

„Gute“ Marken profitieren dreifach

Autor: Achim Feige

Einseitiges Gewinnstreben reicht nicht mehr aus, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Marken und Markenführung sind mitten im Wandel – und der kommt von allen Seiten.

Es sind große Herausforderungen, vor denen die Markenstrategen stehen. Sie müssen einen dreifachen Gewinn produzieren – einen menschlichen, einen ökologischen und einen ökonomischen. Die Schlüsselfrage für die nächsten zehn Jahre lautet: Wie gelingt der Übergang von einer oberflächlichen werbe- und marketingzentrierten Marke zu einer Marke, die ein integrierter Werte- und Leistungsspeicher ist: für die Unternehmensvision, die Mission, das Werteset, das Geschäftsmodell und damit für alle Kunden-Kontaktpunkte? Dazu müssen Unternehmen einige Aufgaben meistern.

In übersättigten Gesellschaften wie unserer wünschen sich Kunden Identitätsangebote für ein „besseres Ich“. Sie wollen, dass ein Apfel gut schmeckt und einen Beitrag für eine bessere Welt leistet (wie es Whole Foods in USA und viele Biomarken propagieren). Sie suchen im Hornbach-Baumarkt nicht nur Nägel und Holz, sondern „Projekte“ für ihre Individualität. Sie wählen Plattformen des Selbstdesigns, wie Apple sie mit seinen digitalen Oberflächen bietet, auf denen Menschen ihr Leben und ihre Kreativität entfalten und teilen können. Auch im Recruiting werden Unternehmenswerte entscheidend. Sinnleere

Marken haben bei High Potentials keine Chance.

Es ist kein Wunder, dass die GLS Gemeinschaftsbank die Hausbank des Jahres 2010 wurde. Sie bietet als Erfinder des sozial-ökologischen Bankings nicht nur eine marktübliche Rendite, sondern investiert nach dem Motto „Geld ist für die Menschen da“ in die Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse sowie in die ökologischen Lebensgrundlagen künftiger Generationen. Sie bietet einen dreifachen Gewinn: einen menschlichen, einen ökologischen und in der Folge einen ökonomischen.

Mit diesem Ansatz wächst die GLS Bank seit Jahren zweistellig – insbesondere in urbanen und jungen, gebildeten Schichten – und kann sich vor Bewerbungen qualifizierter Mitarbeiter kaum retten. Die Marke macht rundum Sinn. Sinn und Wert bieten zunehmend ein echtes Differenzierungs- und Wachstumspotenzial mit ökonomischem Effekt. Marken werden zu Sinnstiftern, zu Dialogforen des Selbstdesigns und Anlaufstellen für Selbstverwirklichung.

Die **Markenführer von morgen** sind nicht die Herren der bunten Bilder, die Image-Kreierer und die kreativen

Emotionalisierer – es sind die Meister des Unternehmenswandels. Sie sitzen nicht in Kommunikation und Marketing, sondern in der Geschäftsleitung und beeinflussen jeden Bereich des Unternehmens. Ausgehend von einem klaren Werteset brauchen sie Regeln, die sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter die Werte versteht und dafür sorgt, dass diese an den Kontaktpunkten seines Arbeitsbereichs erkennbar sind: in Produktentwicklung, Produktion, Werbung, Vertrieb, Kundenbindung und in der Mitarbeiterentwicklung. So entsteht eine starke Markenpersönlichkeit, innen wie außen.

Klare Markenstrategien mit Nummer-eins-Positionen, Ein-Wort-Werte und Markengrenzen werden dazu abstrakte und konturlose Leitbilder ersetzen. Es sind einfache Gebote, die jeder Mitarbeiter leben kann. Marken werden so zu Treibern des unternehmerischen Wandels. Das ist für alle Marketing- und Markenverantwortlichen eine gute Nachricht. Sie müssen die Verantwortung und die Gestaltungschance nur nutzen. Sie sollten dabei nicht den Fehler machen, ein Logo als neue Marke zu propagieren, wie es Price Waterhouse Coopers (PWC) versucht. Ein Logo ist nur ein Zeichen – entscheidend ist aber seine Bedeutung.

Die **Digitalisierung** führt zu gläsernen Unternehmen und Marken. Jede Pseudoleistung, jede Werbe- oder PR-Lüge wird heute gnadenlos durchschaut. Die aktuelle Kampagne der Ergo Versicherung ist das beste Beispiel. Krea-

tive Werbung – aber es steckt keine Leistung dahinter. Auf der Website des Unternehmens steht sogar: „An der Beziehung zum Kunden ändert sich nichts.“ Gratulation! Millionen nutzlos versenkt. Die Marke wird bekannt, aber nicht begehrt. So funktioniert das heute nicht mehr. In dieser Ausgangssituation klassische Illusions-PR und -Werbung zu machen, führt ins Verderben und in die sofortige Entladung des Markenakus durch Verbraucherplattformen und Branchen-Blogs.

Die einzige Chance ist, nachprüfbar und transparente Qualität zu liefern und kreativ inszeniert zu vermitteln.

Das **spüren selbst Ent-Werter-Marken** wie Handelsunternehmen, die mit ihren Marken nur auf den Preis gesetzt haben. Nur vermittelte Qualität schafft auch auf Dauer Wert. So wendet sich die Mehrheit der Konsumenten laut jüngsten GfK-Studien zunehmend Marken mit Qualität zu.

Das inhabergeführte Handelsunternehmen Sutterlüty aus Vorarlberg positioniert sich als regionalsten Supermarkt der Welt. Mit seiner Handelsmarke Sutterlüty's erzielt es ein Preispremium gegenüber den Herstellermarken von 50 bis 100 Prozent und wächst zweistellig in einem stagnierenden Markt. Sutterlüty sieht sich als regionales Dialogforum von Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten, die nachhaltige, gesunde und werthaltige Lebensmittel produzieren und verbrauchen. Bauern verkaufen ihre Milch an Ständen innerhalb der Supermärkte

und vermitteln dort selbst ihre Spitzenleistungen.

Die **Zeit, in der die Story einer Marke** nur über TV-Spots erzählt wird, geht zu Ende. Stattdessen werden Marken zu Orten, wo Geschichten erzählt werden, mit denen der Kunde ernst genommen wird, mitgestalten kann, unterstützt

wird und seine Identität mit Werten stärken kann. Die Marken von morgen versuchen nicht mehr, unerreichbar über den Kunden zu „thronen“. Stattdessen wird Markenführung zur Gesprächsführung mit verschiedenen Gemeinschaften. Nike und Adidas bieten der Läufer-Community mit ihren Plattformen, ihren Sensorik-Schuhen

Was macht Ihr Geld in einem Kindergarten?
Sinn.

Bei der GLS Bank ist Ihr Geld gut angelegt. Es fließt ausschließlich in Vorhaben, die sozial, ökologisch und klimafreundlich sind. Als einzige Bank machen wir dabei transparent, wo und was wir investieren.

Vom Girokonto bis zur Vermögensanlage – alles über unsere leistungsstarken und sinnstiftenden Angebote unter www.gls.de

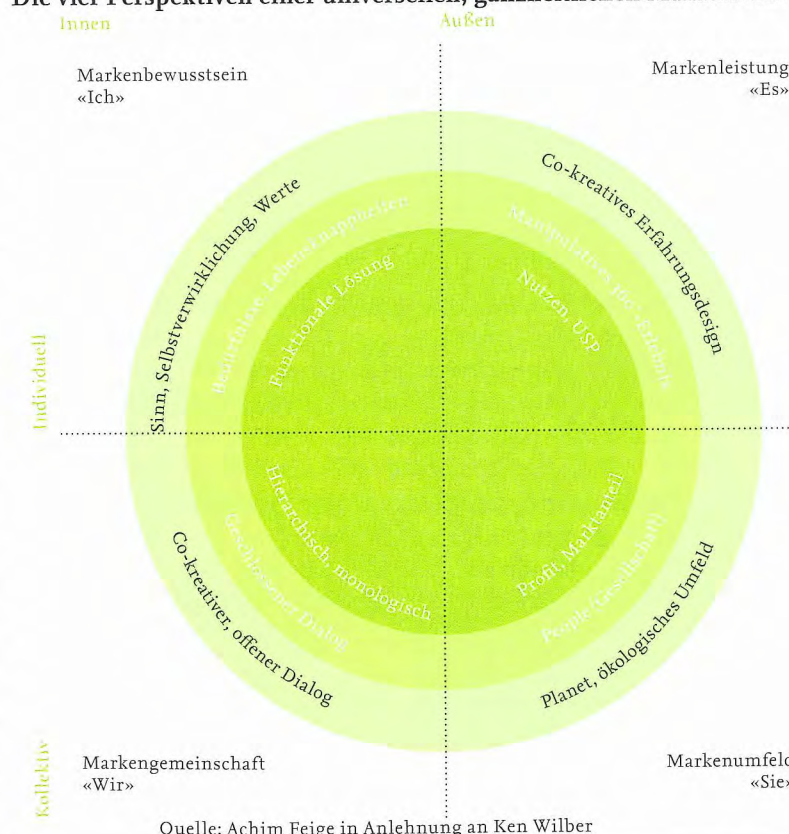
Jetzt Konto mit Sinn eröffnen:
www.gls.de // ☎ 0234 - 57 97 332

GLS Bank
das macht Sinn

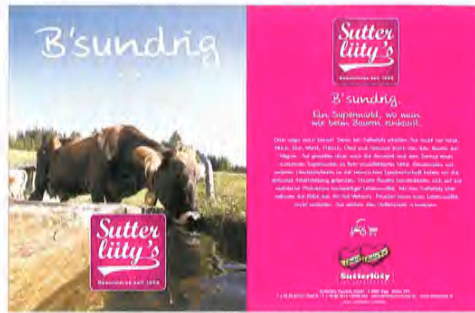
Dreifacher Gewinn: Der GLS-Bankkunde investiert nach dem Motto „Geld ist für die Menschen da“ nur in die Förderung menschlicher Grundbedürfnisse wie Bildung und bekommt neben einem guten Zins noch einen sozialen und ökologischen Gewinn obendrauf.

DIE GOOD-BUSINESS-MATRIX FÜR MARKEN

Die vier Perspektiven einer universellen, ganzheitlichen Markensicht



Innen- und Außensicht: Mit Hilfe der Matrix können Markenstrategen die wichtigen Dimensionen und den Entwicklungsstand ihrer Marke in den vier Dimensionen erkennen.



Besonders erfolgreich: Durch die Fokussierung auf den Ein-Wort-Wert „B'sundrig“ (Vorarlbergisch für „besonders“) und auf die hochpreisige regionale Eigenmarke „Ländle Produkte“ wächst Sutterlüty zweistellig und fördert dabei die Entwicklung der Region Vorarlberg.

und ihren Coachingtools hervorragende Möglichkeiten, dem Hobby zu frönen und sich mit anderen und der Marke auszutauschen. Marken werden Freunde, vernetzt und anschlussfähig. Form und Design sind nicht mehr Add-ons, sondern helfen dem Kunden, den Zugang zur Marke zu finden. Das „Human Centric Design“ von Apple macht es vor.

Die Menschen werden wählerisch und wenden sich von Oberflächlichem ab. Sie sehnen sich nach Tiefe, kultureller Unterscheidung und binden sich an in-

tuitiv zugängliche, kulturell verankerte Dinge: Heimat, Regionalität, Substanz und Authentizität. Den oberflächlichen Informationsfluss nutzen sie nur als Zugangsmöglichkeit zu echter, tiefer Erfahrung.

Marken von morgen müssen oberflächlich mit einem Klick auffindbar sein und gleichzeitig die Menschen mit Tiefe und Spitzenleistung faszinieren und binden. Auch im Luxusmarkt ist diese Sehnsucht spürbar. Hohe Rohstoffqualität, Handwerkstradition und Handgemachtes machen Marken wie Brunello Cucinelli, Slowear (Incotex) oder Loro

Piana substanzhaltiger als Lifestyle-Hüllen wie Gucci und Prada, die nur noch bei Statuskonsumenten punkten. Und Brunello Cucinelli will mit seinem „humanistischen Unternehmen“, das die Welt mit Kaschmir-Kollektionen begeistert, „die Arbeit menschlicher machen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen“. Er integriert das Schöne, Wahre und Gute der antiken Philosophen in seine Marke – und hat die Mission, das Leben der Mitarbeiter zu verbessern und die schönen Dinge des Lebens zu fördern. Damit ist er sehr erfolgreich – und werthaltiger als Prada.

➤ Darauf müssen sich Unternehmen einstellen

Gute Geschäfte und ethische Grundsätze sind keine Gegenpole mehr: sie bedingen sich

Durch die Globalisierung, die weltweite Vernetzung von Unternehmen, Marken, Medien und Kunden werden Unternehmen und Marken Teil eines großen Innenraums, in dem jede PR-Lüge, jede Kundenbewertung zurückkommt – als Markenaufladung oder -entladung. Sie zwingt, unterstützt von digitalen Medien und sozialen Netzwerken, zu Ehrlichkeit und einem „nachhaltigen Kapitalismus“. Soziale und ökologische Werte werden kaufentscheidende Kriterien.

Neue Kundengruppen, neue Werte, neue Marken

Der Wandel ist an drei Kundenkategorien erkennbar: Der reife Kunde fordert Transparenz und Qualität und fällt immer weniger auf oberflächliche Werbebotschaften herein. Die überdurchschnittlich vermögenden gesundheitsbewussten Lebensqualitätsoptimierer werden zu Stil- und Meinungsbildnern. Sie wollen Qualität, Genuss, Ethik und Ökologie in Mar-

ken vereint sehen. Die „Millennials“, die heute unter 30-jährigen, nutzen Marken zur Selbstdarstellung und Vernetzung. Für sie werden Marken Freunde – oder nicht. Marken wie Apple, myMüsli oder der Build-a-bear-Workshop gehen hier mit gutem Beispiel voran.

Marke, Geschäftsmodell und Spitzenleistungen verschmelzen oder scheitern

Die Zeiten, in denen Produkte und Marken durch Kampagnen emotionalisiert wurden, sind vorbei. Hohle Image-Werbung, ohne Bezug zur Leistung des Unternehmens oder des Produkts, wird durchschaut und entlädt den Markenakku. Eine Marke muss innen und außen, an allen Kontaktpunkten erlebbar werden. Egal ob Kommunikation, Produkt oder Service-Spitzenleistung, Online- oder Offline-Erfahrung: Alles muss sich zu einer sinnlichen Kundenerfahrung verdichten. Markenführung ist keine Kommunikationsaufgabe, sondern markenzentriertes Werte- und Verhaltensmanagement über alle Bereiche hinweg.

DIE GOOD-BUSINESS-MARKEN-SCORECARD

Bewertung der Marke Apple



Ego-Powermarke: Apple ist in der individuellen Perspektive hoch entwickelt, aber muss sich der Fangemeinde wirklich öffnen und die sozialen und ökologischen Dimensionen integrieren.

Der **Gestaltungsraum** von Marken wächst schon lange über das rein Kommunikative hinaus – in Zukunft sogar über die klassischen ökonomischen Wertsteigerungseffekte wie Mehrpreisbereitschaft, Weiterempfehlung, Wiederkaufrate und Kundenbindung hinaus. Marken werden in Zukunft zunehmend nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie ein zentrales gesellschaftliches Problem lösen, eine Lebensknappheit oder eine Sehnsucht der Kunden stillen.

Dies tun sie aber nicht um jeden Preis, sondern werden dabei sozial-ökologische Konsequenzen in ihr Handeln mit einbeziehen. Dazu bewerten sie Projekte mit neuen Kennzahlen, zum Beispiel dem Lebensqualitätsindex, dem Beitrag zur regionalen Gemeindeförderung oder dem CO₂-Fußabdruck der gesamt-

ten Wertschöpfungskette. Die Outdoor-Pioniermarke Patagonia macht das mit ihren „Footprint Chronicles“ vor: Fast jede Jacke wird in ihre Einzelteile zerlegt und es wird gezeigt, woher der Knopf kommt und wie er hergestellt wird. Dies schafft Transparenz UND Wertsteigerung in den Augen der Kunden.

Nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Zielgruppen: High Potentials entscheiden anhand der Marke, ob sie zu einem Unternehmen kommen und sich dort integrieren möchten. Wenn heute laut Gallup Institut jeder siebte Mitarbeiter motivationslos ist, so ist das Thema „Marke als Motivator und Mitarbeiterattraktor“ eines der heißesten der nächsten zehn Jahre. Marken rücken also auch in das Zentrum eines Un-

ternehmens und drücken dort sein Werteverständnis aus.

Die Marke der Zukunft, die sozial, ökologisch und ökonomisch integrierte „Good Brand“, hat keine externe Marketingfunktion mehr, sondern eine Querschnittsfunktion, die das Werteset und die Grenzen des Unternehmens intern und extern spiegelt. Die Transformationsanforderungen sind in den nächsten zehn Jahren gewaltig und komplex. Mit einer Good-Business-Matrix können Markenstrategien die dazu wichtigen Dimensionen auf einer DIN-A-4-Seite abbilden und den Entwicklungsstand ihrer Marke in den vier Dimensionen erkennen. Eine solche Grafik integriert alle nötigen Perspektiven: innen und außen, das Unternehmen und die Gemeinschaft mit ihrer ökonomischen, sozialen und ökologischen Perspektive. Die Matrix offenbart zum Beispiel, dass Apple eine „Ego-Powermarke“ ist – aber im Dialog und in der sozialen Verantwortung noch Entwicklungsbedarf hat.

Bleibt die abschließende Frage: Lohnt es sich denn ökonomisch, eine „Good Brand“ zu sein? Klar, ökologische und soziale Themen sind die Innovations- und Wachstumsfelder der Zukunft, sie sind ein Markendifferenziator, Kunden bezahlen mehr, sie ziehen die besseren Mitarbeiter an, sie senken ihre Kosten für Energie und Rohstoffe. Sie fördern das gesellschaftliche Umfeld, ermöglichen Entwicklungschancen zukünftiger Generationen durch ökologische Besonnenheit und erzielen dafür einen angemessenen ökonomischen Gewinn. Sie erzeugen nicht nur einfachen, sondern dreifachen Gewinn. Wenn Markenentscheider den Wandel initiieren wollen, stellen sie sich folgende Frage: „Wofür ist unsere Marke, unser Unternehmen jenseits des Geldverdienens gut?“



Hausaufgaben der Unternehmen

1. Die Rückkehr der Mission: Wer seine Preise erhöhen will, muss „Sinn“ bieten.
2. Markenführer wandeln sich von externen Kommunikatoren zu Unternehmens- und Kulturwandlern.
3. Illusionsmarken werden von Spitzenleistungsmarken abgelöst.
4. Ko-Kreativität und Dialog statt Monolog: Marken werden zu Freunden.
5. Marken brauchen Tiefe und Oberfläche gleichzeitig.
6. Von Werbewirkung und Marktanteil zum sozial-ökologischen Kennzahlensystem.
7. Nur starke Marken bekommen die richtigen Mitarbeiter.

AUTOR

Achim Feige ist Top-Managementberater bei BrandTrust und berät internationale Unternehmens- und Markenführer dabei, attraktive und außergewöhnliche Marken mit hohem Wert zu realisieren. Er ist Autor des Buches „Good Business. Das Denken der Gewinner von morgen“, erschienen im Murmann-Verlag. Kontakt: achim.feige@brand-trust.de

