

Nachhaltige Marke – Die Chance zur Wettbewerbsdifferenzierung

Von Stephan Pflanz, idenko markenberatung

Wer im Markt punkten will, muss bei seinen Zielgruppen ankommen, muss auffallen, wahrgenommen werden und anders oder besser sein als die Mitbewerber. Wettbewerbsdifferenzierung meint, ein Alleinstellungsmerkmal finden und dauerhaft besetzen. Einzigartigkeit erzielen und aus dem Wettbewerb herausstechen. Nur wollen das nicht alle? Wo findet sich da noch die passende Lücke?

Markenpositionierung: Was können wir anders oder besser?

In den meisten Märkten herrscht harter Wettbewerbsdruck. Ein einzigartiger Produktvorteil – Unique Selling Proposition (USP, Alleinstellungsmerkmal) – lässt sich nur schwer finden. Und wenn, dann zieht der Wettbewerb schnell nach. Die Patentstreitigkeiten zwischen Apple und Samsung sprechen da Bände.

Diversifikation und Produktinnovationen sind zwingend, aber reichen nicht aus. Das ist im Business-to-Business (B2B) nicht anders als im Business-to-Consumer (B2C). Einander sich angleichende Produkte und Dienstleistungen erschweren die Differenzierung. Und längst ist das Anbieten eines Zusatznutzens – wie besondere Serviceleistungen – auch schon eine Selbstverständlichkeit, die auf Kundenseite bereits vorausgesetzt wird.

Was bleibt? Preiskampf, Rabattaktionen, Lockangebote? Wenn weder in Forschung und Entwicklung noch im Marketing etwas geht, Markenführung geht immer. Ob mit einem harten USP oder einer weichen Unique Advertising Proposition (UAP) – die Markenstrategie muss stimmen und mit langem Atem konsequent umgesetzt werden.

Markenversprechen: Die Lücke finden und besetzen

Das im deutschen Markt bekannteste und immer wieder gerne herangezogene Beispiel ist Nivea. Das Versprechen, dass sich Nivea fest in seinen Markenkern eingeschrieben hat, ist Pflege. Ein ganz selbstverständlicher Produktnutzen, den jeder Mitbewerber auch zu bieten hat. Aber die Marke Nivea hat ihn untrennbar mit der eigenen Markenpositionierung verknüpft, in der Markenführung durchgesetzt und erfolgreich verteidigt. Alle anderen Mitbewerber müssen sich da schon etwas anderes oder besseres einfallen lassen. Pflege muss zwar erwähnt werden, reicht aber für eine eigenständige Markenprofilierung bei weitem nicht aus.

Neben einer solchen Markenpositionierung, die sich unmittelbar auf einen Produktnutzen stützt (USP), gibt es solche, die nur mittelbar oder auch gar nichts mit dem eigentlichen Produkt zu tun haben (UAP). Was haben Freiheit und Abenteuer mit einer Zigarette, was hat Live on the Coke side of Life mit einem Getränk zu tun?

Versprochen werden Lebensgefühle, Erlebnisqualitäten und Anerkennung. Verkauft werden Erlebniswelten, Lebensstile, Prestige, Statussymbole, die Stilisierung des eigenen Ichs. Das Produkt spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle, ist nur Vehikel des Markenversprechens.

Nachhaltige Marke: Für Zuspätkommer bleibt nichts übrig

Ganz offensichtlich sind so gut wie alle gängigen Positionierungsfelder und -strategien schon besetzt. Andere Marken sind immer schon vorher da. Eine sogenannte Folgestrategie ist in der strategischen Markenführung kontraproduktiv. Es sei denn, man will mit einer Nachahmer-Marke gezielt Trittbrettfahren. Das gilt auch für die UAPs, wobei eine solche Strategie gerade für B2B-Marken ohnehin nur eingeschränkt durchführbar ist.

Ein Terrain, das noch nicht vollständig besetzt ist, bildet das noch relativ junge Themenuniversum Nachhaltigkeit. Hier gibt es noch zahlreiche Lücken, die Marken exklusiv besetzen können. Interessant ist das besonders auch für B2B-Marken, die hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistungen von ihren Firmenkunden und Kapitalgebern zunehmend unter Druck gesetzt werden.

Das Themenspektrum aus den Bereichen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit bietet für alle Marken etwas, gleichgültig aus welcher Branche und ob B2C oder B2B. Der international weit verbreitete Nachhaltigkeitsstandard der Global Reporting Initiative (GRI) führt alleine 43 Nachhaltigkeitsaspekte auf, die ihrerseits in verschiedene Leistungsindikatoren untergliedert sind.

Auch für nachhaltige Marken gelten dabei die Grundregeln der Markenführung. Jede Marke braucht ein Versprechen, jede muss für einen Nutzen und für bestimmte Werte stehen. Ob diese sich nun direkt auf das Produkt oder die Dienstleistung beziehen oder nur indirekt auf diese Bezug nehmen. Und immer gilt: Die Marke, die ein Thema zuerst besetzt, erzielt darüber die Themenführerschaft. Anders als ein Produktvorteil, lässt sich eine Themenführerschaft verteidigen, auch wenn der Wettbewerb nachzieht!

Nachhaltige Marken machen Markt

Nachhaltigkeit bedeutet vielfach ökologisch. Und ökologisch ist ein Qualitätsmerkmal des Produktes (direkter Produktbezug) und seiner Produktion (indirekter Produktbezug). Ökologisch ist gesund, sicher, langlebig, schadstofffrei, recycelbar, energieeffizient, ressourcenschonend, umwelt- und artgerecht hergestellt. Nachhaltige Marken, die auf Öko setzen, sind unter anderem Frosta, SPEICK | naturkosmetik, Lichtblick. Aus der Nischenposition wird langfristiges Wachstum generiert.

Eine Marke, die nachhaltige Werte in ihren Markenkern eingeschrieben hat, die sich aber nicht unmittelbar auf eine Produktqualität oder Produktfunktion beziehen, ist beispielsweise Trigema. Produktion in Deutschland, Erhalt und Sicherung regionaler Arbeitsplätze, Fürsorgepflicht für die eigenen Mitarbeiter. Die nachhaltigen Markenwerte sichern den Absatz und rechtfertigen den Preis.

Verkauft Coca-Cola ein Lebensgefühl, so Trigema eine ethische Werthaltung. Markenwerte und die persönlichen Wertvorstellungen der Kunden rücken zusammen. Nachhaltigkeit bedeutet hier: ethischen Maßstäben genügend. Unternehmensverantwortung im Sinne von Corporate Social Responsibility (CSR) umfasst unter anderem Produkte, Produktion, Arbeits- und Produktionsbedingungen, einschließlich der Lieferantenkette.

Wer Wettbewerbsvorteile erzielen will, muss die Bedürfnisse, Erwartungen und Einstellungen der Kunden ernst nehmen. Nachhaltiger Konsum ist die Verheißung, ohne schlechtes Gewissen einkaufen zu können. Nachhaltige Marken zielen daher neben ihrem Qualitätsversprechen auf das moralische Empfinden und Gewissen sowie auf die Vorstellungen von Sinn und einer besseren Welt. Nachhaltige Banken wie die GLS Bank – »das macht Sinn« und »Geld ist für die Menschen

da« – verzeichnen in einem ansonsten schwierigen Marktumfeld hervorragende Wachstumsraten, mit einer Cost-Income-Ratio, von der andere Banken nur träumen können.

Stufen nachhaltiger Markenführung

Eine nachhaltige Marke stiftet Vertrauen und stellt Glaubwürdigkeit her. CSR ist gut fürs Markenimage und die Reputation bei sämtlichen unternehmens- bzw. markenrelevanten Anspruchsgruppen – seien es Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Banken und Investoren, Behörden, Nichtregierungsorganisationen oder die Öffentlichkeit.

Freilich können nicht alle Marken CSR auf gleiche Weise in ihren Markenkern einbinden. Das hängt von den Positionierungsthemen, der Unternehmensgröße, von den Marktbedingungen und anderen unternehmens- und markenspezifischen Rahmenbedingungen ab. Dabei lassen sich nachhaltige Marken grob in drei Gruppen einteilen.

1. Nachhaltigkeit ist Zentrum des Markenkerns.

In diese Gruppe gehören GLS Bank, Alnatura, Lichtblick, Frosta, SPEICK | naturkosmetik, aber auch mittelständige Industrieunternehmen wie KÜBLER Hallenheizungen und ebmpapst.

2. Nachhaltigkeit ist im Markenkern integriert, dominiert ihn aber nicht.

CSR ist zwar im Kerngeschäft und in den Unternehmensprozessen verankert, aber nicht vollständig und umfassend. BASF, dm oder auch Hilti gehören hier ebenso dazu, wie Siemens und SAP. Und auch Schwarzwaldmilch, die einen Mix aus nachhaltigen und konventionellen Produkten unter ihrem Dach vereint. Eine sehr naheliegende Vorgehensweise, die auch die Konzerne befolgen: Nachhaltigkeit wird sukzessive in die Unternehmung und in die Marke eingeführt.

3. Nachhaltigkeit sichert die Marke ab.

Nachhaltigkeitsanstrengungen werden unternommen, oft auch ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Jedoch ist Nachhaltigkeit kein beherrschendes Thema der Markenführung. Dennoch kann die CSR-Karte bei Bedarf jederzeit ausgespielt werden. Auch lässt sich das Nachhaltigkeitsmanagement bei sich verändernden Rahmenbedingungen zügig hochfahren und CSR stärker in den Markenkern integrieren. Hier finden sich Marken wie Puma, Bosch, manche Sparkasse oder auch Daimler, genauso wie TRUMPF Maschinenbau.

Nachhaltige Marken erschließen wirtschaftliches Potenzial

Es gibt Unternehmen, die aufgrund regulatorischer Vorgaben oder weil ihre Anspruchsgruppen ihnen zusetzen, ein rudimentäres Nachhaltigkeitsmanagement einführen und mit ihrer Marke wenigstens in Gruppe 3 vorstoßen wollen. Prominente Beispiele sind Commerzbank und jetzt auch Deutsche Bank. Daneben gibt es solche Unternehmen, die das wirtschaftliche Potenzial in CSR erkennen und eine nachhaltige Value Proposition (Leistungs-, Nutzen-, Wertversprechen) zum Leitstern ihrer Unternehmens- und Markenführung machen.

Das Positionieren und Führen einer nachhaltigen Marke bietet zahlreiche Vorteile. Es dient der Wettbewerbsdifferenzierung und stärkt Markenimage und Reputation bei den Anspruchsgruppen. Darüber hinaus hilft es neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen, bestehende Kunden zu binden und Preise besser durchzusetzen. Und auch die Arbeitgeberattraktivität lässt sich durch eine nachhaltige Markenführung, die bis in die Unternehmenskultur hineinreicht (Employer Branding) spürbar steigern.

© idenko markenberatung Stephan Pflanz, Mai 2014.
Die Verwendung des Artikels oder Auszüge und Zitate
daraus sind unter Angabe des Autors und der Quelle
www.idenko.de gestattet. Beiträge von Stephan Pflanz
auch auf www.idenko.de/blog

Stephan Pflanz | idenko markenberatung

Stephan Pflanz ist Partner bei der markenberatung
idenko und Associate Partner der Gesellschaft für
Nachhaltigkeitsmanagement perPetim. Seine Bera-
tungsschwerpunkte sind Nachhaltigkeitsstrategien
sowie die Realisierung einer nachhaltigen Corporate
Identity. Unternehmenskultur: Werte, Verhalten, Füh-
rung. Markenpositionierung und Markenführung.
Nachhaltigkeitsberichte und Nachhaltigkeitskommuni-
kation.

idenko markenberatung
Stephan Pflanz
Am Helgenacker 27
DE-79294 Sölden/Freiburg i.Br.

<http://www.idenko.de>
[http://www.idenko.de/blog/
s.pflanz@idenko.de](http://www.idenko.de/blog/s.pflanz@idenko.de)
T +49 761 1203870