

## Was man bei einer guten Markenstrategie bedenken sollte



Photo by Kristian Egelund on Unsplash

**Meistens denkt man bei großen Marken zunächst an ein Logo. Zugegeben, das Logo hat einen großen Einfluss auf die Markenwahrnehmung. Aber eine Marke ist kein Logo.**

Was eine Marke genau ist, darüber wird kontrovers diskutiert. Die Definitionen reichen vom Gefühl im Bauch über das Vorstellungsbild im Kopf bis hin zur Wahrnehmung eines Unternehmens in der Außenwelt.

Um zum Gefühl, zur Vorstellung oder Wahrnehmung zu kommen, bedarf es allerdings einer guten Strategie. Und die wiederum ist abhängig von einem klaren Ziel, das von allen Beteiligten im Markenprozess geteilt wird. Denn auch wenn vermeintlich alles klar scheint, ist es das oft genug nicht. Der Grund dafür ist die zunehmende Vernetzung unterschiedlicher Herausforderungen aus Marketing, Business und Organisation.

**„People don't buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe.“**

Simon Sinek



Eine gute Strategie beginnt mit dem Blick nach innen. Wofür steht die Marke? Welche spezifischen Kernkompetenzen hat sie? Was ist das tatsächliche Angebot? Wo kommt die Marke her und wo will sie hin? Die Ergebnisse dieser Recherche sind das Fundament der Markenstrategie. Zu definieren und zu beschreiben, wer man ist und wofür man steht, ist eine essentielle strategische Aufgabe, denn sie bildet die Markenidentität ab.

### **Die Markenidentität**

Markenidentität ist die Summe aller spürbaren Markenelemente, die ein Unternehmen schafft, um das gewünschte Image nach außen zu erzeugen. Damit ist sie der greifbarste Teil der Marke. Solche fundamentalen Markenelemente sind Name, Logo, Slogan, Typographie, Farben, Formen, Töne, Geruch etc. sowie Vision, Mission und Werte.

Die Markenstrategie stellt intern die Grundlagen dar, um die sich alles andere der Marke dreht. Dazu gehören Erscheinung und Atmosphäre, Verhalten und Kommunikationen. Sie gehen ein in die Kultur eines Unternehmens. Die Strategie bietet damit auch den inneren Kompass, um zukünftig bei Branding-Entscheidungen sicherzustellen, dass alle internen Aktivitäten mit einer klaren Ausrichtung übereinstimmen.

Nach außen dient eine wirkungsvolle Markenstrategie, Zielpersonen ein starkes und klares Bild des Unternehmens zu vermitteln. Dabei fungiert sie als Kleber, der die einzelnen Branding-Elemente zu einem konsistenten Ganzen zusammenfügt.

### **Die Markenmission**

Erfolgreiche Marken vertreten eine Haltung, die weit über das hinausgeht, was man tut. Dem amerikanischen Unternehmensberater Simon Sinek folgend lautet eine oft vernachlässigte Grundwahrheit: „People don't buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe.“

Menschen interessieren sich nicht so sehr dafür, was man tut oder wie, sondern vielmehr dafür, warum man etwas tut. Denn sie wollen in den Marken, die sie kaufen und empfehlen, ihre eigenen Werte, Motivationen, Ziele und Erwartungen erkennen.

Sobald man sich darauf konzentriert, diese grundlegende Motivation des Unternehmens zu formulieren, wird das zu einem Leitbild führen, das deutlich sagt, was das Unternehmen zukünftig in der Welt erreichen will.

### **Die Markenwerte**

Markenwerte dienen dazu, die Markenidentität und den Markenkern näher zu skizzieren. Prägnante Werte halten das Unternehmen auf Kurs und helfen ihm zu wachsen. Austauschbare Werte wie z. B. nachhaltig, innovativ oder kundenorientiert eignen sich hingegen wegen mangelnder Differenzierung nicht als Markenkern. Solche Begriffe gehören stattdessen mittlerweile zum Standardrepertoire jedes halbwegs vernünftigen Wertekanons.

Eine große Gefahr liegt darin, sich bei der Auswahl von Werten auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu einigen. Marken leben aber vom Unterschied, damit man sie klar identifizieren kann. Zur Durchsetzung von einzigartigen und differenzierenden Werten gehört Mut und Durchsetzungswille. Denn eines darf man nicht vergessen: Wenn man sich nicht dazu bekennt, starke Werte zu leben, sind sie sinnlos. Sie sollten jede Entscheidung im Unternehmen leiten, von den großen bis hin zu den feineren Elementen der Marke.

### **Die Markenpositionierung**

Ein zentrales unternehmensstrategisches Instrument ist die Markenpositionierung. Sie gilt als wichtigstes Statement der Marke, weil sie ihre Einzigartigkeit herausarbeitet und ein glaubwürdiges Versprechen formuliert, das einen festen Platz im Bewusstsein erobern kann.

Sie sollte sich in die Zukunft richten, aber keine Wunschblase erzeugen, sondern die Wirklichkeit abbilden. Es gibt berühmte Definitionen des Begriffes Positionierung, z. B. von David Ogilvy: „Was das Produkt leistet – und für wen.“ Mancher erweitert diese Definition noch um den Zusatz „ – und warum“. Es existieren aber auch generelle Empfehlungen wie die, sich möglichst nah am Käufer oder der eigenen Identität des Unternehmens zu positionieren und möglichst fern und differenziert vom Wettbewerb.

Zwei Gurus der Markenpositionierung, Al Ries und Jack Trout, geben die Empfehlung, auf ein Schlagwort zu setzen und die Marke darauf zu reduzieren. So steht z. B. Apple für Einfachheit, Google fürs Finden, BMW für Freude, Harley Davidson für Freiheit und Fedex für Overnight.

Eine Hilfe bei der Positionierung bieten einfache Denkmodelle, z. B. das Positionierungskreuz, mit denen man visualisieren kann, wer sich im unmittelbaren Wettbewerbsumfeld der eigenen Marke bewegt oder wie man generell von Käufern wahrgenommen wird bzw. wahrgenommen werden soll.

### **Der Markenausdruck**

Der Markenausdruck ist die Übersetzung der Markenpositionierung. Im Kern braucht es hier eine Idee, die man mit Leben füllen kann. Eine solche Markenidee oder Markenstory bildet dann die inhaltliche Klammer für die weitere Markenkommunikation. Sie bildet das thematische Set-up, das es ermöglicht, verschiedene Maßnahmen miteinander zu kombinieren.

Durch die Markenidee bzw. Story entsteht ein Dach, das alle Maßnahmen der Marke miteinander verbindet. Damit bringt man die Strategie auf einen einfachen, merkfähigen Kern. Daran können sich dann alle Ziele, Kanäle und Medien ausrichten, die für die interne und externe Kommunikation relevant sind.

## Die Markenarchitektur

Ein weiterer wesentlicher Punkt der Markenstrategie ist die Markenarchitektur. Sie definiert die Ordnung und Struktur zwischen allen Marken eines Unternehmens, also konkret die Existenz, Zielstellung, Beziehung und Stellung aller Marken (Unternehmen, Sortiment, Produkt, Service, Technologie). Dabei geht es um die Abbildung des Verhältnisses der Unternehmensmarke zu ihren Submarken und der Submarken zueinander mit dem Ziel, eine möglichst hohe Relevanz jeder Marke in ihrem Zielmarkt sowie eine klare Ordnung zwischen allen Marken zu erreichen.

Es lassen sich verschiedene Typen von Architekturen unterscheiden. Die Dachmarkenstrategie wie beispielsweise bei Fedex wird auch als „Branded House“ bezeichnet. Diese monolithische Markenarchitektur richtet die gesamte Kraft und Struktur auf die Dachmarke aus. Submarken ordnen sich visuell unter, d. h. sie haben keine eigene visuelle Produktidentität.

Das andere Extrem zur Dachmarkenstrategie nennt sich Mehrmarkenstrategie oder „House of Brands“. Beispiele dafür sind die Architekturen von Unilever, Beiersdorf oder Procter & Gamble. Sie umfassen mehrere visuell und namentlich unabhängige Submarken, die jeweils als separate Markenindividuen nebeneinander auftreten. Im Beispiel Unilever sind das die Submarken Dove, Axe, Knorr, Sun oder Breeze. Dieses Modell der Markenarchitektur trifft man vor allem im Konsumgüterbereich. Dort können die verschiedenen Submarken desselben Unternehmens scheinbar miteinander in Konkurrenz treten.

Zwischen den Extremen existieren unterschiedliche Mischformen von gestützten Markenarchitekturen, die sogenannten „Endorsed Brands“. Dabei handelt es sich um Typen, die einen klaren Verweis auf die Dachmarke haben, aber ansonsten eigenständig sind. Beispiele dafür sind die Architekturmodelle des Hotelkonzerns Marriott oder der Modemarke Hugo Boss.

## Die Markenzielpersonen

Selbstverständlich spiegelt eine Marke nicht nur die Identität, Werte und Mission des Unternehmens wider, sondern auch die Lebenswelt, Erwartungen, Bedürfnisse und Werte seiner Zielpersonen. So wie man sich eine Marke als lebendige Person vorstellen kann, helfen unterschiedliche quantitative und qualitative Verfahren dabei, ein Bild vom unbekanntem Wesen „Kunde“ zu formen. Wir können es beobachten, befragen, beschreiben, berechnen. Aber am Ende bleibt der Kunde ein Stück weit unbekannt. Denn alle demographischen Daten vom Durchschnittsverbraucher liefern lediglich heuristische Mittelwerte und abstrakte Größen mit wenig Aussagekraft über das tatsächliche Verhalten der Zielpersonen.

Es ist wahr: Zielgruppen entstehen nicht am Reißbrett. Man muss sie sich erschließen, indem man sich in sie hineinversetzt, wie z. B. bei der Konstruktion von Personas. Das sind genaue Beschreibungen typischer Stellvertreter von Zielpersonen, die auf realen Informationen (z. B. auf Basis der Marktforschung) beruhen. Besondere Kennzeichen: Personas sind keine realen Personen, sondern Archetypen mit spezifischen Attributen, Erfahrungen und Verhaltensweisen.

## Die Markenkontaktpunkte

Mit einer Marke kommt man an den unterschiedlichen Punkten in Berührung. Es gilt, diese Punkte und Gelegenheiten zum Kontakt zu identifizieren und zu bewerten. Am besten ist es, wenn die relevanten Touchpoints den gesamten Kundenlebenszyklus abdecken. Denn bis es zur Kaufentscheidung kommt, durchläuft die Zielperson unterschiedliche Phasen des Kaufprozesses mit je verschiedenen Bewusstseinsgraden. Den kompletten Weg des Kunden auf seiner (Einkaufs)Reise nennt man Customer Journey.



In einer Zeit zunehmender Medien und Kanäle wächst auch die Zahl der Kontaktpunkte. Neu ist, dass Touchpoints wie z. B. die sozialen Medien in mehrere Richtungen wirken: vom Unternehmen zum Kunden und umgekehrt vom Kunden zum Unternehmen sowie darüber hinaus auch zwischen Kunden. Die klassischen Phasen einer Customer Journey bestehen aus:

1. Inspiration, 2. Favorisierung, 3. Wunsch, 4. Absicht, 5. Umsetzung.

### Das Fazit

Die Entwicklung einer Markenstrategie folgt bestimmten Grundprinzipien. Neben der Diagnose der internen Situation braucht es natürlich eine Einschätzung der externen Situation (Chancen und Risiken) zur Bewusstmachung des eigenen Fundaments. Die Diagnose der internen Situation führt zur distinktiven Kompetenz der Marke. Die Einschätzung der externen Situation definiert die Schlüsselfaktoren für den Markenerfolg an den unterschiedlichen Kontaktpunkten. Denn Strategieentwicklung erfolgt nie kontextfrei. Ganz im Gegenteil sollten sich die strategischen Entscheidungen immer an der Marktentwicklung und am Potenzial des Wettbewerbs orientieren.

### Der Ansprechpartner



Arnd Weinel

neuland-frankfurt gmbh

Carl-Benz-Str. 21

60386 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0) 69 42 08 87 99 0

E-Mail: hi@neuland-frankfurt.com