. Dort finden sich Formulierungen, wie zum Beispiel mit Energieressourcen umzugehen ist und wie ein jeder Mitarbeiter wertvolle Energie und Rohstoffe einsparen kann. Mit Hilfe dieses Instrumentes kann sich ein Unternehmen unter der Bedingung der Glaubhaftmachung von Mitwettbewerbern differenzieren und einen klaren Bezug zwischen seiner Handlung und der gesellschaftlichen Verantwortung herstellen.¹⁰

Ein Beispiel für die konsequente Umsetzung der Corporate Sustainability findet sich in der Druck- und Medienbranche. Das Unternehmen Print Pool aus Aarbergen ist eine der ersten Öko-Druckereien in Deutschland und bietet nachweisbar nur ökologisch hergestellte Produkte mit hohem Nachhaltigkeitswert an. Sie formulieren in ihrem Leitbild eine ganz klare Linie zum Thema Umweltschutz und lassen sich diese durch verschiedenste Zertifikate bestätigen, was nicht unerheblich zum Erfolg dieses Unternehmens beigetragen hat, so Geschäftsführer Matthias Simon in einem persönlichen Gespräch. Zu ihren Kunden gehören neben vielen Mittelständlern auch einige Großunternehmen, die ebenfalls bei der Umsetzung ihrer Corporate Sustainability auf Konsistenz setzen. Ein weiteres Anwendungsbeispiel für ein Corporate Sustainability findet sich im Veranstaltungsmanagement der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland. Zum ersten Mal wurde eine derartige Großveranstaltung klimaneutral durchgeführt. Bei dieser Art der Nachhaltigkeitsbewertung wurde berechnet, wie viele klimaschädliche Emissionen

⁹ Das Wort „Paradigma“ soll verdeutlichen, dass es sich um eine wirkliche und effektive Alternative zum bisherigen Profit-Maximierungs-Ansatz handelt und Nachhaltigkeit im Unternehmen zu einem wertvollen und ökonomisch bedeutenden Wirtschaftsfaktor avanciert ist. Das ist ohne Zweifel charismatisch.

¹⁰ Corporate sustainability: What is it and where does it come from?, Wilson, M.: IVEY Management Services, March/April 2003, The University of Western Ontario, London S. 5.

produziert wurden, um diese anschließend in umgerechneten Geldbeträgen ausgesuchten Klimaschutzprojekten zugute kommen zu lassen. Diese Art des modernen Ablasshandels minimiert zwar nicht direkt die Ausscheidung klimafeindlicher Abgase, hilft aber klimafreundliche Projekte auf der ganze Welt zu fördern.¹¹ Ein Unternehmen, das sich dieser Philosophie verschreibt und darüber redet, kann durchaus als charismatisch bezeichnet werden.

Zusammenfassend können die Marken Aspekte in eine Tabelle gebracht werden, um sie individuell auszuarbeiten. Alleine oder in Form eines Strategie-Workshops mit den Führungskräften. Beginnen Sie noch in dieser Woche damit.

Markenelemente	Unser Profil – im Moment	Unser angestrebtes Profil in der Zukunft
Markenkompetenz – was können wir?		
Kundennutzen – funktional und psychologisch		
Markenidentität – Mehrwert über Persönlichkeitsmerkmale		
Auftreten und Erscheinungsbild		
Unternehmens-Kommunikation		
Corporate Behavior – das gute Benehmen		
Corporate Social Responsibility – Verantwortung übernehmen		
Corporate Sustainability – geplante Nachhaltigkeit		

Arbeitstableau zur Formulierung von Aufgaben

Die Markenstärke zeigt den Erfolg

Es besteht kein Zweifel: Wir wollen das mit unserem Unternehmen verbundene Imagepotenzial voll ausschöpfen. Die Entwicklung zu einem unwiderstehlichen, charismatischen Unternehmen ist unsere Zielvorstellung. Neben dem materiellen Vermögen einer Firma wollen wir alles daran setzen, das immaterielle Vermögen zu steigern. Dies ist unmittelbar an den Firmenwert gekoppelt. Im Mittelpunkt unserer Überlegungen steht die Markenstärke. Also: wie überlegen können wir uns gegenüber potenziellen Mitbewerbern darstellen? Wie bedeutsam sind wir als Händler, Dienstleister, Handwerksbetrieb oder Hersteller für unsere Kunden?

¹¹ Die Bundesregierung, Link:

<http://wm2006.deutschland.de/DE/Content/WMAktuell/UnsereThemen/2006/10-03-06-green-goal.html>

Da es sich bei der Markenstärke um eine zunächst abstrakte Größe handelt, müssen wir sie in ihre einzelnen Bestandteile zerlegen bzw. operationalisieren. Dies geschieht m. E. am besten über den so genannten „Markenvierklang“. Hierunter kann man die aufeinander folgenden Komponenten, wie Bekanntheit, Sympathie, Vertrauen und Kauf/Verwendung/Besuch, also die Entscheidung für uns, verstehen. Diese prominenten Größen geben uns Auskunft darüber, wie intensiv unsere Marktaktivitäten samt der ökonomischen und verhaltensorientierten Zielgrößen gefruchtet haben. Über regelmäßige Messungen oder Beobachtungen können wir unsere Geschäftspolitik steuern und en detail an unsere Zielvorgaben anpassen. Die untenstehende Abbildung macht dies deutlich.

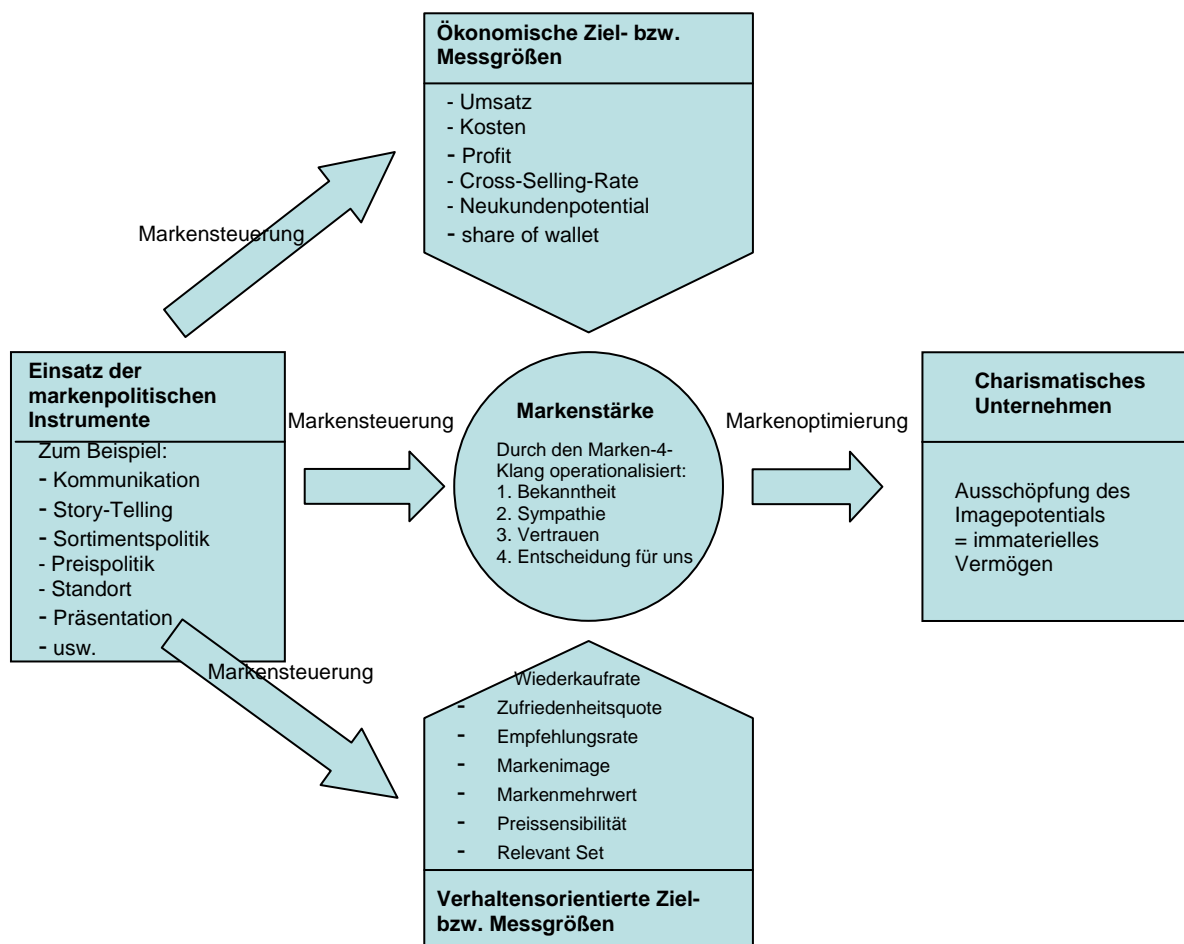
Der **Bekanntheitsgrad** ist eine Basisgröße. Wenn wir regional bei den potentiellen Kunden nicht bekannt sind, dann müssen wir bei der Kommunikation ansetzen. Sei es über Werbung, PR, Events, auffallende Schaufenster oder ähnliches müssen wir uns in das Bewusstsein unserer Zielgruppen einschleichen. Dabei müssen wir bedenken, auf der einen Seite einfach nur bekannt zu werden (Tiefe der Markenbekanntheit) und auf der anderen Seite auch Assoziationen über Anlässe, Gründe, gerade uns zu besuchen, auszulösen. Bei Red Bull wäre das beispielsweise der Werbeslogan: „...verleiht Flügel“. Man kann die Bekanntheit ungestützt (ohne Vorgabe bestimmter Namen) oder gestützt (man gibt Vorlagen) messen.

Die **Sympathie** spiegelt die gefühlsmäßige Einschätzung einer Marke wider. Es ist – wenn man so will – die Gesamteinstellung zu einer Marke. Wer sympathisch ist, wird eher die Chance haben, Vertrauen zu gewinnen und besucht zu werden. Geschäfte, die sich nicht einer aktiven Discountpolitik verschrieben haben, müssen, um die weiteren Stufen bis zum Besuch/Geschäftsstättenwahl/Markenwahl erklimmen zu können, sympathisch sein. Dies kann wiederum über eine aktive Werbepolitik, PR, Teilnahme an Sponsoring-Aktionen, Stadtmarketing-Aktionen, über Service- und Bedienungspolitik geschehen. Dabei macht aber der Ton die Musik. Jetzt entscheidet nicht mehr die bloße Existenz am Markt, es reichen keine rationalen Kampagnen, die unsere Präsenz beteuern, jetzt entscheidet die Emotio. Schaffen wir es, den Kunden das gute Gefühl zu geben, wir seien ein „seelenverwandter“ Partner. Die Nähe zum Kunden, die Kommunikation von ähnlichen Werten muss anvisiert werden. Voreilige Verkaufsförderungsaktionen wären an dieser Stelle noch viel zu früh. Diese haben weniger den Charakter eines Sympathie-Aufbaus, als vielmehr eine merkantilen Tonalität: „Kauf endlich!“ Damit kommen sie nicht in Frage, es sei denn, man zielt auf Preisaktionen hin. In diesem Fall schlägt ein „Hammerpreis“ die Sympathie. Der Nachteil ist jedoch erwarteterweise die fehlende Kundentreue. Ist ein anderer billiger, verlieren wir den Kunden sofort, ohne Bedauern. Eine Sympathiemessung erfolgt am besten über Befragungen. Spannend sind sie im Zeitablauf. Also: wie hat sich dieser Wert aufgrund bestimmter Marketingmaßnahmen verändert.

Eine nachgelagerte Größe ist das **Markenvertrauen**. Hier handelt es sich um eine emotionale Wertschätzung. Man verlässt sich auf den Anbieter. Der Sinn seiner Marketingpolitik wird nicht mehr angezweifelt. Man traut der Sortimentsauswahl, dem Beratungs- und Bedienungspersonal, der Servicequalität, dem Preis und sicherlich auch der Werbung. Eine vertrauensvolle Beziehung schafft es, die Kaufentscheidungen wesentlich zu beeinflussen. Das Kaufrisiko, das bei einem Einkauf immer eine gewisse Rolle spielt, wird durch den Vertrauensvorschuss enorm reduziert. Gerade im Dienstleistungsbereich, wenn die Ergebnisqualität nicht exakt vorhersehbar ist, ist Vertrauen das Schlüsselement für nachhaltigen Erfolg. Daher

sollten Handwerksbetriebe, Banken, Steuerberater, Rechtsanwälte, Ärzte, Friseure etc. alles daran setzen, erstens am Vertrauensaufbau in der Kommunikation zu arbeiten und zweitens das ihnen einmal entgegen gebrachte Vertrauen niemals zu zerstören. Eine Messung kann ebenso über Befragungen erfolgen. Ein Zeit- oder Filialenvergleich bringt immer spannende Ergebnisse.

Erst wenn der Bekanntheitsgrad gesichert ist, eine ordentliche Portion Sympathie und Vertrauen aufgebaut werden konnte, lohnen sich etwaige aktive Maßnahmen zur Steigerung des Abverkaufs. Die Wahl fällt zu unseren Gunsten aus. Wir haben es geschafft. Studien und Messprofile zum Markenvierklang finden sich bei *Stern-Markenstärke-Index, in: Markenprofile Band 10, Hamburg 2003, S. 1-31.*



Einflussgrößen auf die Markenstärke

Das Schaubild zeigt den gesamten gedanklichen Bezugsrahmen. Die Markenstärke bringt uns ans Ziel unserer Überlegungen, nämlich das charismatische Unternehmen. Etwaige Korrekturen auf der Basis der Markenstärke-Messung können von uns sofort eingeleitet werden. Das Ausmaß der Markenstärke entwickelt sich 1. über den Einsatz der von uns gewählten Marketinginstrumente, 2. über ökonomische Ziel- bzw. Messgrößen, wie Umsatz, Neukundenanteil (wie viele Kunden gewinnen wir in einer Zeitperiode im Vergleich zum Gesamtkundenbestand), den share of wallet (wie viel Geld geben die Kunden bei uns aus, um ihren Lebensbedarf aus

einer bestimmten Warenkategorie zu befriedigen), und die Cross - Selling –Rate (wie erfolgreich sind unsere Bemühungen, dem Kunden Produkte aus dem Bedarfszusammenhang zu verkaufen), und 3. über verhaltensorientierte Ziel- bzw. Messgrößen. Zu nennen wären hier beispielsweise der weiter oben angesprochene, psychologischen Zusatznutzen für den Kunden, die Preissensibilität oder der so genannte Relevant Set (kommt unser Betrieb bei der Erwähnung der relevanten Branche beim Kunden sofort in Erinnerung?). Sicherlich ist sogar die Empfehlungsrate eine der wichtigsten Messgrößen im Marketing. Über sie lässt sich sehr schnell ablesen, welchen Ruf wir im Außenverhältnis haben.

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass alles daran gesetzt werden muss, positiv im Gedächtnis der relevanten Zielgruppen verankert zu sein. Hierfür stehen uns alle Marketing-Werkzeuge zur Verfügung. Wir müssen sie nutzen. Je mehr wir die Mitarbeiter und Kollegen dazu motivieren, diese Erfolgsgrößen positiv zu beeinflussen, desto größer unser Erfolg. Meiner Erfahrung nach versäumen es viel zu viele Chefs, ihre Mitarbeiter über diese Zusammenhänge aufzuklären. Vielfach glauben Mitarbeiter immer noch, es sei reiner Zufall, ob Kunden kommen oder nicht. Vielerorts glauben das auch die Chefs.

Noch einmal die wichtigsten Punkte, über die es sich nach- und vorzudenken lohnt. Jederzeit. Diese Woche noch?

- Wie **eigenständig** ist mein Konzept? Ist es unverwechselbar? Ist es deutlich anders als andere Hörakustikgeschäfte?
- Wie bekannt bin ich mit meinem Geschäft? Wie kann ich den **Bekanntheitsgrad** erhöhen? Über klassische Inserate, Hörfunk, Flyer, Internet usw.
- Was verbindet ein Passant oder meine Zielgruppe mit meinem Geschäft? Was sollte man mit meinem Geschäft **gedanklich verbinden**? Es geht um Assoziationen.
- Wie **sympathisch** wirke ich auf meine Zielgruppe? (Kunde und Nicht-Kunde) Strahlt mein Geschäft die nötige **positive Grundstimmung** aus? Gilt das für alle meine MitarbeiterInnen? Für mich?
- Welchen **Mehrwert** hat ein Kunde, wenn er bei mir kauft? Welches Versprechen mache ich?
- Wie vermittele ich **Vertrauen** und Kompetenz? Haben meine Mitarbeiter ein Namensschild, auf dem auch die Ausbildungsberufsbezeichnung drauf steht? Z.B. Auszubildende (Lernling), Hörakustikmeisterin usw. Ich halte das für die Hörakustikbranche sehr wichtig, um die Kompetenz zu unterstreichen.
- Wie kann ich meinen Kunden/Zielgruppen **Identität, Wertschätzung**, Achtung und Respekt vermitteln?

Machen Sie einen Test!

Sind Sie schon auf dem Weg zu einer einzigartigen Geschäftsmarke?

1. Können Sie in einem Satz erklären, warum Ihr Geschäft einzigartig in seiner Art und Umgebung ist?

- a. Ja, und das tue ich in der folgenden Leerzeile:

- b. Das wird wohl machbar sein, aber da brauche ich Zeit.
c. Das fällt mir schwer.

2. Haben Sie im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern differenzierende Geschäftsmerkmale?

- a. An meinem Standort auf jeden Fall.
b. Zugegebenermaßen sind sie ähnlich wie die von den Mitbewerbern.
c. In meiner Branche gibt es kaum Unterscheidungsmerkmale.

3. Haben Sie ein nach außen hin deutliches Bildlogo und/oder eine Wortmarke, wie etwa einen besonderen Namen?

- a. Ja, und es ist von weitem sichtbar und sauber geputzt.
b. Das haben wir schon seit Jahren. Man sollte es nicht verändern.
c. Das ist zu teuer und überhaupt fällt uns in unserer Branche kein Bildlogo ein.

4. Wenn man Ihren Namen hört oder sieht, fallen dem Kunden bestimmte Assoziationen ein, wie beispielsweise bei Marlboro „Freiheit und Abenteuer“?

- a. Daran haben wir schon gearbeitet und Befragungen durchgeführt. Man verbindet mit uns ganz bestimmte Qualitäten. Und das sind nicht nur Stammkunden.
b. Nur die Stammkunden kennen unsere Stärken.
c. Ich weiß nicht. Man kann einen Handelsbetrieb doch nicht mit einer Herstellermarke vergleichen.

5. Sind Ihre für Sie charakteristischen Merkmale auf Dauer angelegt (Konstanz)?

- a. Ja, diese Merkmale werden bei uns im Abgleich mit allgemeinen Entwicklungen zeitgemäß gepflegt.
b. Ab und zu fällt uns etwas Neues ein. Das machen wir dann.
c. Man muss ständig irgendetwas machen.

6. Machen Sie vorbeieilenden Passanten und bestehenden Kunden ein nach außen hin sichtbares Versprechen?

- a. Das machen wir über ein aussagekräftiges, wohl überlegtes Schaufensterkonzept, das wir etwa ein Jahr im voraus planen.
b. Unser Schaufenster zeigt, was wir haben.
c. Das Versprechen machen wir im und nicht vor dem Geschäft.

7. Kennen Ihre Kunden auch Ihre besonderen Nutzenversprechen? Kommunizieren Sie diese permanent?

- a. Wir befragen regelmäßig unsere Neukunden und Stammkunden, ob sie wirklich wissen, welche Serviceleistungen wir anbieten.
b. Ich denke schon.
c. Wir haben kein Geld, um viel Werbung zu machen.

8. Sind Ihre Nutzenargumente für Ihre Zielgruppen wirklich relevant?

- a. Auch hier überlegen wir sorgfältig, was unsere Zielgruppe noch von uns erwarten könnte. Nur mit bestehenden Kunden und deren Vorstellungen geben wir uns nicht zufrieden.
b. Das kann man im Einzelfall nie so genau sagen.
c. Haben wir noch nicht getestet.

- 9. Strahlt Ihr Geschäft Vertrauen aus? Ist die Warenpräsentation und die Beratung fachlich überzeugend?**
- Wir achten darauf, über ausgewählte Deko-Elemente und die Art der Präsentation die Qualität unserer Artikel psychologisch zu steigern.
 - Da unser Personal geschult ist, besteht kein Zweifel.
 - Wir hoffen es.
- 10. Glauben Sie, dass Ihre MitarbeiterInnen die Marke Ihres Geschäfts auch mittragen und leben?**
- Ja, ich weiß, dass sie es tun. Ich gehe mit gutem Beispiel voran – bei allen Schwierigkeiten. Wir machen hierfür regelmäßige Besprechungen und diskutieren neue Ware immer im Hinblick auf die Integration in unser Konzept.
 - Ab und zu fällt es auch mit schwer, unsere Ideen vorzuleben, aber die Mitarbeiter strengen sich an.
 - Ich habe schon mal darüber nachgedacht. Man kann aber nicht ständig kontrollieren.
- 11. Wenn Sie Ihre Kunden anschreiben, passt der Schreibstil wirklich zu Ihrem Geschäftskonzept?**
- Damit unser Stil auch prägnant, sympathisch und authentisch ist, haben wir uns beraten lassen und achten immer auf Freundlichkeit.
 - Unsere Briefe sind fehlerfrei und selbständig formuliert.
 - Wir schreiben nicht gerne und nicht viel.
- 12. Planen Sie bei besonderen Aktionen eine aufeinander abgestimmte Kommunikationskampagne, d.h. Radio, Anzeigen, Directmailing, Schaufenster, evtl. Auftritt bei Stadtmarketing-Events etc.?**
- Das ist uns ganz wichtig. Hierzu haben wir uns auch beraten lassen. Man kann nicht alles selber wissen.
 - Aufgrund des schmalen Budgets können wir nur vereinzelte Dinge machen.
 - Wir machen gar keine Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit. Die Kunden wissen schon, was wir können.
- 13. Würde man auf der Strasse, 200 m von Ihrem Standort entfernt, die Passanten nach dem besten Geschäft in Ihrer Branche fragen, wird dann Ihr Name genannt?**
- Wir haben hierzu eine Untersuchung gemacht/machen lassen, aus der hervorgeht, dass wir noch ein paar kleine Schwächen haben.
 - Wir glauben, dass man uns empfiehlt.
 - Bei dem Wettbewerb dürfte es schwierig sein, an erster Stelle zu rangieren.
- 14. Zeichnet sich Ihr Geschäft durch Emotionalität aus, z.B. über Ladengestaltung, Verkaufspersonal, Schaufenster? Haben Sie das schon mal von Außenstehenden überprüfen lassen?**
- Wir achten auf passende Dekorationselemente, stets freundliche Bedienung und auf die hohe Verweilqualität, trotz begrenztem Platz.
 - Wir sind freundlich zu unseren Kunden.
 - Wir sind ein Fachgeschäft. Da sind Gefühle fehl am Platz.
- 15. Wie sieht es mit Trends aus? Machen Sie jede Entwicklung mit oder sind Sie vorsichtig bei der Eingliederung in Ihr Geschäftskonzept?**
- Schnelle Veränderungen verwirren den Kunden. Deshalb achten wir auf Kontinuität, ohne vom Wettbewerb abgehängt zu werden. Bei modischen Artikeln achten wir auf die Zielgruppenakzeptanz.

- b. Wir machen gerne jede Entwicklung mit. Man darf nichts verpassen.
- c. Trends sind modischer Schnickschnack. Da machen wir gar nicht mit.

Auswertung:

Wenn Sie mindestens 13-mal die Antwortalternative a gewählt haben sollten, dann sind Sie schon wirklich gut. Die Kunden kommen zu Ihnen, weil sie mit Ihrem Geschäft etwas Besonderes verbinden. Das macht Sie unwiderstehlich. Herzlichen Glückwunsch!

Wenn Sie mindestens 10-mal a angekreuzt haben sollten, dann liegen Sie im Mittelfeld. Hoffentlich kommt die Antwortalternative c nicht allzu häufig vor. Übrigens: Mittelfeld bedeutet, auch Sie stehen am Rand der sogenannten ökonomischen Todeszone. Es lauert die Gefahr, von anderen übertrumpft zu werden. Die Tage sind gezählt. Ändern Sie schnell etwas, um Kunden anzulocken und nachhaltig zu binden.

Falls Sie unwahrscheinlicher Weise weniger als 9-mal die Antwort a gegeben haben sollten, dann haben Sie unverschämtes Glück, immer noch mitspielen zu dürfen. Sie sollten wirklich in sich gehen und überlegen, ob es für Sie nicht Chancen gibt, Ihren Markt völlig neu zu bearbeiten. Bitte gehen Sie alle Empfehlungen nochmals durch und fangen Sie an, Konzeptideen zu sammeln und umzusetzen. Suchen Sie Rat bei Ihrem Verband, bei Partnern oder guten Beratern.