

Nieder mit den Imagekampagnen!

Marken bilden sich durch Spitzenleistung, nicht durch Kommunikation. Letzterer fällt allein die Aufgabe zu, diese Spitzenleistungen glaubwürdig und zielgruppengerecht zu vermitteln. Auch und gerade in Phasen tiefer ökonomischer Krisen bedeutet das in der Konsequenz, auf leistungslose Kommunikation zu verzichten. Brand:Trust nennt die wahren Erfolgstreiber.

Derzeit vernehmen Marketer und Kreative hierzulande viel Richtiges, aber auch nicht immer Sinnvolles zu Markenführung und Marketing in der Krise. Bisweilen misslingt der Versuch, aus theoretischen Modellen heraus allgemein Gültiges für ein Navigieren durch die schwerste Rezession seit mindestens 1945 zu formulieren. Doch wie nutzt man in der täglichen Praxis wirklich die Kraft der eigenen Marke, um diese Krise erfolgreich zu überwinden? Brand:Trust hat in Gesprächen mit rund 100 Unternehmern und Top-Managern aus fünf Ländern und neun Branchen die Erfolgstreiber identifiziert. Hieraus leiten wir folgende Empfehlungen ab:

1. Exzellenz: Keine Marken und Produkte ohne eindeutige Spitzenleistung und Top-Position

Gerade in der Krise schwindet die Bereitschaft der Kunden für risikoreiche Experimente. Im Konsumgütergeschäft ebenso wie bei komplexen B2B-Entscheidungen genießt das Vertraute nun Vorrang. Davon profitieren Anbieter und Lieferanten, die über berechenbare, konsistent geführte Marken mit eindeutigen Spitzenleistungen verfügen. Vertrautheit wandelt sich aber zur Schwäche, wenn diese Marken nicht kontinuierlich geschärft und ihre Topleistungen nicht immer wieder neu im Gedächtnis der Kunden wach gerufen werden. Je unvergleichlicher die Überlegenheit und Exzellenz der Markenleistungen dramatisiert werden, desto eher sind die Kunden bereit, für dieses Mehr an Kauf- und Entscheidungssicherheit den geforderten Preis zu bezahlen. Ist die Leistung unvergleichbar sind auch die Preise unvergleichbar.

2. Wertschätzung: Konzentration auf die Stammkunden und diese zur Multiplikation nutzen

Die besten Verkäufer für eine Marke sind ihre langjährigen Kunden. Sie machen nicht nur Umsatz, sondern reden über ihre positiven Erfahrungen und empfehlen die Marke dadurch weiter. Das Beste: Diese positiven Multiplikatoren verlangen noch nicht einmal Geld dafür, sondern wären schon froh, wenn ihnen das Markenunternehmen etwas mehr Aufmerksamkeit schenken würde. Erfahrungsgemäß konzentrieren sich Marketing und Vertrieb allerdings in über 80 Prozent der Fälle auf die Gewinnung von Neukunden anstatt auf die Pflege ihrer Stammkunden. In der Krise gilt es aber, diese unverzichtbare Kundenbasis neu zu entdecken, zu pflegen und mit ihrer Hilfe neue Kunden zu gewinnen. Das ist nicht nur billiger, es bringt vor allem deutlich mehr als jeder als Neukundengewinnungsaktion getarnter Preisverhau.

3. Vertrauen: Herkunft als Zukunft dank einer bewussten Nutzung historischer Leistungen

Vertrauen herzustellen und kaufhemmende Bedenken dadurch weitgehend auszuschließen, ist das oberste Ziel des Markenmanagements. Vertrauen lässt sich am einfachsten durch bereits erbrachte Leistungsbeweise aufbauen. Zukunftsorientiertes Markenmanagement ist also auch immer Geschichtsmanagement, eine Marke das Scharnier zwischen eigener Vergangenheit und Zukunft. Alles, was Vertrautheit fördert und woran der Kunde seine tiefe Sehnsucht nach Vertrauen fest machen kann, wird das Wachstum fördern. Hilfreich ist die Rückbesinnung auf Stärken, die schon bei der Bewältigung früherer Krisen geholfen haben. Geplante Marken-Relaunches sollten tunlichst zurück gestellt werden, Packung und Design, der Werbeauftritt oder die Botschaften streng auf Aufbau und Erhalt von Vertrauen ausgerichtet sein.

4. Fokussierung: Umlenken der Budgets auf nachweislich wirksame Maßnahmen

Im Marketing für Marken können nachweislich 25 Prozent eingespart werden ohne dass die Wirkung in irgendeiner Weise nachlässt. Fraglich ist, wo diese Einsparungen getätigt werden sollten. Selbst wenn keine Budgetkürzungen nötig sind, müssen die zur Verfügung stehenden Mittel auf die Maßnahmen gelenkt werden, die nachweisbar wirken. Dies ist von Fall zu Fall verschieden und höchst individuell zu entscheiden. Doch sollte jeder Kontaktpunkt zwischen Marke und Anspruchsgruppen auf Wirksamkeit und Verbesserungspotenzial hin analysiert werden. Die Zeit für prestigeträchtige, aber wirkungslose Sponsoringmaßnahmen oder Events ist vorbei. Auch jede klassische Werbemaßnahme, die mit viel zu geringem Etat ausgestattet ist, um jemals wirksam sein zu können, ist letztlich ein teures Fehlinvestment.

5. Konsequenz: Markenführung ist vor allem strategisches Wahrnehmungsmanagement

Was bringt die kreativste Kampagne, wenn dann der Kundendienst versagt? Was bringt der pfiffigste Slogan, wenn ihn die Verkäufer nicht kennen oder nicht beherzigen? Was bringen die perfektsten Markenwerte, wenn sie die Mitarbeiter nicht zur Maxime ihres täglichen Handelns machen? Eine Marke wird nicht nur an der Oberfläche der schönen Kommunikation erzeugt, sondern dort, wo der Kunde die Leistungen der Marke unmittelbar wahrnimmt. Dies bedingt zugleich ein konsequentes Wahrnehmungsmanagement. An allen Kontaktpunkten der Marke muss es gelingen, ihre Werte, eigenständige und damit differenzierende Positionierung und die Spitzenleistungen für alle Anspruchsgruppen spürbar werden zu lassen. In einer Krise ist kein Platz für Oberflächlichkeit, denn die erzeugt bestenfalls Mittelmaß.

6. Value-Selling: Markenbotschaften aussenden, die das Wertempfinden bei Kunden erhöhen

Der Preis einer Leistung resultiert nicht länger aus Herstellungskosten plus Gewinn. Niemand interessiert sich noch für Kosten, schon gar nicht in einer Krise. Es geht um Nutzen und Wert. Wenn einem Kunden ein Produkt zu teuer erscheint, dann kann man davon ausgehen, dass vor der Nennung des Preises Wertbeitrag respektive Kundennutzen nicht richtig vermittelt wurden. Markensysteme mit ihrer einzigartigen Fähigkeit, die Spitzenleistungen des Unternehmens zu speichern und zu verdichten, stellen in Krisenzeiten eine besondere Wettbewerbsfunktion dar. Hier gewinnt immer der, der das maximale Wertempfinden bei seinen Kunden erzeugt. Damit muss eine Leistung faktisch gleich zweimal erzeugt werden: einmal bei deren Herstellung und einmal im Kopf des Kunden. Wer das besser hin bekommt, bekommt den Auftrag.

7. Bewegung: Trends und Moden, die zur eigenen Marke passen, konsequenter nutzen

Menschen sind extrem beeinflusst durch den Kontext, in dem sie sich bewegen. Steigt etwa der Ölpreis über 100 US-Dollar je Fass, setzt ein Run auf Hybridautos an. Fällt er unter 50 Dollar zurück, sinkt der Absatz wieder. Nährböden für Marken existieren auch in der Krise, man muss sie nur finden und lernen, sie konsequent für sich zu nutzen. Zu beobachten sind dabei Trends, die über Jahrzehnte wirksam sind und zur strategischen Markenpositionierung herangezogen werden können. Und es gibt Moden, die eine Halbwertszeit von nur wenigen Monaten haben und daher allein taktisch nutzbar sind. Eines haben Nährböden jeder Laufzeit allerdings gemeinsam: Sie helfen massiv, Marketinggelder einzusparen, senken das Risiko möglicher Flops und können das Wachstum nachhaltig unterstützen.

8. Pragmatismus: Antizyklisch agieren, um Wahrnehmungslücken auszunutzen

Um einen bleibenden Eindruck in den Köpfen der eigenen Klientel zu hinterlassen, gibt es kaum einen besseren Zeitpunkt. Wie sehr Unternehmen auch ihre Kosten kürzen oder die Etats für Kommunikation herunterfahren – Aufmerksamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit ihrer Kunden bleibt dieselben. Es wird nur nicht mehr so erbittert darum gekämpft wie in Boomphasen. Wer die passenden Botschaften hat, hat nun gute Chancen, diese zu einem ausgezeichneten Preis-Leistungsverhältnis zu platzieren. Jetzt lassen sich mit vergleichsweise wenig Aufwand Wahrnehmungen akkumulieren. Gewiss darf dies weder aus Opportunismus noch in unüberlegter Form geschehen. Aber auf Basis einer tief im Unternehmen verankerten, scharf entwickelten Markenstrategie ist jetzt die Zeit, die Zukunft anzugehen.

9. Eigenartigkeit: Radikale Differenzierung durch Betonung der eigenen Stärken

„Me-too“-Konzepte werden den Krieg um Kunden in der Krise verlieren. Gleichheit ist der Feind der Marke und führt zwangsläufig zu Preisverfall. Wenn schon sämtliche vermeintlich verlässlichen Säulen eines Lebensplans weg brechen, dann werden Menschen wieder sensibel für das Originale und für echtes Bemühen, das Beste zu leisten. Das tief sitzende Gespür für Authentizität wird stärker denn je befragt, seinen Einfluss auf Kaufentscheidungen ausbauen. Menschen nehmen in der Krise verstärkt das wahr, was ihnen wichtig ist. Botschaften, die Relevanz besitzen, werden auch empfangen. Eine Marke kann Relevanz aber nur aufbauen, wenn sie ihre bewussten Spitzenleistungen radikal dramatisiert. Wer kopiert, statt zu kopieren, wird als Kopie entlarvt, als irrelevant eingestuft und aus der Wahrnehmung ausgeblendet.

10. Stolz: Finger weg von der Droge Preisnachlass, hin zu mehr eigener Wertschätzung

Viele Unternehmen glauben, in der Krise helfe doch nur eines: runter mit den Preisen. Eine Preispositionierung wirkt aber lediglich dann nachhaltig, wenn sie langfristig geplant und superkonsequent umgesetzt wird. Panikgetriebene Kurzfristaktionen bringen nachweislich gar nichts. Entweder basiert die Preisführerschaft auf Kostenführerschaft und diese bildet den Kern des Geschäftsmodells oder man konzentriert sich besser auf seine eigenen Stärken und lernt diese so zu vermitteln, dass sie das Wertempfinden bei den Kunden steigern. Würden manche Unternehmen hierauf so viel Zeit, Geld und Energie verwenden wie auf kurzfristige Preisaktionen, dann wären sie nicht nur ein großes Stück weiter auf ihrem Weg zu einer echten Star-Brand, sondern unterdessen auch ein bisschen reicher geworden.

Fazit: Jede Krise ist ein Lackmustest für die Nachhaltigkeit einer Markenstrategie. Alles, was auf Oberfläche, viel Geld und extensives, aber leistungsfernes Marketing aufgebaut ist, wird unerbittlich entlarvt. Mühsam aufgebaute Markenillusionen werden als solche enttarnt und fallen in sich zusammen. In dieser Phase schlägt die Stunde der glaubwürdigen, der ehrlichen Leistungsmarken; es ist der Tod der auf unhaltbaren Illusionen aufgebauten Imagemarken.

Achim Feige, Markenzukunfts-Spezialist und Executive Brand Consultant bei Brand:Trust, Brand Strategy Consultants/ Nürnberg und freier Partner des Zukunftsinstituts von Matthias Horx/ Kelkheim im Taunus.

Er ist erreichbar unter: achim.feige@brand-trust.de