

Der SHK-Betrieb auf dem Weg zum Markenartikel

# Einmalig statt austauschbar

Teil 2

Wie kann eine Marke aufgebaut werden? Rein theoretisch kann jeder Betrieb zur Marke avancieren. Nachfolgend werden die wichtigsten Schritte in der Entwicklung einer starken Marke aufgezeigt. Dabei muß sich ein Betrieb bewußt sein, daß er nicht in allen Bereichen glänzen kann.

**E**ine Marke hat ein Profil, das seine Spuren hinterläßt. „Everybody's darling“ zu werden, ist praktisch nicht mehr machbar. Denn zum einen sind Firmenbudgets Grenzen gesetzt, und der Betrieb muß sich entscheiden, wofür er seine vorhandenen Mittel einsetzt. Zum anderen kann die Wahl eines Spezialgebietes die Möglichkeit einschränken, auch auf anderen Gebieten hervorragende Leistungen zu erzielen.

## Betrieb muß positioniert werden

Profil zu zeigen, Konturen zu schaffen bedeutet, sich und seinen Betrieb zu positionieren. Hierzu wird ein Wertangebot entwickelt, was mit der Wahl einer breiten Positionierung für das Produkt/die Dienstleistung beginnt. Das unseres Erachtens praxisnahe Konzept der beiden Unternehmensberater, Michael Treacy und Fred Wiersema, stellt drei Alternativen zur Auswahl, und zwar die Produktführerschaft, die Kundenpartnerschaft und die operative Exzellenz. Es gibt Kunden, die favorisieren den Betrieb, der in seinem Angebot die Produkte führt, die auf dem neuesten Stand der Technologie sind (= Produktführerschaft). Andere Kunden wiederum bevorzugen den Anbieter, der auf eine höchst beständige und verlässliche Leistung Wert legt (= operative Exzellenz), und eine dritte Gruppe von Kunden ziehen den Be-

trieb vor, der am flexibelsten auf ihre individuellen Bedürfnisse eingeht (= Kundenpartnerschaft). Erfolgversprechend für einen Betrieb ist die Entwicklung zum besten Anbieter in einer der drei Nutzenkategorien sowie das Erbringen adäquater Leistungen auch in den beiden anderen Disziplinen. Wichtig ist es, daß die Führungsposition in der gewählten Nutzenkategorie mit immer wieder neuen Ideen und Verbesserungen gehalten wird, um in der Kür zu brillieren, und sich in den beiden anderen Nutzenkategorien kontinuierlich für Leistungsverbesserungen eingesetzt wird, um im Pflichtprogramm den Standard zu halten. Dieser breite Positionierungsrahmen ist der Ausgangspunkt für weitere Überlegungen hinsichtlich einer konkreten Nutzenpositionierung. Die Produkte und Leistungen werden mit einem bestimmten Kaufgrund präsentiert. Was genau damit gemeint ist, wird besonders gut in der Automobilbranche sichtbar. Volvo besetzt die Position „größte Sicherheit“, Daimler-Chrysler bietet „größtes Prestige“, BMW die „beste Fahrleistung“, Audi einen „Technikvorsprung“ und Hyundai präsentiert als Kaufgrund „geringste Kosten bei Kauf“. Weitere Nutzenpositionierungen sind „größte



Zuverlässigkeit“, „größte Haltbarkeit“, „größte Schnelligkeit“, „leichteste Benutzung“, „ausgefallenes Design“, „größter Komfort“ etc.

## Preisbildung berücksichtigen

Zusätzlich muß die Preisbildung beim Aufbau einer Marke berücksichtigt werden. Anbieter müssen daher die Wertpositionierung ihrer Marke festlegen. Auch hier hat der Anbieter verschiedene Möglichkeiten.

### ■ Mehr für mehr

Mehr (= hochwertigste) Leistung für einen hohen Preis: Dies kann sich als eine durchaus profitable Strategie erweisen, solange es wohlhabende bzw. ausgabenbereite Kunden gibt, die gerne ihr Prestigebedürfnis stillen oder davon überzeugt sind, daß Qualität seinen (hohen) Preis hat – sonst kann es qualitativ nicht gut sein – oder emotional so sehr angesprochen werden, daß der Besitz selbst als Argument weit über dem Preis steht.

### ■ Mehr für das gleiche

Die gleiche hochwertige Leistung für einen vergleichsweise geringeren Preis: Um eine „Mehr Leistung für einen hohen Preis“-Marke zu attackieren, bietet sich diese Strategie an. Hier kommt es vor allem auf die Beweisführung des Anbieters an, die vergleichbare Qualität und Leistung dem Kunden glaubhaft darzustellen.

■ **Das gleiche für weniger**

Eine bekannte Marke kann für einen Schnäppchenpreis ergattert werden. Bei dieser Wertpositionierung muß sich der Anbieter bewußt sein, daß sich sein Business nur über Masse rentiert. Es ist immer besonders schwer, im Nachhinein die Preise zu erhöhen.

■ **Weniger für viel weniger**

In Anbetracht der Tatsache, daß sich einige Kunden darüber beschwerten, daß ihnen Hersteller und Dienstleister mehr verkaufen, als sie eigentlich brauchen, ihnen aber dennoch einen höheren Preis berechnen, bietet sich für bestimmte Kunden auch diese Strategie seitens der Anbieter an. Sie kommen mit einem „spartanischen“ Angebot auf den Markt, also nur das Notwendigste, verlangen dafür aber auch einen dementsprechend geringen Preis. Beispielsweise bietet „Southwest Airlines“, die profitabelste US-Fluggesellschaft, äußerst günstige Flüge an, indem sie auf Mahlzeiten verzichtet, keine Reisebüros einschaltet und das Gepäck nicht an andere Fluggesellschaften weiterbefördert.

■ **Mehr für weniger**

Mehr Leistung zu niedrigen Preisen. Dies ist eine äußerst erfolgreiche Strategie für die sogenannten Branchen-

killer. So offeriert Toys 'R' Us die größte Spielwarenauswahl zu niedrigsten Preisen. Wal-Mart bietet einen umfangreichen Service, eine freundliche Begrüßung, ein umfassendes Sortiment, großzügige Rückgaberegelungen etc. – zu Dauerniedrigpreisen. Doch auch bei der Umsetzung dieser Strategie muß ich mir bewußt sein, daß erst Massenverkauf – also ein hoher Kapitalumschlag – zu einem ansprechenden Gewinn führt.

**Warum soll ich bei Ihnen kaufen?**

Die Gedanken zur Positionierung und deren Kommunikation im Markt beantworten dem Kunden die Frage: „Warum soll ich bei Ihnen kaufen?“ Der Aufbau einer Marke vollzieht sich dann in den folgenden Schritten:

- Auswahl eines Markennamens, der über mindestens eine der folgenden Qualitäten verfügt: Er sollte etwas über den Produktnutzen aussagen (z. B.: Nirosta = Edelstahl). Er sollte positive Produkteigenschaften wie „Aktion“ oder „Farbe“ suggerieren (z. B.: Meister Proper = Reinigungsmittel). Er sollte leicht auszusprechen, leicht zu erkennen und leicht zu merken sein (z. B.: Golf = Automobilmarke). Er soll-

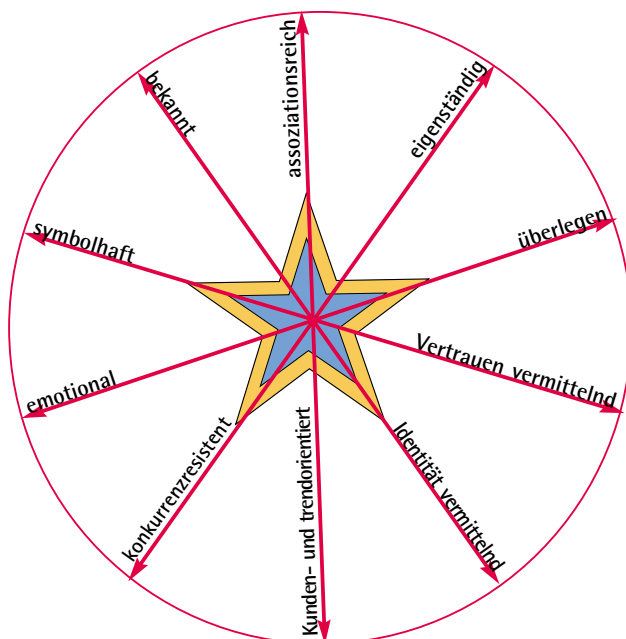


Dipl.-Volksw. Katja Weingartz ist Unternehmensberaterin, Trainerin und Referentin für vertriebs-, marketing- und kommunikations-spezifische Themen. Sie ist Partnerin der Prof. Dr. Claudius Schmitz & Katja Weingartz Unternehmensberatung, 40667 Meerbusch, Tel. (0 21 32) 96 10 30, Fax (0 21 32) 96 10 31

te unverwechselbar und kennzeichnungsfähig sein (z. B.: Kodak = Film). Er sollte in anderen Ländern und Sprachen nicht mit negativen Bedeutungen besetzt sein.

- Entwicklung zahlreicher positiver Assoziationen und Versprechen bezüglich des Markennamens und Aufbau einer Geschichte „rund um die Marke“. Diese Geschichte kann sich auf den Betriebsgründer und dessen harte Arbeit beim Aufbau des Betriebes beziehen. Sie kann sich aber auch auf wahre Begebenheiten im Kundenkontakt gründen. Wichtig ist es, daß die Geschichte positiv und interessant ist.
- Management aller Markenkontakte des Kunden, so daß sie die mit der Marke assoziierten Kundenerwartungen erfüllen oder übertreffen. Hier gilt es, mit Lieferanten oder der Industrie abzustimmen und zu besprechen, wie die Positionierung des eigenen Betriebs aussieht, um gemeinsam die Stärken und Werte im Markt zu kommunizieren.

**Markenstern**



Der Markenstern hat zehn Dimensionen, die mehr oder weniger intensiv ausgeprägt sein können

Die Zusammenfassung dieser Überlegungen findet sich in unserem Markenstern wieder. Der Stern hat zehn Dimensionen, die mehr oder weniger intensiv ausgeprägt sein mögen. Stellen wir uns den Sternmittelpunkt als 0% vor. Je weiter wir an den äußeren Kranz stoßen, desto eher bewegen wir uns auf die 100%-Marke zu. Und damit auch auf das Ziel, mit seinem Firmennamen für eine unverwechselbare Leistung zu stehen, die eben nicht jeder erbringen kann. Denn „austauschbar“ zu sein, werden sich die Handwerker schon in naher Zukunft nicht mehr leisten können.