

Ein integraler Ansatz

Markenentwicklung Kosten- und Preisdruck, die Welt ein einziger Marktplatz. Und mittendrin die Digitalisierung.

THOMAS HARDER UND NICOLAS WÜTHRICH

Den Preis nicht wert, viel Fassade, unredliches Verhalten – der VW-Dieselskandal ist ein aktueller und prominenter Ausdruck dieser Entwicklung. Die Konsumentensicht bringt ein weiteres Fragezeichen auf den Tisch: Das Misstrauen gegenüber Markenunternehmen. Unternehmen sind mit anderen Worten umfassend herausgefordert. Die Antwort darauf im Buch «Marken für Menschen» darauf lautet: Wer sein Unternehmen als Ganzes auf Menschen ausrichtet, gewinnt ihr Vertrauen und dringt auf dem Markt durch. Die dafür zentrale Achse lautet «Leistungsdifferenzierung – Leistungskommunikation – Leistungspreis».

Differenzierende Leistung im Zentrum

Menschen suchen starke Emotionen und wollen sich mit Besonderem verbinden. Die Bewunderung Federers oder der renommierten Architekten Herzog und de Meuron ist exemplarisch. Ausrichtung auf den Menschen bedeutet für Unternehmen deshalb, auf differenzierende Leistung zu setzen. Differenz ist dabei nicht gleich USP. Es ist die Summe kleiner Leistungsunterschiede, die die Kundschaft bindet. Und was, wenn nicht die eigene überzeugende Differenz, kann den Unterschied in einem durch die Digitalisierung grösser werden Marktplatz machen?

Die Stanserhorn-Bahn (auch Cabrio-Bahn) illustriert die zentrale Bedeutung von Leistung. Als die Konzession auslief, galt es, eine zukunftsfähige Bahn zu kreieren. Die weltweit erste Luftseilbahn mit Oberdeck und freier Aussicht war die Lösung. Auch sonst wird auf dem Stanserhorn Aussergewöhnliches geleistet – von der Buchung über den Gästebetreuer in der Bahn, den Wander-Rangern, bis hin zum neuen kulinarischen Angebot im Panoramarestaurant. Die positive Entwicklung bei Gästezahlen und Bewertungen spiegeln den Leistungsfokus – auch die Tatsache, dass Leistung Emotion ist, nicht etwas dazu Paralleles.

Dort, wo Menschen nahe dran sind, haben sie eine feine Wahrnehmung. Das Schmecken des erhöhten Salzgehalts im Lieblingsgericht oder das Bemerkte der sich leicht geänderten Sohle eines Laufschuhs sind Belege dafür. Mit feiner Wahrnehmung verfolgt die Kundschaft aus diesem Grund auch die Kommunikation. Ausrichten auf den Menschen bedeutet für Unternehmen deshalb, die feinen Leistungsunterschiede auch in der Kommunikation nach vorne zu rücken – und so für die eigenen besonderen Leistungen den Markt zu machen.

Erfolgreiche Leistungskommunikation spricht die Besonderheit der Leistungen direkt, fassbar und konkret an; sie er-

schliesst die Leistungstiefe, indem sie den Blick auf die grossen Anstrengungen hinter besonderen Leistungen richtet. Dieser Ansatz unterscheidet sich grundsätzlich von der heute weitverbreiteten emotionalen Kommunikation, gekennzeichnet durch austauschbaren Botschaften und Bildwelten.

Fleischmann Immobilien vermittelt als führendes Maklerunternehmen Liegenschaften im Kanton Thurgau. Das Unternehmen reagierte im Vorjahr auf die neuen Online-Immobilienplattformen und lancierte eine Kommunikationskampagne. Als zentrale Botschaft wurden die über 250 Arbeitsschritte vermittelt und konkret dargestellt, mittels derer Fleischmann Immobilien für Seriosität und Berechenbarkeit bei jeder Immobilienvermittlung sorgt. Damit wurde in der potenziellen Kundschaft das Bewusstsein für die Risiken geschaffen, die mit einer Immobilientransaktion verbunden sind, und damit das für das Geschäftsmodell notwendige Gegenbild zur Online-Welt gezeichnet, die vorgibt, dass sich die Transaktion einfach und fast kostenlos mit ein paar Klicks abwickeln liesse.

Den notwendigen Preis durchsetzen

Menschen speichern Eindrücke fortwährend. Dies schafft die Voraussetzung dafür, der Kundschaft eine Preispolitik erklären zu können. Ist ein Preis mit den Aktivitäten, die hinter der besonderen Leistung stehen und den Kunden bekannt sind, verknüpft, wird er auch bezahlt. Ausrichten auf den Menschen bedeutet somit leistungsorientierte Preise. Ein Blick in die vom digitalen Trend nicht unberührte Schweizer Uhrenindustrie ist illustrativ.

Breitling ist es – auch mit Leistungskommunikation – gelungen, ihre Preise Hand in Hand mit dem Leistungsausbau wie selbst hergestellten Werken oder 100-Prozent-Chronographen-Zertifizierung über das gesamte Segment im letzten Jahrzehnt zu erhöhen. Leistungsorientierte Preise sind zentral, wenn die notwendigen Investitionen in die Leistung bereitgestellt werden sollen. Die gewählte Preispolitik ermöglichte Breitling die heutige Positionierung als «die Uhr für Piloten» konsequent zu stärken.

Stanserhorn-Bahn, Fleischmann Immobilien, Breitling – alle zeigen Wege auf, wie man den heutigen Herausforderungen begegnen kann, wenn man Unternehmen als Ganzes auf den Menschen ausrichtet, indem Leistung zur zentralen Achse in Entwicklung, Kommunikation und Preisfestlegung wird.

Thomas Harder, Gründer, und Nicolas Wüthrich, Partner, Swiss Brand Experts, Zürich.

«Marken für Menschen» ist im Zürcher Versus Verlag erschienen und über den Buchhandel und www.swissbrandexperts.ch beziehbar.