



Kolumne

Markenführung mit Premiumanspruch

Premium entsteht nicht durch Preis, sondern durch Haltung, Erlebnisse und die Bereitschaft, über Jahre konsistent zu investieren. Warum der Mittelstand im Premiumsegment glänzen kann und woran er manchmal trotzdem scheitert.

Linda Vollberg ist geschäfts-führende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

linda.vollberg@mandat.de
www.mandat.de

Gerade im Mittelstand stehen Unternehmerinnen und Unternehmer mit ihren Familien häufig selbst für ihre Leistungen und schaffen damit sehr gute Voraussetzungen, um eine Marke zu führen, die Substanz hat, Vertrauen schafft und dauerhaft relevant bleibt. Doch während bei der Produktqualität und Kundennähe für viele selbstverständlich ein Premiumgedanke gelebt wird und Unternehmen als Leistungsführer agieren, gelingt es deutlich weniger gut, diesen Premiumanspruch nach aussen zu transportieren und mit der Marke konsequent sichtbar zu machen. Die Leistung ist premium. Die Markenbekanntheit ausbaufähig.

Doch der Mittelstand kann mit vielen Dingen glänzen:

› **Authentizität**

Premium ist kein Luxus. Premiummarken leben davon, dass sie glaubwürdig sind und nicht leicht kopierbar. Premiummarken liefern ein Komplett-paket, auf das ich mich verlassen kann, und denken in Produkt, Leistung und Erlebnis. Vielen mittelständischen Unternehmen gelingt es besonders gut, nahbar, persönlich und verlässlich – getragen durch langfristige Kundenbeziehungen – zu agieren. Kunden spüren, wenn hinter einer Marke echte

Menschen stehen und nicht nur Kampagnen. Eine «Marke mit Gesicht» führen zu können, ist einer der grössten Wettbewerbsvorteile des Mittelstands. Dieser Vorteil beginnt an der Unternehmensspitze, ist aber relevant für jedes Teammitglied. Denn eine Premiumleistung ist immer nur dann wirklich gut, wenn sie an jedem Be-rührungspunkt mit dem Kunden entsteht, und das gilt für B2B- und B2C-Brands gleichermaßen.

› **Langfristigkeit statt Quartalsdenken**

Inhabergeführte Unternehmen haben die Freiheit, auf nachhaltige Markenentwicklung zu setzen. Eine echte Premiumpositionierung braucht Zeit und die Bereitschaft, über Jahre konsistent zu bleiben in der Markenführung, den Botschaften, dem Auftritt. Diese Kon-tinuität im Denken und Handeln ist sehr häufig verbunden mit den langfristig für das Unternehmen verant-wortlichen Personen. Dies ist ein stra-tegischer Vorteil in der Markenfüh-
rung, denn das Verständnis und die Beständigkeit des Markenkerns sowie der Markenkernwerte sind damit kei-nen Interpretationen neuer Manager unterworfen, sondern werden langfristig in die Mannschaft getragen. Das

bedeutet nicht, dass nichts verändert werden kann und soll. Weiterentwicklung ist erforderlich, um eine Marke zeitgemäß zu halten – aber eben innerhalb der bereits geschaffenen Kontur.

› Nähe zum Kunden

Premiummarken leben vom präzisen Verständnis dessen, was Kunden wirklich schätzen. Premiummarken sind im Mittelstand besonders häufig in der Grundstrategie des Leistungsführers am Markt. Sie leben von der Extrameile, die Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, zu gehen. Von dem Leistungsanspruch, Lösungen zu finden für ihre Kunden. Das passt sehr gut zusammen, und das erleben wir besonders häufig im Mittelstand. Das Wissen über Kundenbedürfnisse aus direkten Gesprächen und langjährigen Kundenbeziehungen ist Gold wert, wenn es systematisch in die Produkt- und Leistungsentwicklung einfließt und in die Markenarbeit.

Woran es manchmal hapert:

› Marke wird nicht als strategisches Führungsinstrument verstanden

Marke wird zu klein gedacht. Teilweise ist das Markenverständnis im Mittelstand fokussiert auf Marketing und Vertriebsunterstützung, also auf Logos, Farben und Kampagnen. Marke wird gleichgesetzt mit Marketing und nicht genutzt, um strategisch für Klarheit zu sorgen: Wofür stehen wir? Was versprechen wir – und was eben nicht? Hier werden Potenziale nach aussen

und innen verschenkt, die für Klarheit und Fokus in jeder Unternehmensebene sorgen könnten.

› Inhaberpersönlichkeit überstrahlt die Marke

Solange der Unternehmer oder die Unternehmerin aktiv ist, funktioniert das System Marke. Doch was bleibt danach? Was geht über in die nächste Generation? Ist das aktuelle Bild noch zeitgemäß? Ist es je explizit gemacht worden? Eine Premiummarke braucht Werte, die unabhängig von einer Person oder einem kleinen Personenkreis Bestand haben und die auch von anderen im Unternehmen verstanden und getragen werden. Es muss transparent sein, nach welchen Werten Entscheidungen getroffen und Handlungen abgeleitet werden, und die Antwort darf dabei nicht lauten: «Der Chef / die Chefin wollte das so.»

Eine Premiumleistung ist immer nur dann wirklich gut, wenn sie an jedem Berührungspunkt mit dem Kunden entsteht.

› Uneinheitliche Kommunikation oder zu wenig Markenerlebnis

Eine Premiummarke braucht Strahlkraft. Sie entsteht dort, wo strategische Entscheidungen markenkonform getroffen und das Unternehmen in ganzer Linie, in jedem Prozess, in allen Handlungen und Entscheidungen

durch die Marke erklärbar ist. Zusammenhängend mit dem vorhergegangenen Punkte hapert es manchmal im Mittelstand am internen Verständnis, dass alles im Unternehmen mit der Marke in Verbindung steht und die Marke für jeden im Unternehmen relevant ist. Ist die Marke nicht klar, kann Verantwortung nur mit schlechteren Resultaten abgegeben werden und es besteht die Gefahr, die Kontur der Marke zu verwässern.

Der Mittelstand hat vieles, was Premium braucht: Authentizität, Nähe und Haltung. Was ihm dabei manchmal fehlt, ist der Mut zur eigenen Inszenierung und auch das Bewusstsein dafür.

Denn die Stärken entfalten sich nur, wenn sie bewusst geführt, gespielt und auch gezeigt werden. Marke ist das, was andere über Ihr Unternehmen sagen, wenn Sie nicht im Raum sind. Sie sind also gefordert, dafür zu sorgen, dass das dann geschilderte Bild möglichst kongruent zu dem Bild ausfällt, das Sie mit Ihrer Marke verkörpern wollen. Der Mittelstand differenziert sich oft durch einen gewissen Grad von Anders-Sein und Anders-Denken von seinen grossen Wettbewerbern. Zeigen Sie diese Facetten und vielleicht auch diese Kantigkeit gerade im Premiumsegment oder als Premiumanbieter.

Wer Marke als strategisches Instrument versteht, arbeitet nachhaltig an der Unternehmenszukunft und zeigt, dass eine Premiummarke im besten Sinne bodenständig sein kann und hervorragend zum Mittelstand passt. «