

Das grosse Marken-Missverständnis

Den Preis nicht wert, viel Fassade, unredliches Verhalten: Kunden sind gegenüber Marken immer misstrauischer. Zu diesem Thema haben Thomas Harder und Nicolas Wüthrich das Buch «Marken für Menschen» verfasst. Der gebürtige Thurgauer und in Frauenfeld wohnhafte Harder ist Gründer von «Swiss Brand Experts», einem Beratungsunternehmen für markenbasierte Unternehmens-, Strategie- und Standortentwicklung. Er und Nicolas Wüthrich, Partner bei Swiss Brand Experts, orten die Ursache für das Misstrauen in einem fundamentalen Marken-Missverständnis: Man meint, Marken aussen durch Logo und Werbung machen zu können, während man innen bei den Leistungen spart.

Thomas Harder, Ihr Buch trägt den Titel «Marken für Menschen». Muss ich daraus schliessen, dass es unzählige Marken gibt, die nicht in erster Linie für Menschen erstellt und gepflegt werden?

Thomas Harder: Ja, Marken für Menschen ist eine Reaktion auf eine Fehlentwicklung, die das Wesen von Marken in ihrem Kern trifft, Marken letztlich aufhebt. Ausdruck dieser Fehlentwicklung ist das auf breiter Front zu beobachtende Misstrauen gegenüber Marken. Den Preis nicht wert, viel Fassade, Gleiches unter verschiedenen Labels zu unterschiedlichen Preisen, Kostenoptimierung über allem: So denken Menschen heute von Unternehmen, weil sie dies an vielen Orten so erleben – nicht nur, aber gerade auch bei sogenannten Markenunternehmen.

«Die Sicht der Kundschaft ist entscheidend, nicht der ständige Blick zur Konkurrenz.»

Sie erwähnen es bereits im Untertitel des Buches – «Wie weiter nach dem Marken-Missverständnis» –, dass nicht wenige Marken aufgrund falscher Überlegungen entstanden sind. Sehr viele Unternehmen halten sich nicht daran, was ihre Marke verspricht. Trifft diese Aussage in etwa den Kern Ihres Buches?

Nicolas Wüthrich: Ereignisse, die zeigen, dass Marken ihre Versprechen nicht halten, gibt es viele. Im Kleinen, wenn ein Confiseur Kirschstengeli fertig einkauft und dann als eigene Création ausweist oder wenn im Flugzeug auf dem Pappbecher mit Filterkaffee aus der Thermoskanne «Great Coffee» steht. Im Grossen beim VW-Dieselskandal, wo falsche Abgaswerte zuerst den Behörden und dann den Konsumenten vermittelt wurden. Oder bei BP, wo sich bei den Untersuchungen zur Explosion auf der

Ölplattform Deepwater Horizon herausstellte, dass Sicherheitsbestimmungen systematisch missachtet wurden. Das Marken-Missverständnis ist die Ursache dieser Fehlentwicklungen: Man meint, Marken aussen durch Logo und Werbung machen zu können, während man innen bei den Leistungen spart. So positionierte sich beispielsweise BP im Vorfeld des Deepwater-Horizon-Debakels mittels weltweiter Kampagnen als besonders ökologisch und verantwortungsvoll.

Kreisen wir das ganze Thema doch noch etwas ein. Früher war eine Marke in erster Linie ein Logo, allenfalls ergänzt durch einen Claim. Heute spielen sehr viele Faktoren hinein. Was gehört letztlich alles zu einer Marke und zu deren Bildung?

Thomas Harder: «Marken für Menschen» plädiert für ein ganzheitliches Marken-Verständnis, wie Sie es andeuten. Alle Aktivitäten eines Unternehmens von der Entwicklung über die Produktion, den Einkauf, die Finanzen bis zu Service, Marketing und Verkauf sind massbeglich, damit eine überzeugende, Differenz und Mehrwert schaffende Gesamtleistung entsteht. Es gibt aus Marken-Sicht nicht hier den einen Teil des Unternehmens, der Marke macht, und dort den Rest. Deshalb ist es für ein Unternehmen und all seine Mitarbeiter wichtig, ein konkretes und präzises Verständnis von dem zu haben, was den Unterschied und den Erfolg ausmacht. Das gilt übrigens nicht nur für Unternehmen, sondern genauso für Institutionen und Standorte. Markenaufbau und -entwicklung ist deshalb eine präzise, feine, das Ganze durchdringende Ausrichtung aller Tätigkeiten auf die Kundschaft.

Nicolas Wüthrich: Diese Vielzahl an Aktivitäten war bei genauer Betrachtung bereits früher eine notwendige Bedingung dafür, dass eine starke Marke



Thomas Harder:

«Es gibt aus Marken-Sicht nicht hier den einen Teil des Unternehmens, der Marke macht, und dort den Rest.»

entstehen konnte. Coca Cola hat sich die heutige Position erarbeitet, indem es ein in Geschmack, Erfrischungs- und Anregungswirkung völlig neuartiges, sich stark differenzierendes und Mehrwert schaffendes Getränk entwickelt hat und es mit aller Konsequenz in Distribution und Marketing durchsetzte. Coca Cola auf Marketing zu reduzieren, greift zu kurz.

Was bedeutet dies in der Folge? Wie kreiert man eine optimale Marke?

Nicolas Wüthrich: Dies ist der Moment, um das Menschenbild als Fundament von Marken für Menschen anzusprechen. Starke Marken entstehen, wenn man zentrale Facetten des Menschen ernst nimmt. Fünf Dimensionen stehen für uns im Vordergrund: Menschen suchen Bindung – also entstehen Marken, wenn deren Macher mit ihrem ganzen

«Saurer, Swissair oder Kodak zeigen, dass Grösse kein Erfolgsgarant ist.»

Verhalten Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Kontinuität anbieten. Menschen suchen und schätzen Vertrautes – also werden Marken stark, wenn deren Macher genau Verstehen womit sie Vertrauen schaffen und in der Entwicklung an diesen Elementen festhalten. Menschen haben unterschiedliche Geschmäcker – also bilden sich Marken, wenn sich ihre Leistungen differenzieren. Menschen haben eine feine Wahrnehmung – also punkten Marken mit Schlüssigkeit. Schliesslich sind Menschen emotional – also sollten Marken darauf fokussieren, dass ihre Leistungen die an sie gestellten Bedürfnisse erfüllen. Aus dieser Erfüllung folgen die Emotionen der Kundschaft.

Thomas Harder: Vielleicht wird die Bedeutung des Menschenbilds für die Marken-Führung noch deutlicher, wenn man das heute weitverbreitete Gegenbild beleuchtet: Menschen seien simpel gestrickt, kategorisierbar, untreu und funktionierten nach einfachen emotionalen Mustern. Wir meinen, dass Unternehmen sowie auch Institutionen oder Standorte es mit ihrem Verhalten in der Hand haben, was sie im Menschen ansprechen – und ob sie in der Folge starke Marken werden oder nicht.

Ist bei einem Rebranding auch die Meinung des Kunden hilfreich? Oder sollte man sich nicht von dieser Aussensicht leiten lassen?

Nicolas Wüthrich: Der Schlüssel zur Marken-Entwicklung – nicht nur im Falle eines Rebrandings – liegt in der Perspektive der eigenen Kundschaft. Die Kundschaft ist in regelmässigem, intensivem Kontakt mit den Leistungen ihrer Marke, kennt und verfolgt sie genau. Denken Sie beispielsweise an Ihren Lieblingsitaliener: Hier realisieren Sie sofort, wenn die Pasta nicht perfekt al dente ist oder der Service nicht das gewohnte Niveau erreicht. Wer der Kundschaft offen und unvoreingenommen zuhört – idealerweise im persönlichen Gespräch und nicht über anonyme Fragebögen –, erfährt, was sie an den bestehenden Leistungen genau schätzt, warum sie sich für diese entschieden hat, welche Entwicklungen sie als relevant erachtet. Diese Hinweise geben eine verlässliche Grundlage für die Entwicklung des eigenen Angebots. Auf den Punkt gebracht: Die Sicht der Kundschaft ist entscheidend, nicht der ständige Blick zur Konkurrenz.

Besteht bei den heutigen Mitteln nicht die Gefahr, eine Marke mit Botschaften und zusätzlichen Tools zu überladen?

Nicolas Wüthrich: Unternehmen und damit Marken müssen für ihre Leistungen den Markt machen. Je

mehr sie sich differenzieren und dafür viel Aufwand betreiben, desto mehr ist es für ihren wirtschaftlichen Erfolg entscheidend, dass sie diese Unterschiede in die bestehende und potenzielle Kundschaft tragen. Wir stellen fest, dass heute zwar viel kommuniziert wird, aber oft losgelöst von der spezifischen Leistung und dem Dahinterstehenden. Sogenannt emotionale – aus unserer Sicht inhaltslose – Kommunikation ist ein unterschätzter Grund, wieso Unternehmen

«Die Schweiz ist das Land mit der weltweit grössten Dichte erfolgreicher Marken. Die Ostschweiz ist dafür bestes Beispiel.»

ihre Preise nicht mehr richtig durchsetzen können. In diesem Zusammenhang bieten insbesondere Neue Medien eine Chance zur Leistungsvermittlung. Die Kunst besteht darin, auch Plattformen wie Twitter, Instagram oder Snapchat selektiv für Leistungskommunikation und nicht für ein unkoordiniertes Feuerwerk an Botschaften zu verwenden.

Wir begegnen tagtäglich einer Vielzahl von verschiedenen Marken. Hinter jenen, die uns in Erinnerung bleiben, stecken nicht selten Investitio-

nen in Millionenhöhe. Sind die finanziellen Mittel bei der Festigung einer Marke ein entscheidender Faktor?

Thomas Harder: Praktisch alle grossen Marken haben klein begonnen – und umgekehrt scheitern über 90 Prozent der Markenlancierungen bekannter und mit grossen Budgets operierender Unternehmen. Entscheidender als das Wieviel ist auch in Kommunikation und Marketing das Wie. Und das Wie bedeutet für uns, dass die Kommunikation genauso konkret, präzise und fein erfolgen sollte wie die Leistungsentwicklung. Ein gutes Beispiel dafür ist das Schaulager von Kradolfer Gipserhandwerk, einem auf hochwertige Gipserarbeiten spezialisierten KMU aus dem Thurgau: In diesem Schaulager ist für potenzielle Kunden wie Fachpartner eine ganz neue Begegnung mit Qualität und Potenzial der Leistungen sowie mit der besonderen Philosophie und Arbeitsweise des Unternehmens möglich. Diesem «mitten im Betrieb Stehen» und «hinter die Kulissen Schauen» kommt gemäss unserer Erfahrung immer mehr Bedeutung zu.

Welches sind für Sie Marken, die es geschafft haben, sich optimal zu verankern?

Nicolas Wüthrich: Die Schweiz ist das Land mit der weltweit grössten Dichte erfolgreicher Marken. Haben Sie das gewusst? Die Ostschweiz ist dafür im



Kleinen wie im Grossen bestes Beispiel: Appenzeller Käse, Tilsiter, Kägi Frett, Gottlieber Hüppen, Möhl, Stadler Rail, Mowag, Bühler Uzwil, Akris, Helvetia Versicherungen, St.Galler und Thurgauer Kantonalbank, Raiffeisen und so weiter und so fort.

Und welches sind typische Negativbeispiele?

Thomas Harder: Saurer, Swissair oder Kodak zeigen, dass Grösse kein Erfolgsgarant ist. Und auch Marktleader können innert kurzer Zeit verschwinden wie damals Nokia. Das belegt, wie anspruchsvoll erfolgreiche Marken-Führung letztlich ist.

«Marken-Führung kann nicht nach einem einfachen Kochrezept erfolgen.»

Viele unserer Leser sind in einem kleinen oder mittleren Unternehmen tätig. Was raten Sie ihnen hinsichtlich einer Überprüfung ihrer Marke?

Thomas Harder: Marken-Führung kann nicht nach einem einfachen Kochrezept erfolgen. Lassen Sie uns dennoch ein paar mögliche Empfehlungen an Ostschweizer Unternehmen formulieren – aus der Dynamik, wie wir sie aktuell oft erleben:

1. Verstehen und realisieren Sie die einzigartige Chance, die nur Ihr Unternehmen aufgrund seiner Grösse, seiner Erfahrungen, Kompetenzen und Prozesse sowie seiner Kundschaftsbeziehungen hat.
2. Investieren Sie konsequent in hohe und besondere Leistung – das macht Freude und macht Sie unabhängig.
3. Verlangen Sie Preise, die diese Investitionen ermöglichen, und verfolgen Sie eine konsequente und nachvollziehbare Preispolitik.
4. Machen Sie leistungsorientierte Kommunikation, die Verständnis für die notwendigen Preise schafft und den Markt macht.

Und anschliessend? Welche Schritte sollten dann unternommen werden?

Nicolas Wüthrich: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es». Das gilt auch für die Macher einer Marke und bedeutet vor allem anderen Top-Leistung. Umgekehrt bedeutet das für die Käufer: Gutes hat seinen Preis. Das wissen sie und verhalten sich auch entsprechend, wenn Marken bei den Preisen konsequent sind.

Interview: Marcel Baumgartner

Bilder: zVg.

Welches Merkmal bestimmt Erfolg?

Die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften die geeignetsten Prädiktoren für Erfolg sind, interessiert die Wirtschaft und das Bildungswesen gleichermaßen.



von Raphael Schönenberger
lic. oec. HSG

Es ist unbestritten, dass der IQ eines Menschen eine geeignete Messgrösse zur Vorhersage von beruflichem und schulischem Erfolg darstellt. Nun erforschte die Psychologin Angela Lee Duckworth, dass Erfolg noch besser vom Durchhaltevermögen und der Leidenschaft eines Menschen bestimmt wird. Ihr Konzept beschreibt, dass ausdauerndes und leidenschaftliches Verfolgen langfristiger Ziele den entscheidenden Unterschied für Erfolg ausmacht.

Umgang mit Enttäuschungen

Auch erfolgreiche Unternehmer, Manager oder Schüler sind hin und wieder enttäuscht oder niedergeschlagen, aber sie stehen schneller wieder auf und arbeiten konsequenter daran, besser zu werden, in dem was sie tun. Sie sehen in ihrer Arbeit einen Sinn und bringen ein echtes Interesse dafür mit, wodurch sie gut fokussieren können und das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Selbstverständlich braucht ein erfolgreicher Mensch zudem die Fähigkeit der Flexibilität, um zu erkennen, wann der Zeitpunkt gekommen ist, den Kurs anzupassen.

Kann man die erfolgsbringenden Eigenschaften entwickeln?

Zunächst gilt es herauszufinden, wofür man sich wirklich interessiert, denn eine Leidenschaft lässt sich nur entwickeln, wenn ein echtes Interesse vorhanden ist. Zudem braucht es eine wachstumsorientierte Denkhaltung mit der Bereitschaft, Risiken einzugehen sowie Fehler zu machen, und die Überzeugung, dass Erfolg durch hartes Arbeiten und Lernen erreicht werden kann. Experten definieren Attribute wie «ein klares Ziel haben», «Demut und Wissen, dass es nicht einfach wird» oder «Zweifel durch Selbstvertrauen ersetzen» als mögliche Ansatzpunkte, um das Persönlichkeitsgerüst für Erfolg zu entwickeln.