

Prof. Dr. Sven Reinecke

Die sieben Todsünden des Brand Management – und wie Sie sie vermeiden

Erfolgsgeschichten von Unternehmen hört man viele. Doch über das Scheitern sprechen wenige. Der St. Galler Marketingprofessor Sven Reinecke hat die sieben Todsünden aufgelistet, die zum Untergang einer Marke führen können.



Prof. Dr. Sven Reinecke.

Vom Unternehmen selbst aufgebaute Marken zählen zu den wertvollsten Unternehmensressourcen. Marken führen zu Identifikation und Differenzierung und schaffen Wert sowohl für Aktionäre als auch für Kunden. Starke Marken können für den Unternehmenserfolg essenziell sein, weil sie die Kundenentscheidung beeinflussen und eine loyale, passionierte Anhängerschaft schaffen können. Ferner gelingt es bei cleverem Marketing, für starke Marken auch einen höheren Preis am Markt durchzusetzen.

Dennoch werden häufig Fehler im Brand Management begangen. Je mehr Sie die folgenden sieben Todsünden des Brand Management vermeiden, desto grösser ist die Chance, starke Marken aufzubauen:

Todsünde 1: Der Vampireffekt – lustig und schön statt einzigartig und relevant

Der Vampireffekt bezieht sich auf einen Gimmick oder überraschenden Inhalt, der die Aufmerksamkeit vom eigentlichen Produkt oder der originalen Idee weglenkt. Gefährlich ist dies, wenn diese Ablenkung (z. B. eine «lustige» Werbung) gar nicht mit dem Image der Marke übereinstimmt. Effektive Werbung ist nicht nur überraschend, sondern auch konsequent auf die Markenbotschaft abgestimmt. Ferner sollte sie die langfristige Positionierung widerspiegeln. Dies setzt Customer Insights voraus. Die Markenbotschaft sollte auf dem kaufentscheidenden Kundenbedürfnis basieren, so relevant und einzigartig wie möglich sein und bildhaft-emotionale Markeninhalte enthalten.

Todsünde 2: «Trying to be everybody's darling» – Versuche, jedem zu gefallen, und du wirst niemandem gefallen

Man kann es grundsätzlich nicht allen recht machen – und sollte es daher in der Regel auch nicht versuchen. Märkte müssen segmentiert werden, weil Kunde nicht gleich Kunde ist. Es sollten – von ihrer Bedürfnisstruktur her – homogene und wirtschaftlich interessante Kundengruppen identifiziert und differenziert bearbeitet werden. Man muss den Mut haben, auch einmal Nein zu bestimmten Kundengruppen zu sagen: so wie Porsche an Firmenwagenfahrer oder Hilti an Do-it-yourself-Kunden.

Todsünde 3: Leere Versprechen – Overpromise & Underdeliver

Ein leeres Versprechen ist eine wahrgenommene Abweichung zwischen einer aufgestellten Behauptung (z. B. hundert Prozent Kundenzufriedenheit) und der wahrgenommenen Realität (z. B. schlechter Kundenservice). Dieses bewirkt bei Kunden Enttäuschung und kann der Marke schaden. Ein Markenimage wird nur teilweise durch Kommunikation geschaffen – wichtiger ist die eigentliche Kundenerfahrung. Beim gefährlichen Greenwashing werden beispielsweise mehr Zeit und Geld in Kommunikation zur ökologischen Imagepflege investiert als in echte Bemühungen des Unternehmens, seine Versprechungen kompetent einzuhalten. Zielen Sie daher hoch, aber machen Sie keine unnötigen Versprechen, an welchen Sie gemessen werden können – und welche Sie nicht halten können.

**Todsünde 4: Neu ist besser –
abrupte Markenänderungen**

Die langfristige Kommunikation der Zigarettenmarke Marlboro hat über Jahrzehnte gezeigt, dass konsequente, beständige Werbung zu einem stabilen Marktanteil führt. Kurzfristiges Denken und zu viele Richtungswechsel wie bei Camel zerstören langfristigen Markenwert. Die zwei scheinbar gegensätzlichen Ziele von Kontinuität und Aktualität müssen aufeinander abgestimmt werden, indem man Markenwerte beibehält und sich gleichzeitig an Veränderungen des Umfelds anpasst – und alles, ohne ständig die Richtung zu wechseln. Aus einer reinen Markenperspektive ist es daher schade, dass Marlboro seine bekannte «Freiheit und Abenteuer»-Kampagne mit dem Cowboy eingestellt und durch eine schwierig zu verstehende «Don't be a maybe»-Botschaft ersetzt hat.

«Gutes Branding braucht Zeit
zur Entwicklung.»

**Todsünde 5: Kundenverwirrung –
Innensicht statt Aussensicht**

Unternehmen, welche eine Mehrmarkenstrategie verfolgen, laufen Gefahr, die Kunden zu verwirren und keine Wiedererkennung zu erzielen. Viele Tourismusdestinationen sind hier abschreckende Beispiele: Wenn jede einzelne kleine Teilregion versucht, eine eigene Marke zu sein, wird das Land oder die Gesamtregion nie eine kraftvolle Marke werden.

Jede Marke muss einen eigenen Sinn haben und darf nicht als Widerspruch zur Unternehmensmarke wahrgenommen werden. Die Daumenregel beim Branding lautet: Weniger ist oft mehr. Im Tourismus wird dies beispielsweise hoch professionell von Südtirol vorgelebt.

**Todsünde 6: Pseudopositionierung –
Illusionsmarketing und Scheinwelten**

Viele Unternehmen positionieren ihre Produkte auf eine Art, welche sich letztlich kaum von der Konkurrenz unterscheidet. Die Markenimages der grossen Versicherungsgesellschaften werden beispielsweise vom Kunden als austauschbar wahrgenommen und wechselt – auch wenn die verantwortlichen Markenmanager sehr wohl imstande sind, feine Unterschiede in der Positionierung zu erklären. Dies ist vor allem bei vielen Dienstleistungen der Fall. Daher ist hier eine nahtlose Customer Journey wichtig für die Markenerfahrung: Was hemmt den Kunden bei der Kaufentscheidung; was verführt ihn zum Kaufen? Wichtig ist es, den gesamten Kaufzyklus des Kunden zu unterstützen, inklusive Kundendienst, Nutzungsphase und Weiterempfehlung über soziale Medien.

**Todsünde 7: Sendungsbewusstsein –
Markenführung wird von Werbung dominiert**

Heutzutage reicht traditionelle Massenkommunikation nicht mehr aus. Anstelle von einfacher Sender-Empfänger-Kommunikation ist es entscheidend, den Kunden aktiv in den Kommunikationsprozess einzubeziehen und ihn zu integrieren. Durch die Nutzung sozia-

ler Medien sollte den Kunden ein Sprachrohr gegeben und sollten ihre Vorschläge äusserst ernst genommen werden. Die «I am»-Kampagne von Nikon war besonders erfolgreich, weil ein Perspektivenwechsel vorgenommen wurde: Der Fokus lag nicht länger auf dem Produkt und seinen Funktionen – sondern vielmehr auf dem Kunden und dem, was er mit seiner Kamera machen kann.

Markenaufbau bedeutet, die Markenpersönlichkeit zu sichern und darin zu investieren. Gutes Branding braucht Zeit zur Entwicklung; Kontinuität ist der Schlüssel zum Erfolg. Durch eine Anpassung an aktuelle Kundenanforderungen und die Wahl der richtigen Medien stellt man sicher, dass die Marke nicht langweilig und überholt wirkt. Die Fähigkeit, die Kernaussage im Grundsatz beizubehalten, aber dennoch marktgerichtet weiterzuentwickeln, führt langfristig zu einer starken Markenidentität und somit zum Erfolg. Vermeiden Sie daher die sieben Todsünden der Markenführung. 