

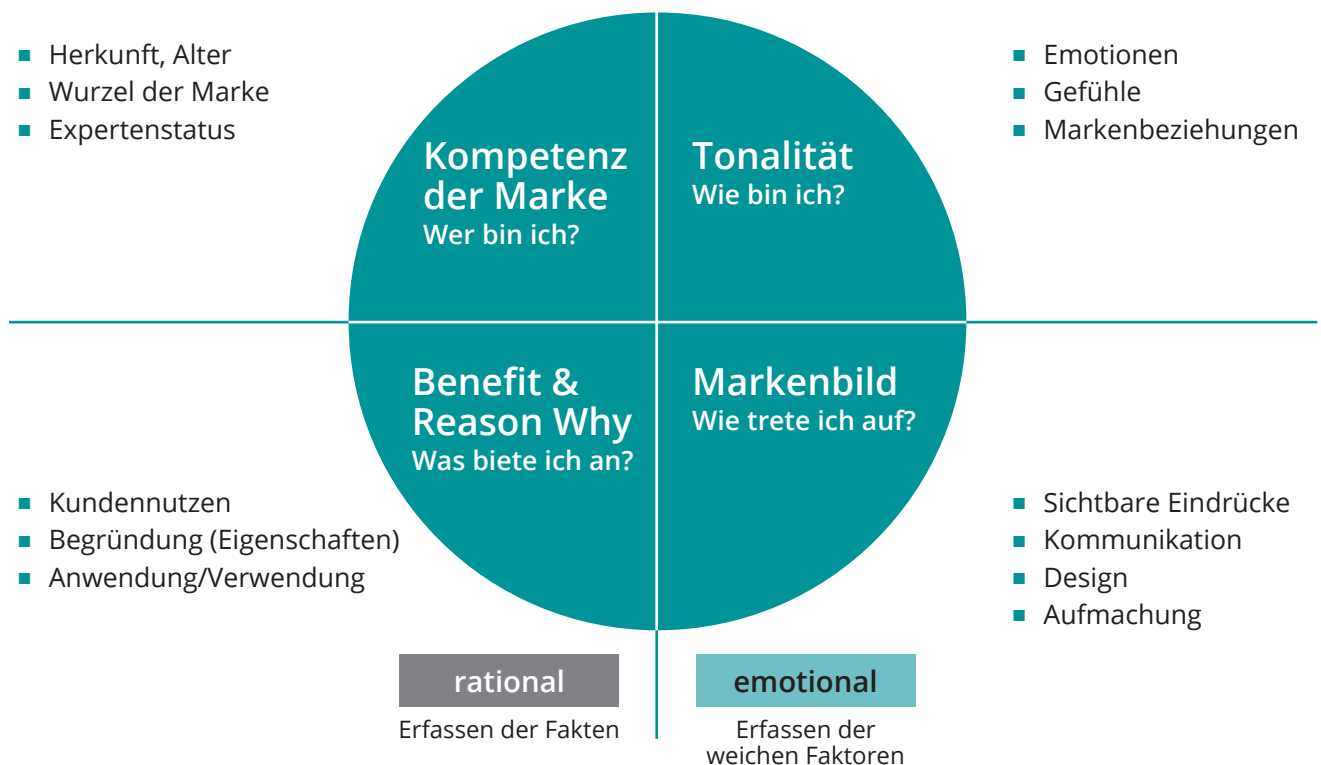
M1

Modell Markensteuerrad und Arbeitsschritte zur Soll-Positionierung



Bevor im Unternehmen ein Veränderungsprozess, eine Soll-Positionierung geplant wird, sollte zunächst eine gründliche Bestandsaufnahme erfolgen. Dafür sind bestimmte Schritte erforderlich. Lesen Sie zunächst das Infoblatt M1 Positionierung und nachhaltige Markenstrategie. Zur Strukturierung und Visualisierung der Ergebnisse eignet sich Markensteuerrad (Esch). Machen Sie sich mit der Methode des Markensteuerrads vertraut. Es ähnelt unserem Gehirn und teilt sich in zwei unterschiedliche Hälften: Die linke Hälfte bildet die Fakten ab, ist also sachlich/rational und fragt: Wer bin ich? Was biete ich an? Die rechte Hälfte hingegen erfasst die „weichen“ Faktoren, ist also emotional und fragt: Wie bin ich? Wie trete ich auf? Dabei geht es um Gefühlswelten und Bilder, die mit unserem Unternehmen in Verbindung gebracht werden.

Modell zur Überprüfung der Marke – Markenidentität



Kompetenz der Marke – Wer bin ich?

- **Markenhistorie** wie z. B. einhundert Jahre im Familienbesitz, zweifelsfrei Kompetenz, vertrauenswürdig und zuverlässig, Expertise in einem bestimmten Marktsegment oder in einer bestimmten Branche.
- **Aspekte der Herkunft**, welche Wurzeln hat ein Unternehmen? Ein deutsches Unternehmen wird im Ausland wegen seiner Gründlichkeit, Zuverlässigkeit und Ordentlichkeit geschätzt.
- **Rolle im Markt** wie Marktführerschaft, innovationsfreudig, flexibel, modern.
- **Expertenstatus** wie spezielle Produktionsverfahren, Fertigungstechniken, Forschungs- und Entwicklungs-Know-how, Wissensvorsprünge, Kunden- und Marktzugänge.

M1 Modell Markensteuerrad und Arbeitsschritte zur Soll-Positionierung

Benefit & Reason Why – Was biete ich an? Welchen Nutzen haben Kunden?

Hier geht es um den Nutzen und die Begründungen für den Nutzen, den ein Unternehmen seinen Anspruchsgruppen bietet (nicht zu verwechseln mit Eigenschaften). Kunden kaufen keine Eigenschaften, sondern Nutzen. Dazu werden den Kunden „Warum-Fragen“ gestellt.

Beziehungen zwischen Eigenschaften und Nutzen herstellen. Warum kaufen Kunden dieses oder jenes Produkt? Um dazu Aussagen zu erhalten, eignet sich ein Schema, das nach Werthaltungen, Nutzenkomponenten und Eigenschaften unterscheidet.

Markenbilder lassen sich wie Menschen durch ähnliche Persönlichkeitsmerkmale charakterisieren. Dabei geht es immer um Beziehungen, die einen wesentlichen Beitrag zum Bild der Marke leisten. Unternehmen sind also lebendige Beziehungspartner für verschiedene Kundengruppen und weitere Stakeholder (Siehe Arbeitsblatt M1 Anspruchsgruppen – Geben und Nehmen).

Tonalität: Wie bin ich?

Die Markentonality spiegelt im Kern die Emotionen und Gefühle wider, die mit einer Marke oder einem Unternehmen verknüpft werden.

Der Begriff Tonalität stammt aus der Musikwissenschaft und bezeichnet die Beziehung zwischen Tönen und Klängen. Bezogen auf das Marketing wird festgelegt, in welcher Art und Weise die Kommunikation auf die Zielgruppe ausgerichtet wird. Es geht also nicht nur um das Was, sondern auch um das Wie.

Wie will ein Unternehmen wirken: sachlich oder romantisch, seriös oder trendig, innovativ oder traditionell? Werden Kunden geduzt oder gesiezt? Das „Du“ bei IKEA ist ein prägendes Stilelement, während ein hochpreisiges anspruchsvolles Möbelhaus seine Kunden sicher nicht duzt.

Es gibt kein Falsch oder Richtig. Die Wortwahl muss in den Gesamtrahmen der Unternehmenskommunikation passen und dem Image zuträglich sein. Eine differenzierte Kundenanalyse ist deshalb eine wichtige Grundlage für die Festlegung der Tonalität.

Die Tonalität umfasst mehr als nur sprachliche Äußerungen. Es geht auch um Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden bzw. Anspruchsgruppen. Die gelebte Unternehmenskultur wirkt sich auf die gesamte Kommunikation aus.

Ein Indikator dafür ist die Kundenorientierung, die sich an den Bedürfnissen der Kundengruppen orientiert. Wichtige Kriterien sind eine einfache und verständliche Sprache sowie die Zugänglichkeit zu den Informationen, also auch für Kunden mit Sinneseinschränkungen (wie z. B. Sehschwäche, Höreinschränkungen, Lernbehinderungen usw.). Weitere Aspekte einer nachhaltigen Kommunikation sind eine gendergerechte und diskriminierungsfreie Sprache, indem korrekte Begriffe verwendet werden.

Sprachregelung

Die Tonalität der Kommunikation entscheidet also, ob man seine Zielgruppe erreicht oder durch unklare Stile verwirrt. Dabei helfen Sprachregelungen, auch Corporate Wording genannt. Sie umfassen Fachbegriffe, Textbausteine und Hinweise für die Kommunikation, aber auch Begriffe, die nicht verwendet werden sollen. Das erleichtert die Erarbeitung von öffentlichkeitswirksamen Texten. Und Verkäufer und Verkäuferinnen sowie der Service erhalten klare Vorgaben für Verhandlungs- und Verkaufsgespräche.

M1 Modell Markensteuerrad und Arbeitsschritte zur Soll-Positionierung

Markenbild: Wie trete ich auf?

Das Erscheinungsbild eines Unternehmens mit allen sichtbaren Eindrücken wird als erstes wahrgenommen. Es wird auch mit dem Begriff **Corporate Design (CD)** beschrieben, nicht zu verwechseln mit **CI – Corporate Identity**. Ein CD ist allerdings nicht nur das visuelle Erkennungsmerkmal einer Firma, sondern vielmehr die Gesamtheit aller Gestaltungsmerkmale, mit denen sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert. Mit einem unverwechselbaren Design kann ein Unternehmen seine Werte verdeutlichen und sich von Mitbewerbern abgrenzen. (Siehe Infoblatt M1 Werte prägen die Unternehmenskultur).

Elemente des Corporate Design

- Wort-Bild-Marke (Logo, Claim)
- Typografie (Schriften für die Verwendung)
- Hausfarben (Farbklang und bestimmte Anwendungen)
- Bildauffassung (Schlüsselbilder und Bildkonzept für bewegte und unbewegte Bilder)
- Kommunikationsdesign (Vorgaben für gedruckte und digitale Medien)
- Industriedesign (Verpackung oder Design für Produkte)
- Architekturdesign (Innenausstattung von Geschäften, Warenpräsentation, Eingangsbereiche)
- Kleidung (Dresscode, Berufsbekleidung, Messen, usw.)

Diese Elemente ergeben zusammen das **Corporate Design-System** eines Unternehmens. Das sind quasi einzuhaltende Spielregeln, damit der Außenauftritt wie aus einem Guss wirkt.

Wenn ein Unternehmen seine Positionierung verändert, sich neu ausrichtet, hat das auch Veränderungen im Außenauftritt und in der Kommunikation zur Folge. Das Erscheinungsbild muss an die neuen Ziele angepasst werden. Das nennt man einen Relaunch. Jedoch muss der Kern der Marke erhalten bleiben. Wie deutlich sichtbar die Veränderungen ausfallen werden, hängt davon ab, wie stark sich das Unternehmen wandeln will oder muss (z. B. durch Fusion oder eine radikale Neuausrichtung). Dieser Prozess muss gut überlegt und schrittweise erfolgen. Wesentlich ist, dass jene Markenbestandteile, die aus Sicht der Kunden den signifikanten Nutzen stiften, nicht verändert werden.

Vorgehen zur Bestimmung der Soll-Positionierung

Bei der Bestimmung der Soll-Identität sind folgende Schritte zu unterscheiden:

Schritt 1: Erfassung der **Innensicht** – Ist-Steuerrad aus Expertensicht

Jedes bestehende Unternehmen hat sich bereits positioniert und das in seiner Kommunikation verdeutlicht. Alle wichtigen Kernaussagen werden gesammelt und analysiert. Demgegenüber werden die weichen Fakten gebündelt, die die Unternehmensphilosophie ausdrücken.

Schritt 2: Erfassung der **Außensicht aus Verbrauchersicht** – Ist-Steuerrad aus Sicht der Anspruchsgruppen.

Dafür wird nicht nur die Sicht der Bestandskunden überprüft, sondern auch die der künftig zu gewinnenden Kunden. In der Analyse der Zielgruppen spielen neben demografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht, Bildung und Einkommen auch Bedürfnisse, Interessen und Lebensstile eine Rolle. Nachdem der rationale Kern der Markenidentität aus Verbrauchersicht mit dem aus der Innensicht abgeglichen wurde, folgt der emotionale Bereich. Untersucht werden die Werte und die Umsetzung der Markenidee. Neben Preis und Leistung spielt bei Kaufentscheidungen das Image eine große Rolle.

M1 Modell Markensteuerrad und Arbeitsschritte zur Soll-Positionierung

Bei der Überprüfung der Kernwerte des Unternehmens wird gefragt:

- 2.1 Wie möchte ich von meinen Kunden und den übrigen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden, heute und in Zukunft? (Zielpositionierung)
- 2.2 Wie sieht diese Wahrnehmung aus der Sicht von außen tatsächlich aus? Wo gibt es Differenzen und Unstimmigkeiten?
- 2.3 Wie präsentiert sich die Konkurrenz? - Erfassen der wichtigsten Konkurrenzmerkmale

Schritt 3: Zusammenführung von Innen- und Außensicht – **Synthese und Bewertung**

Hier werden möglicherweise Diskrepanzen sichtbar, die Aufschluss auf nötige Herausforderungen geben. In die Bewertung fließen auch Trends und die Ergebnisse aus der Konkurrenzanalyse ein. Es stellen sich folgende Fragen:

- Wie stellen Sie sich die Zukunft Ihres Unternehmens vor?
- Was wünschen Sie sich für die Zukunft Ihres Unternehmens?
- Welche Zukunftsfragen stellen sich?

Daraus ergeben sich weitere Fragen wie:

- Was wollen wir verändern? Warum?
- Welches Ziel verfolgen wir?
- Was muss sich konkret ändern?
- Was soll erhalten bleiben?
- Wo sind Stärken, die mehr genutzt werden können?
- Welche Potenziale haben wir? (personelle und materielle)
- Wo sind kurzfristig abstellbare Schwächen?

Eine erfolgreiche Methode ist die Entwicklung eines Zukunftsbildes, das verdeutlicht, welche Optionen vorstellbar und für unser Unternehmen geeignet sind. (Siehe Infoblatt M1 Zukunftsfragen – Trends erkennen und Chancen nutzen)

Schritt 4: **Entwicklung des Soll-Steuerrades** – Ergebnis aus Synthese und Bewertung der Ist-Steuerräder

Welche Vision haben wir langfristig und wie wollen wir alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbeziehen? Welche Ziele sollen in der Zukunft in welchen Schritten erreicht werden?

Schritt 5: **Ableitung der Markenpositionierung** – wichtige Kernbotschaften formulieren.

Den Kern der künftigen Ausrichtung in einem Satz festhalten. Das könnte ein Claim für die Kommunikation sein – die neue Vision.

Es werden Festlegungen für die Ausrichtung der Kommunikation und des Erscheinungsbildes getroffen, um die Ziele und die Veränderungen zu vermitteln.