



Das Ende der Hidden Champions?

Warum der Mittelstand die Marke braucht

Das digitale Zeitalter stellt die Markenführung eines Unternehmens vor ganz neue Herausforderungen. Christoph Hegger, Geschäftsführer von Dart – Beratende Designer, sieht hier gerade bei Mittelständlern noch einigen Nachholbedarf.



Wie steht es um das Markenwissen in den deutschen Chefetagen des Mittelstands?

Christoph Hegger: Die Unternehmer von heute sind wie wir alle in einer Welt der Marken aufgewachsen. Das Thema wird im Mittelstand häufig aber zu sehr als Consumer-Phänomen gesehen und für den eigenen B2B-Bereich weitgehend ausgeblendet. Zudem sind die Unternehmen selbst vielfach produktgetriebenen und unterschätzen das Potenzial, das eine Marke bieten kann. Andere wiederum werfen mit Marken inflationär um sich und überschätzen dabei die eigene Position. Beides zeugt von mangelndem Wissen um die Wirkungsmechanismen von Marke.

Welches ist für Sie das zentrale Element einer Marke?

Das ist die Botschaft, die Botschaft und nochmal die Botschaft, die hinter einer Marke steckt. Eine starke Marke basiert stets auf einer einzigartigen Argumentation, die schlicht ihre Daseinsberechtigung begründet. Diese Botschaft ist in Zeiten, in denen Produkte immer gleichwertiger werden, nicht immer leicht zu finden. Zudem muss sie konsequent aus Sicht des Markts umgedacht werden. Hier scheitern viele, weil ihnen die Distanz zum eigenen Produkt oder Unternehmen fehlt. Der Mehrwert für den potenziellen Kunden ist am Markt entscheidend – er sollte sofort für jeden Zielkunden erkennbar sein. Gerade erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen muss man daher häufig in der Kommunikation die Komplexität nehmen. In vielen

Fällen kann hier ein externer Experte hilfreich sein, der über einen Perspektivwechsel Wahrnehmungen möglich macht, die man als Unternehmer selbst nicht hat. Der Prozess rund um die Erarbeitung einer unverwechselbaren Botschaft nimmt zwar Zeit in Anspruch, die spart man allerdings später bei der Produktion der Medien wieder ein.

Welche Bedeutung hat eine Marke in einer zunehmend digitalen und einer sich immer schneller verändernden Welt?

Mit einer Marke bekommen Unternehmen oder Produkte in guten Zeiten einen zusätzlichen Wert, der zu höherer Kundenloyalität und besserer Wahrnehmung führt und manchmal sogar höhere Preise erlaubt. In schlechten Zeiten dämpft eine Marke negative Ausschläge etwa durch disruptive Marktveränderungen. Bildhaft gesprochen: Mehr PS unter der Haube, wenn's gut läuft, und ein Marken-Airbag im Krisenfall. Infolge der Digitalisierung ist dies notwendiger denn je, denn wenn Märkte sich in nie gekannter Geschwindigkeit und Radikalität ändern, geraten Unternehmen immer häufiger in krisenhafte Situationen, in denen sie diesen Aufprallschutz zum Überleben brauchen.

Das heißt, die Zeit der Hidden Champions ist vorbei?

Definitiv. Kein Unternehmen kann sich mehr dauerhaft verstecken. Nur derjenige wird Champion bleiben, der sich hinaus- traut, denn geschützte Nischen wird es in Zukunft nicht mehr geben. Da sehe ich unter anderem viele Zulieferer gefordert. Der Mensch bevorzugt von Natur aus Dinge, die er bereits kennt, mit denen er etwas Positives verbindet. Und wenn markengestützte Wettbewerber angreifen, kann man heute rasch unter Druck geraten. Das gilt uneingeschränkt auch für den B2B-Bereich. So wurde beispielsweise vor einigen Jahren Quark, die ein Quasi-Monopol für Publishing-Software aufgebaut hatten, vom Markenstar Adobe mit dessen Produkt Indesign quasi weggespült.

Eine moderne Markenführung beinhaltet das Bespielen unterschiedlicher Kommunikationskanäle. Was ist hierbei zu beachten?

Es mag zwar verlockend sein, auf allen Kanälen präsent zu sein, zielführend ist das nicht. Wer sich verzettelt, wird am Ende nicht wahrgenommen. Entscheidend ist Relevanz. Wer sind meine Kunden? Wo sind sie? Und wann geraten sie mit meiner Botschaft in Berührung? Kenne ich die so genannte Customer Journey meines Kunden, kann ich über ausgewählte Kanäle gezielt vom medialen Erstkontakt bis zum Produkt selbst Markenwerte aufbauen. Deshalb gibt es bei Youtube „Unpacking Videos“. Die digitale Welt eröffnet hier vielfältige Möglichkeiten, die häufig nicht genutzt werden oder schlicht nicht bekannt sind. Themen wie SEO, SEA oder Marketing Automation sind zugegebenermaßen keine leichte Kost. Zudem gilt: Die Botschaft benötigt Relevanz. Unternehmen sollten einmal Jugendliche bei einem Kino-Werbespot zum

Thema Altersvorsorge im Vorprogramm eines Actionfilms beobachten. Zwar stimmt hier die Zielgruppe, aber in diesem Moment ist das Thema für die Leute nicht relevant, sorgt eher für Spott – zum Nachteil der Marke.



Christoph Hegger ist Geschäftsführer von Dart – Beratende Designer. Für ihn ist die Markenbotschaft das zentrale Element einer Marke.

Was ist zu beachten, wenn eine bereits erfolgreiche Marke in einem neuen Produktbereich eingeführt werden soll?

Generell ist eine vorhandene Marke ein Wert, den man so intensiv wie möglich nutzen sollte. Man muss jedoch sehr genau überprüfen, ob die bisherigen Markenwerte im neuen Bereich Relevanz besitzen. Muss ich meine Marke über abweichende Vertriebswege für andere Zielgruppen neu aufbauen? Passt das neue Portfolio zum bisherigen? Was macht die Markenerweiterung glaubwürdig? Auch hier steht die Botschaft selbst also vor deren kreativen Ausgestaltung. Ein gutes Beispiel ist die Marke Eheim. Sie steht seit Jahrzehnten für Aquaristik: Pumpen, Filter, Fischfutter und Aquarien „Made in Germany“. So lag der Gedanke nahe, mit einem erweiterten Portfolio das Segment Gartenteiche neu zu erschließen. Ein Kinderspiel, dachte man anfangs, jedoch ergab die gemeinsame Analyse, dass die relevante Käufergruppe nicht über den bisherigen Vertriebskanal Zoofachhandel erreicht wird. Andere Handelspartner wie Baumärkte mussten ins Boot geholt werden, für deren Kundschaft es notwendig ist, das komplexe Thema Teich auf eine einfache Botschaft herunterzubrechen. Am Ende nahm der Satz „So einfach geht Teich“, dem Gartenteich das abschreckend Anspruchsvolle. Zugleich verband das prägende Bildkonzept blühende Gärten mit der Welt unterhalb des Wasserspiegels und vermittelte so die Kompetenz des Aquaristik-Spezialisten. So ist das Ziel am Ende stets das Gleiche: Alles, was man tut, muss auf ein gemeinschaftliches Konto im Markengedächtnis des Kunden einzahlen. Da gibt es neben Coca-Cola, Bayern München und der Lieblingsserie auf Netflix bereits ein ziemliches Gedränge. Bleiberecht haben da nur starke Marken. ■

► www.dart.work