

Markenführung

Holistic Branding, Part II – Teil 1: Markenpotenzial identifizieren

Mit der Serie «Holistic Branding» zeigt das «KMU-Magazin» auf, wie sich aus der Kraft der Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfalten lässt. Teil 1 des zweiten Themenblocks zeigt auf, wie Sie verstecktes Marken- und somit Erfolgspotenzial in Unternehmen entdecken und dadurch stille Reserven nutzbar machen können.

› Pascal D. Staub, Roman E. Hofmann

In bald 20 Jahren Beratungstätigkeit habe ich eine zentrale Erkenntnis gewinnen können: In den meisten Unternehmen und insbesondere bei KMU schlummert stilles Markenpotenzial:

- › Hervorragende Produkte, die sich zwar eindeutig am Markt differenzieren lassen, aus einem Mangel an externer Sicht und Nutzenperspektive jedoch nicht entsprechend inszeniert werden.
- › Über Jahre gewachsenes Know-how, das zu eigenen Systemen, Instrumenten und Prozessen geführt hat, dank derer Dienstleistungen eine hohe Eigenständigkeit und Einzigartigkeit aufweisen.
- › Patentierte, aber auch nicht patentierte Erfindungen, die ausschliesslich intern genutzt werden.
- › Verbesserungen und Weiterentwicklungen etablierter Produkte oder Prozesse, die ohne dass dies entsprechend kommuniziert wird, selbstverständlich den Kunden und Nutzern zugute kommen.

Vergebene Chancen

Und darüber hinaus liegt – fast noch bedenkllicher – eine schier unbegrenzte Menge nicht dokumentierter Ideen, Ge-

danken und Visionen brach, welche die Köpfe ihrer Urheber noch nie verlassen hat.

Aus Markensicht stellen diese Aspekte ein enormes Potenzial dar, welches unmittelbar zugunsten von unternehmerischem und wirtschaftlichem Erfolg genutzt werden kann. Es lohnt sich deshalb unbedingt, diesen materiellen und immateriellen Wer-

kurz & bündig

- › In den meisten Unternehmen und insbesondere bei KMU schlummert stilles Markenpotenzial in Form hervorragender Produkte, Spezialisten-Know-how, Erfindungen und/oder Optimierungen, die nicht entsprechend inszeniert werden.
- › Die gezielte Auseinandersetzung mit ungenutztem Markenpotenzial kann der Weg aus der Austauschbarkeit sein, des Unternehmers grösstem Feind.
- › Erster Schritt dieser Auseinandersetzung ist eine Markenpotenzialanalyse.

ten volle Aufmerksamkeit zu schenken und dieses Potenzial auszuschöpfen. Denn damit lässt sich die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens verbessern, das eigene Profil schärfen, die Reputation steigern und/oder die Kundenloyalität erhöhen. Und als wirtschaftliche Folge daraus lässt sich dadurch mittelfristig die Preisbereitschaft des Marktes erhöhen und die Ertragskraft des Unternehmens steigern. Können Sie es sich leisten, darauf zu verzichten? In den meisten Fällen ist es lediglich eine Frage der Perspektive, die dazu führt, dass dieses Potenzial ungenügend genutzt wird. Die viel zitierte Betriebs- oder Branchenblindheit schlägt hier erbarmungslos zu. Sehr oft liegt es aber auch an der fehlenden oder unzureichenden Selbstbetrachtung, respektive daran, dass dieser viel zu wenig Zeit gewidmet wird. Wann haben Sie zuletzt mit Ihrem Team an Entscheidern eine Standortbestimmung durchgeführt? Wann haben Sie letztmals gemeinsam gezielt und fokussiert über Innovationen, Ideen und Visionen gesprochen?

Tagesgeschäft als Verhinderer

Der konjunkturelle und wirtschaftliche Druck fördert und erzwingt oft den un-

ternehmerischen Fokus auf das Tagesgeschäft, auf existenzielle und operativ drängende Fragen und Entscheidungen. Die langfristige, strategische Perspektive gerät dabei schnell mal in den Hintergrund und verlagert sich oft einzig in den Kopf des Unternehmers, wo sie abgelegt wird und in Vergessenheit gerät. Das ist nachvollziehbar, logisch und menschlich. Sogar in den Verwaltungsräten von KMU, welche ja eigentlich die strategische Perspektive als zentralen Inhalt ihrer Tätigkeit sehen sollten, stehen Zahlen, Prognosen, Tendenzen sowie strukturelle Entscheidungen an oberster Stelle der Agenden.

Markenpotenzial ungenutzt zu lassen, kann durchaus nicht nur eine verpasste

Chance, sondern sogar auch ein grosses unternehmerisches Risiko darstellen. Zum einen können dem Unternehmen dadurch Erträge entgehen, die für das Fortbestehen notwendig wären. Zum anderen – und das ist insbesondere bei KMU sehr oft der Fall – könnte über das gezielte Einsetzen von Marken der direkte Bezug zwischen Leistungen und einzelnen Personen reduziert werden. Nur zu oft werden KMU-Unternehmen mit ihren Gründern und Geschäftsleitungen auf der Personenebene gleichgesetzt. Die Identifikation der Marke läuft über Individuen, statt über das Unternehmen als Kollektiv.

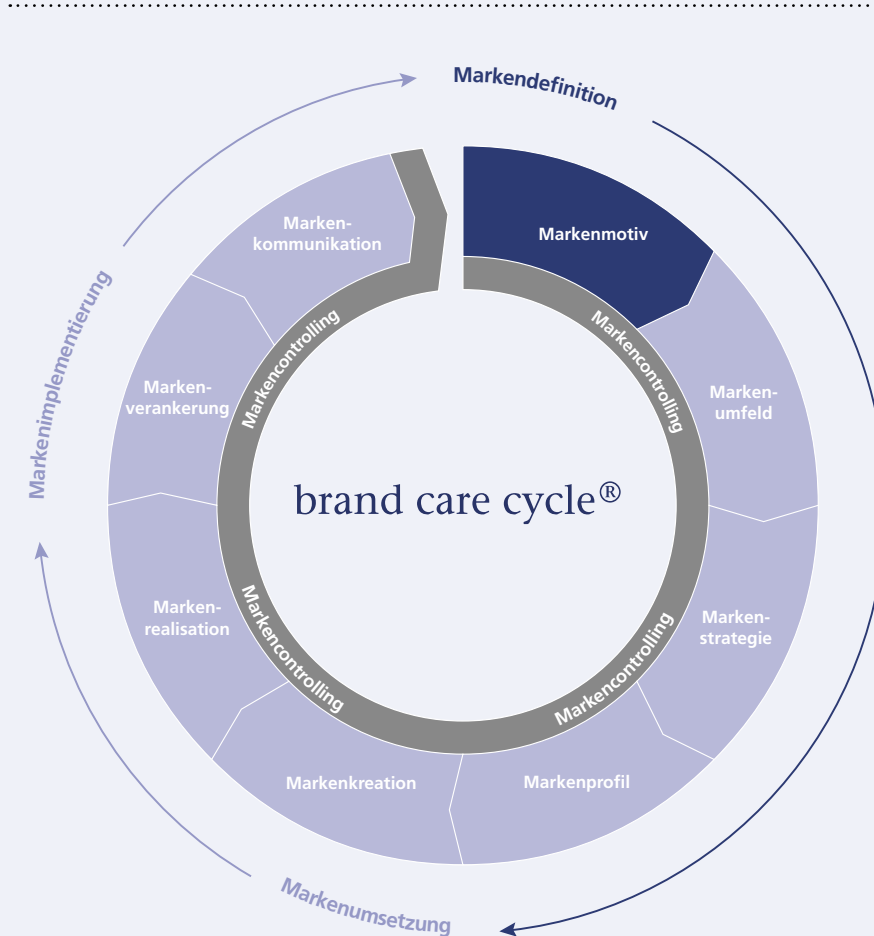
Dies ist vor allem im Zuge anstehender Nachfolgeregelungen kritisch, wo deshalb in zahlreichen Fällen keine Lösung

gefunden werden kann und das Unternehmen in der Folge vom Markt verschwindet. Mit einer intelligenten Markenstrategie lässt sich dies abwenden.

Ausbruch aus dem «Me-too»

Die gezielte Auseinandersetzung mit ungenutztem Markenpotenzial kann der Weg aus der Austauschbarkeit sein, des Unternehmers grösstem Feind. Denn im wirtschaftlichen Wettbewerb geht diese einher mit dem Preiskampf, da der Beschaffungs- und Kaufentscheid bei zu hoher Vergleichbarkeit von Produkten und Dienstleistungen im Markt letztlich nur noch über diese Dimension gefällt wird. Es lohnt sich also in jedem Fall, aus dieser «Me-too»-Dimension auszubrechen, sich

Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»



Hinweis auf die bisher erschienenen Teile der Serie

Im ersten Teil der Serie «Holistic Branding» haben sich das KMU-Magazin und die Fachautoren 2013 über eine Distanz von zehn Artikeln primär darauf konzentriert, Markenverständnis über Wissensvermittlung zu schaffen und zu fördern. Dieses Verständnis sowie das Grundprinzip ganzheitlicher Markenführung werden in Teil 2 der Serie als bekannt vorausgesetzt. Sollten Sie den ersten Themenblock 2013 oder einzelne Artikel daraus verpasst haben, können Sie sich gerne an den Verlag oder den Autor Pascal D. Staub wenden oder diese auch online auf www.kmu-magazin.ch beziehen.

Die Markenpotenzialanalyse als Ausgangspunkt der Phase «Markenmotiv» im Brand Care Cycle (P. D. Staub et. al.).

Markenpotenzialanalyse in zehn Schritten

1. Internes Wissen «poolen»
2. Querdenker mit einbeziehen
3. Bestehendes Angebot analysieren
4. Marktentwicklung betrachten
5. Kundenperspektive einnehmen
6. Parallelmärkte suchen
7. Differenzierungsfelder finden
8. Geschäftsmodelloptik einsetzen
9. Annahmen erhärten
10. Handlungsbedarf definieren

nachhaltig zu differenzieren und somit an Markenstärke und Ertragskraft zu gewinnen. Nachfolgend zeigen wir Ihnen auf, wie Sie damit in Ihrem Unternehmen schon heute beginnen können.

Die Markenpotenzialanalyse

Die Analyse des vorhandenen Markenpotenzials ist wie nachstehend skizziert in zehn Schritten durchführbar.

1. Internes Wissen «poolen»

In Unternehmen vorhandenes Fach- und Firmenwissen, Berufs- und Projekterfahrung sowie das darin schlummernde Innovationspotenzial wird sehr oft unterschätzt. Nehmen Sie nur schon fünf zentrale Personen Ihres Unternehmens zusammen, weisen diese schnell mal kumuliert 100 Jahre auf, auf die Sie bauen können – ein absolut wertvolles Kapital. Setzen Sie als Erstes ein internes Meeting als Workshop an, in welchem Sie dieses Potenzial physisch zusammenführen und den Prozess damit in Gang setzen. Erfahrungsgemäss lohnt es sich, für

diesen Workshop einen Ort ausserhalb des eigenen Unternehmens und Sitzungszimmers zu wählen.

2. Querdenker mit einbeziehen

Nehmen Sie bewusst Personen dazu, welche zum Teil mit gegensätzlichen Meinungen, Ansichten und Überzeugungen im laufenden Betrieb für «Unruhe» sorgen. Sehr oft finden sich unter solchen Mitarbeitern die viel zitierten «Propheten im eigenen Lande», denen ungenügend Gehör geschenkt wird. Ergänzen Sie dann diese «interne Runde» mit bis zu zwei externen Personen, die als Moderatoren und Berater dank ihrer Freiheit von Betriebs- und Branchenblindheit für einen offenen, kritischen Prozess sorgen und stellen Sie so ein schlagkräftiges, kompetentes Projektteam zusammen.

3. Bestehendes Angebot analysieren

Tragen Sie gemeinsam das aktuelle Unternehmensangebot zusammen. Verzichten Sie dabei auf bestehendes Doku-

mentationsmaterial, stützen Sie sich in einer ersten Phase ausschliesslich auf verinnerlichtes Wissen. Bilden Sie Cluster aus Produkten und Dienstleistungen und grenzen Sie sie voneinander ab – egal, ob diese effektiv nach aussen hin als Angebot sichtbar sind und/oder gegen Entgelt verkauft werden. Beziehen Sie hier unbedingt auch die «immateriellen Werte» Ihres Unternehmens mit ein und listen Sie Patente, Prozesse, Applikationen, Methoden, Systeme und/oder Instrumente mit auf. Lassen Sie dann im Anschluss an den Workshop all diese Komponenten möglichst nach den Kriterien «Marktwachstum», «Marktanteil», «Entwicklungspotenzial», «Wertschöpfungsbeitrag», «werttreibende Wirkung» (Einfluss auf andere Elemente im Unternehmen) sowie «Verankerung/Akzeptanz im Markt» (Kunden, Absatz) durch die jeweils Verantwortlichen beurteilen, gewichten und in einer Übersicht zusammenführen. (> vgl. hierzu KMU-Magazin 12/2013, S. 24 Abb. «Brand Portfolio Assessment»).

4. Marktentwicklung betrachten

Lassen Sie auf das nächste Meeting hin durch das Projektteam oder externe Ressourcen den Markt und die Marktentwicklung betrachten, hinterfragen und analysieren. Legen Sie dabei den Fokus auf erfolgreiche Mitbewerber sowie auch auf gleich oder ähnlich positionierte Anbieter in Märkten ausserhalb Ihres eigenen geografischen Wirkungskreises. Tra-

Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppelektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den Entwicklungsprozess

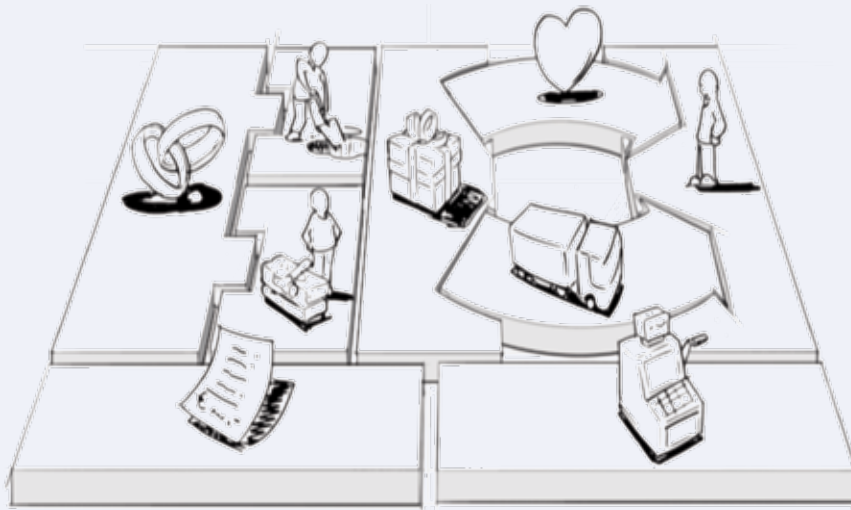
von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Produktgestaltung, Vertrieb und Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen absatzorientierter Massnahmen.

Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle Wahrnehmungsebenen hinweg, Authentizität von

Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung.

Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.

Abb. 2: Die Business-Modell Canvas



Quelle: © 2010 by Alexander Osterwalder und Yves Pigneur

gen Sie zusammen, was diese zusätzlich, anders oder besser machen. Recherchieren Sie im Umfeld von Trendstudien und Prognosen nach Aspekten, welche einen direkten oder indirekten Einfluss auf Ihr Angebot und Ihren Markt haben könnten. Lassen Sie dabei auch technologische Entwicklungen, welche das Kommunikations- und Kaufverhalten Ihrer Endkonsumenten verändern, nicht ausser Acht.

5. Kundenperspektive einnehmen

(Be-)Fragen Sie Ihre Kunden und lassen Sie sich ehrlich und offen den Spiegel hinhalten. Unterlassen Sie es aber auch nicht, Ihre «Nicht-Kunden» zu befragen. Wieso greifen diese nicht auf Ihr Angebot zurück? Weshalb liegen deren Präferenzen bei dem einen oder anderen Mitbewerber? Versuchen Sie zu erfahren, was sich Kunden und Nichtkunden über das aktuell in Ihrer Branche übliche Angebot hinaus noch wünschen oder vorstellen könnten. Eruieren Sie, welche latent vorhandenen Bedürfnisse noch nicht befriedigt sind. Stellen Sie all diese Erkenntnisse im Rahmen des nächsten Workshops den Ergebnissen aus der Markt- und Marktentwicklungs-Betrachtung (Schritt 4) gegenüber und ziehen Sie daraus erste Schlüsse.

6. Parallelmärkte suchen

Weiten Sie nun Ihren Blick aus auf andere Märkte und Branchen, wo Sie aus der einen oder anderen Perspektive heraus Parallelen zu Ihrem Tätigkeitsfeld ausmachen können. Wie lösen andere Unternehmen und Unternehmer in ihren Märkten vergleichbare Problemstellungen? Welche Art und Qualität von Kundenbeziehungen pflegen sie? Wie binden sie diese an sich? Wie schaffen sie es, ähnliche und grundsätzlich austauschbare Leistungen differenziert und eigenständig am Markt zu positionieren? Tauschen Sie sich im Projektteam darüber aus und leiten Sie Erkenntnisse daraus für Ihre Situation ab.

7. Differenzierungsfelder finden

Erstellen Sie mit dem Projektteam einen Katalog an Themen und Themenfeldern, in welchen sich eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb in irgendeiner Form erzielen lassen könnte. Insbesondere in Bereichen, wo Sie die Frage nach der Möglichkeit von Veränderungen mit «... wurde schon immer so gemacht» beantwortet bekommen, liegt meist ein grosses Innovationspotenzial vor. Gehen Sie möglichst offen, kritisch und unbedarft an diese Aufgabenstellung und lassen Sie zu-

«Echt beeindruckend, wie flexibel sich diese Software auf unsere Bedürfnisse abstimmen lässt.»



100%
KMU
erprobt

SelectLine ist eine modular aufgebaute, betriebswirtschaftliche Softwarelösung, deren Leistung und Funktionsumfang sich perfekt auf die Bedürfnisse von **Klein- und Mittelunternehmen** anpassen lässt.

Jetzt können Sie **die neue Version 13** zu attraktiven Konditionen bestellen.

Auftrag
Rechnungswesen
Lohn

ab CHF 890.- exkl. MwSt

Erhältlich als Standard-, Gold- und Platin-Version.

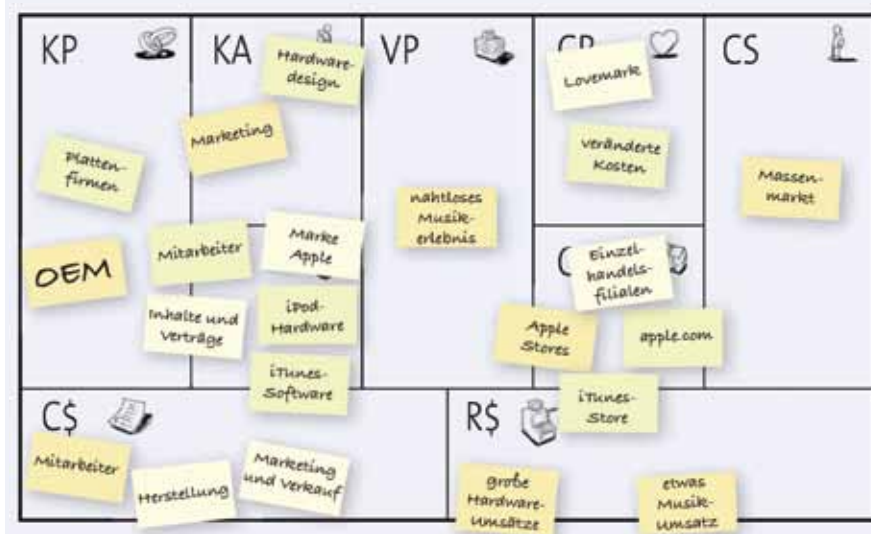
NEU: SL.mobile

SelectLine[®]
Kaufmännische Software

SelectLine Software AG

Achslenstrasse 15 | 9016 St. Gallen
Telefon +41 71 282 46 48 | info@selectline.ch
www.selectline.ch

Abb. 3: Beispiel-Abbildung Apple iPod-/iTunes-Geschäftsmodell



Quelle: © 2010 by Alexander Osterwalder und Yves Pigneur

nächst ganz im Sinne eines Brainstormings den Aspekt der Realisierbarkeit weg. Gehen Sie fiktiv davon aus, dass Ihnen hierfür weder zeitlich noch finanziell Grenzen gesetzt sind, um gute Ansätze nicht vorschnell zu eliminieren. Ist Ihre Ideensammlung ausgereizt und die Liste vorerst vollständig, beginnen Sie die einzelnen Optionen unter Einbezug der Erkenntnisse der vorangehenden Schritte zu priorisieren und erstellen Sie quasi eine Rangliste der am besten geeigneten und Erfolg versprechenden Ansätze.

8. Geschäftsmodelloptik einsetzen

Vervollständigen Sie nun Ihre Erkenntnisse und Ihren Ideenkatalog mit der betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Dimension. Eine ausgezeichnete Möglichkeit hierfür bildet die von Alexander Osterwalder gemeinsam über Crowd Sourcing mit rund 470 Autoren aus 45 Ländern entwickelte «Business Model Canvas» (Abb. 2, Bsp. Abb.3). Darin lassen sich Geschäftsmodelle abstrahiert und vereinfacht übersichtlich darstellen, Zusammenhänge erkennen, Optimierungen ableiten und der betriebswirtschaftliche Wirkungsmechanismus abbilden. Versuchen Sie, sowohl Ihr Unternehmen wie auch Ihr Produkt- und

Leistungsangebot jeweils einzeln und isoliert als entsprechende Geschäftsmodelle darzustellen und deren Tragfähigkeit und

Belastbarkeit dadurch zu überprüfen. Lassen Sie dabei die zuvor gewonnenen Erkenntnisse einfließen und beobachten Sie, wie Sie dadurch Ihre bestehenden Geschäftsmodelle positiv verändern können. Wichtig ist dabei aber auch, die übergeordnete Perspektive des gesamten Unternehmens und damit der Unternehmensmarke nicht zu verlieren. Denn diese wird über die Wirkung all dieser Komponenten unmittelbar gebildet, gestärkt, geschwächt oder verändert. Stellen Sie unbedingt in und mit allem sicher, dass letztlich alles auf deren nachhaltige Stärkung «einzahlt».

9. Annahmen erhärten

Im nächsten Schritt beginnen Sie möglichst viele der Annahmen, die Sie und das Projektteam auf dem Weg bis hierhin getroffen hatten, zu erhärten. Stellen Sie über Recherchen, aber auch über Befragungen und Erhebungen, die Sie selbst oder über professionelle Marktforschungsinstitute durchführen lassen,



Serie

Die Teile der Serie

«Set-up – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen»:

01-02/14	Die Markenpotenzialanalyse	Aufdecken stiller Erfolgsreserven
03/14	Die Markendifferenzierung	Definition, Profilierung und Schutz
04/14	Die Markenarchitektur	Markenverbindungen, Modelle, Kriterien
05/14	Der Markenbewirtschafter	Evaluation des Gralhüters
06/14	Die holistische Markenführung	Markenkonzeption nach 7P-5S-2L
07-08/14	Die Markenleistungskennzahlen	Grundlagen von Marken-Controlling
09/14	Das Markenführungsbudget	Berechnung, Bereitstellung und Überwachung
10/14	Das Markenportfolio-Assessment	Erfolgskontrolle der Markenführung
11/14	Die Marken-Wertschöpfung	Ausschöpfung des Markenpotenzials
12/14	Die Marken-Kapitalisierung	Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs

sicher, dass Ihnen für die zu treffenden Entscheidungen ausreichende Informationsgrundlagen zur Verfügung stehen. Es liegt auf der Hand, dass insbesondere bei KMU, wo Mittel für solche Recherchen meist nur knapp verfügbar sind, längst nicht alles in dieser Weise «untermauert» werden kann. Doch lohnt es sich, hier in die wichtigsten Aspekte zu investieren, denn aus falschen Annahmen heraus getroffene Entscheidungen können Kosten oder Verluste zur Folge haben, welche diese Recherche-Investitionen bei Weitem übertreffen.

10. Handlungsbedarf definieren

An dieser Stelle ist Ihre Markenpotenzialanalyse so weit abgeschlossen und Sie konnten weiterführende Erkenntnisse gewinnen. Aus den daraus abgeleiteten Szenarien ergibt sich eine bestimmte Anzahl an Veränderungen, die Sie zur Ermöglichung der Umsetzung und Realisierung vollziehen müssen. Neue, ergänzte, modifizierte oder optimierte Produkte oder Dienstleistungen, die unter bestehenden, erweiterten oder neuen Marken bewirtschaftet werden wollen. Erstellen Sie hierfür einen Projektplan mit Teilprojekten, Terminen, Verantwortlichkeiten und entscheidenden Meilensteinen anhand derer Sie über die Ausgestaltung des weiteren Projektverlaufs befinden können.

Regelmässige Überprüfung

Im Anschluss an eine erste, eher umfassend angelegte Markenpotenzialanalyse kann es sich auch lohnen, den gerade durchlaufenen Prozess zu einer Institution zu machen. Dies in Form eines Think-Tanks, der in regelmässigen Abständen zusammenfindet, um das in der Zwischenzeit entstandene, neue Potenzial auf Nutzungsmöglichkeiten hin zu überprüfen. Beispielsweise auch in Kombination mit der Einrichtung eines funktionierenden Vorschlags- und Ideenwesens, welches zudem auf der Ebene der Mitarbeiteridentifikation quasi als «Nebenbenefekt» äusserst positive Konsequenzen haben kann. So können Sie das intern vorhandene Innovations- und Differen-

zierungspotenzial Ihres Unternehmens nachhaltig in Ihre Prozesse integrieren und ausschöpfen.

Markenpotenzial bewirtschaften

Auf den ersten Blick vermag die vorstehend beschriebene Markenpotenzialanalyse sich kaum von vergleichbaren Ansätzen, unternehmerisches Potenzial verstärkt zu nutzen, unterscheiden zu lassen. Doch geschieht der vorliegende Prozess stets unter der Perspektive des Marktes, der Kunden- und Bedürfnisperspektive sowie unter dem Gesichtspunkt der strategisch richtigen Einbettung und Ausrichtung aller Produkte und Dienstleistungen im Sinne der (Unternehmens-) Marke. Es geht dabei immer um Differenzierung, Profilierung und Schärfung der Wahrnehmung sowie um den gezielten

Einsatz von Innovation, um diesen Aspekten gerecht zu werden. Entsprechend wichtig ist es denn auch, die Erkenntnisse und Ergebnisse der Markenpotenzialanalyse aus dem Blickwinkel der Marke und der Markenführung zu bewirtschaften. Dies beinhaltet unter anderem die präzise Definition der einzelnen Markengefässe, um ihren gezielten Aufbau und ihre strategisch ausgerichtete, einheitliche und nachhaltige Entwicklung und Führung überhaupt erst zu ermöglichen.

Wie Sie dies in Ihrem Unternehmen implementieren können, zeigt Ihnen der nächste Artikel der Themenserie «Im Fokus: Holistic Branding» unter dem Titel «Die Markendifferenzierung – Definition, Profilierung und Schutz» in der kommenden März-Ausgabe des «KMU-Magazin» (3/2014). <<



Porträt



Pascal D. Staub

Senior Partner itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und VR bei der itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt er als VRP der Markenagentur m.a.d. brand care auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Staub berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



Roman E. Hofmann

Senior Partner itheca Group

Roman E. Hofmann ist ebenfalls Senior Partner bei der itheca Group und ist vorwiegend im Bereich der Business-Model-, Strategie- und Innovationsentwicklung tätig, aber auch der Entwicklung neuer Märkte und Produktpotentiale. Hofmann ist vorwiegend für Unternehmen der Finanzindustrie, Telekommunikation und Konsumgüterindustrie tätig.



Kontakt

pascal.staub@itheca.com
roman.hofmann@itheca.com
www.itheca.com, www.mad-brandcare.com