

Wir machen eine Marke

„Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens“. Wenn es um Marken geht ist dieser Buchtitel von Hans Domizlaff aus den 40er Jahren des vorigen Jahrhunderts nach wie vor Programm. Er macht verständlich, warum Verkäufer für eine Marke so wichtig sind.

Auch Marken haben eine Seele. Gut, das ist vielleicht etwas zu dick aufgetragen, aber soziale Wesen sind sie allemal. Wie hätte sich sonst die Markensoziologie als eigener Teilbereich der Soziologie entwickeln können?

Als ihr Begründer gilt Alexander Deichsel, der anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse soziologische Gesetzmäßigkeiten einsetzt, um bestimmte Wirkungen einer Marke

in der Öffentlichkeit und bei den Kunden zu erzielen.¹ Eine Marke ist demnach durch komplexe soziale Strukturen gekennzeichnet. Sie bestehen aus Leistungen, Produkten und Menschen, die in örtlicher und zeitlicher Hinsicht interagieren.

Marken entstehen nicht durch ein pfiffiges Logo, gutes Design oder durch Werbung. Sie sind vielmehr das Ergebnis der Gesamtheit aller Leistungen, die ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum erbringt.

Führen diese Leistungen zu einer positiven Meinung und zur Wiedererkennung in der Öffentlichkeit, entsteht mit der Zeit Markenkraft durch Vertrauen.

Verkäufern fallen in diesem Prozeß gleich zwei Aufgaben zu: Zum einen sind sie Kommunikatoren der Unternehmensleistungen und zum anderen sind sie selbst Teil der Leistung.

Was können wir eigentlich?

Gerade im Mittelstand werden Marken nicht am grünen Tisch kreiert. Üblicherweise haben sich Unternehmen zumindest über einige Jahre einen bestimmten Ruf erworben und die zu ihnen passende Klientel gefunden. Nun geht es darum, die entwickelten oder entstandenen Kernkompetenzen zu institutionalisieren.

Für Marken-Experte Willy Lehmann steht daher am Beginn dieses Prozesses eine Stärken-Schwächen-Analyse, in modernem Marketing-Englisch etwas umfassender auch „SWOT-Analyse“ bezeichnet.²

Häufig gehen Marketingexperten bei der Positionierung und Entwicklung von Marken von Marktstudien aus, die erheben, wie ein Unternehmen von den Kunden oder der Öffentlichkeit generell gesehen wird. Der markensoziologische Ansatz funktioniert umgekehrt:

- » **Leser:** Verkäufer, Marketingmitarbeiter, Geschäftsführer
- » **Inhalt:** Aufbau einer und Verständnis für eine Marke
- » **Level:** ●●●○○



Zuerst muß sich das Unternehmen über seine Identität und seine Stärken wie Schwächen im Klaren sein, bevor es sich mit seiner Fremdwahrnehmung auseinandersetzt.

In diesen Prozeß, darüber sind sich Markenexperten einig, müssen möglichst alle Unternehmensbereiche von Anfang an einbezogen werden. Jede Abteilung kennt vielleicht einen anderen Aspekt, der ein Produkt oder das ganze Unternehmen aus seiner Sicht besonders erfolgreich macht.

Die Vertriebsabteilung hat dabei insofern einen besonderen Stellenwert, als sie darüber Bescheid weiß, aus welchen Gründen die Kunden kaufen oder eben nicht kaufen. Zumindest sollte sie das!

Gefährlich kann es nach Ansicht des Hamburger Markenexperten Oliver Errichiello sein, die Informationen von Verkäufern ungefiltert zu übernehmen und sie nicht mit nicht mit den markeneigenen Grundkonstanten abzugleichen, was nur durch eine Analyse der Leistungsgeschichte der Marke

möglich ist. Dem Vernehmen nach sollen Verkäufer hin und wieder der Meinung sein, sie könnten viel mehr verkaufen, wenn ihre Produkte günstiger wären. Die Aussage ist vermutlich sogar prinzipiell richtig, für die Positionierung von High-End-Marken allerdings hätte sie fatale Konsequenzen.

Stimmigkeit und Vertrauen

Aus der Kommunikationspsychologie ist bekannt, daß Menschen ein Gegenüber dann als vertrauenswürdig empfinden, wenn sämtliche Kommunikationskanäle dieselben Inhalte senden. Bleiben wir beim Verkauf. Ein Verkäufer, der bei den Worten „dieses Produkt ist jeden Cent wert“ betreten zu Boden blickt, wird wenig glaubwürdig wirken.

Dasselbe gilt für Marken. Der Kunde muß bei sämtlichen Kontakten, die er zum Unternehmen, seinen Mitarbeitern und

seinen Leistungen hat dieselben Signale empfangen. Dabei kommt es auf jedes Detail an.

Arnd Zschiesche vom Büro für Markenentwicklung in Hamburg bringt ein Beispiel: „Ein internationaler Paketdienstleister weist seine Mitarbeiter an, immer glattrasiert zum Dienst zu erscheinen. Bärte haben zwar objektiv betrachtet keine Auswirkung auf die Geschwindigkeit,

Prozent mit den Kernwerten der Marke übereinstimmt.

Vorurteile sind verpönt – aber wirksam

Vorurteile gelten ja alles andere als politisch korrekt. In der Regel bringen wir sie mit der Ablehnung von Randgruppen in Verbindung. Als positive Entscheidungshilfen werden sie selten thematisiert, denn nicht einmal in dieser Form passen sie in unser Konzept des rational handelnden Menschen.

Ob es uns paßt oder nicht, die Neurowissenschaften haben zwischenzeitlich anschaulich bewiesen, daß der Mensch nicht in der Lage wäre, sich ohne Vorurteile durch die moderne zivilisierte Welt zu bewegen. Wie schon in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts der

Soziologe Max Horckheimer feststellte, reichen die angeborenen Instinkte für die Herausforderungen unserer Zeit nicht mehr aus und werden daher durch Vorurteile ergänzt.

Bezogen auf Marken bilden sich aus konkreten Eigenschaften eines Produktes, konkreten Erfahrungen mit Mitarbeitern und konkreten Inhalten, die über Presse und Werbung kommuniziert werden, im Laufe der Zeit Vorurteile gegenüber Produkten dieses Unternehmens aus.

Da Mercedes-Benz seit seiner Gründung immer wieder richtungsweisende Beiträge zum Schutz der Insassen geleistet hat, kann die Marke heute von dem verbreiteten Vorurteil profitieren: Mercedes ist sicher. Die anfänglichen Probleme mit der A-Serie – Stichwort: Elchtest

– zeigen aber, daß diese Vorurteile sehr wohl einer laufenden Bestätigung bedürfen. Bleibt sie über längere Zeit aus, nehmen die Vorurteile rasch ab. Sie wieder zu nähren kostet sehr viel Kraft und Geld.

Vorurteile gehorchen noch einer weiteren Logik, von der Marken profitieren: Sie vererben sich über Generationen und verbreiten sich innerhalb sozialer Gruppen. Produkte können daher veralten, eine Marke hingegen kann, wenn sie ihre Kernwerte immer aufs neue hochhält zeitunabhängig existieren.

Kernspaltung

In der ersten Phase des Markenbildungsprozesses wurden die Erfolgsbausteine ermittelt. Verkäufer stehen nun vor der Aufgabe, den Markenkern in jedem Kundenkontakt zu kommunizieren.

Ein elementarer Faktor erfolgreicher Markenpositionierung ist Kontinuität. Sowohl in der Sache, als auch in der Kommunikation. Alles was den Markenkern verletzt, verwässert oder auf andere Weise schwächt, ist selbstredend fatal. Aber auch die Art, wie diese Werte kommuniziert werden,



Oliver Errichiello: Eine Marke ist verpflichtet, ihrer Kundschaft neue Dinge in altbekannter Art anzubieten.

mit der Pakete zugestellt werden, sie passen aber nicht zum Markenkern, der durch Zuverlässigkeit, Geschwindigkeit und Sauberkeit umrissen ist. Dafür macht das Unternehmen sogar Vorgaben, die recht weit in die Persönlichkeitssphäre der Mitarbeiter eingreifen.“

Ähnliche Vorgaben hatte IBM, das seine Techniker grundsätzlich nur in dunkelblauem Anzug, weißem Hemd und blauer Krawatte auf Kunden losließ. Damit waren sie rein äußerlich nicht von Managern oder Verkäufern des Unternehmens zu unterscheiden.

Da Vertriebsmitarbeiter in der Regel die ersten sind, die mit einem (neuen) Kunden in Kontakt kommen, ist für sie ein markenkonformer Auftritt besonders wichtig. Denn sie müssen ja das letzte Quäntchen Vertrauen aufbauen, das den Kunden schließlich den Vertrag unterschreiben läßt. Daher ist es unabdingbar, daß ihr gesamtes Erscheinungsbild zu hundert



© formatek

Willy Lehmann: Es kann auch USPs geben, die fast ausschließlich kommunikationstechnisch bedingt sind. Dann ist es besonders gefährlich, die Kommunikation zu verändern.

sollte in den Kernbotschaften klar definiert sein.

In einer stark werbeorientierten Branche wird der Verkauf nicht ausreichen, um die Markennwerte zu kommunizieren, in weniger werbeaffinen Bereichen kann das ohne weiteres gut gehen. „Im B2B Bereich ist es absolut möglich, eine Marke rein über den Kommunikationskanal Verkauf aufzubauen“, ist Willy Lehmann überzeugt und bringt als Beispiel Marken von Böhler Uddeholm. Wichtig ist, daß Verkäufer die Argumente zu jeder Zeit absolut präsent haben, weil sie natürlich weniger genormt arbeiten als das zentraler agierende Marketing.

Im Verkauf geht es somit um das Auftreten, die Kleidung, die Wortwahl bei der Präsentation und die Unter-



Arnd Zschiesche: Marken erhalten ihre Kraft und Stabilität durch die Abgrenzung von anderen Marken und damit durch die Konzentration auf ihre eigenen Stärken.

lagen, die aus der Hand gegeben werden.

Der Grat zwischen Einheitlichkeit im Auftritt und der Individualität der Verkäufer ist schmal. Verkäufer sollten daher schon in der Auswahl der Personen zur Marke passen. Zwar verlassen Mitarbeiter, die nicht zum Markenkern passen, nach Lehmanns Erfahrung ohnehin früher oder später das Unternehmen von selbst wieder, allerdings sieht er genau darin eine große Gefahr: „Aus Markensicht ist häufiger Verkäuferwechsel schädlich“, bringt er die Problematik auf den Punkt. **V**

¹ Vgl. auch die Ausführung zur Markensoziologie in Errichiello/Zschiesche, *Markenkraft im Mittelstand*.

² SWOT - Strength - Weakness - Opportunities - Threats, auf Deutsch: Stärken - Schwächen - Chancen - Bedrohungen

VERKAUF MACHT KARRIERE



1. ÖSTERREICHISCHER VERKAUFSKONGRESS

Die neuen Karrieren im Verkauf

Datum: 19. & 20. Februar 2009, Raiffeisenforum Wien

Der **1. Österreichische Verkaufskongress** schafft eine einzigartige Plattform für alle, die am Verkaufsprozess beteiligt sind: Top-Verkaufsexperten aus Training und Beratung, Top-Entscheider aus der Wirtschaft und Top-Talente aus Schulen, Universitäten und der Praxis.

Sie erfahren bei diesem Kongress:

- alles über die neuen Karrierechancen im Verkauf
- alles über die »Erfolgsgeneration Verkauf«
- alles über die neuesten Trends und Entwicklungen
- alles über Verkaufsaus- und weiterbildungen
- Einblicke in Management- und Kundensichtweisen

Nähere Informationen und Anmeldung:

VBC VerkaufsberaterInnencolleg
Kontakt: Eva Faigel
Tel.: +43-2236-908 107 24
E-Mail: faigel@vbc.at

WIFI Management Forum des WIFI Wien
Kontakt: Veronika Wörister
Tel.: +43-1-476 77-5231
E-Mail: managementforum@wifiiwien.at



Die Nr. 1 im Verkaufstraining

KURIER



www.vbc.at

www.wifi.at/managementforum