

Forschungsreihe

04/2015



Mit «4-Gewinnt» zur starken Marke

VON DR. KAI KRUTHOFF UND TORSTEN WEBER

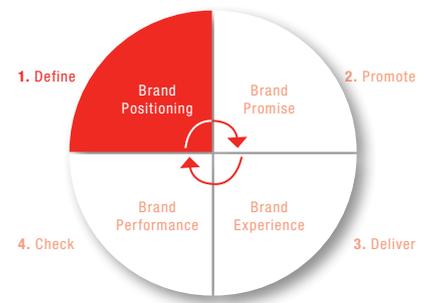
EIN PRAXISNAHER, PRAGMATISCHER ANSATZ KANN UNTERNEHMEN HELFEN, GANZHEITLICHE MARKEN- UND KUNDENERLEBNISSE SYSTEMATISCH UND ERFOLGREICH ZU GESTALTEN. SEIN NAME: «4-GEWINNT».

Gesättigte Märkte mit austauschbaren Angeboten, hohem Konkurrenzdruck und intensiven Preiskämpfen bringen die meisten Unternehmen dazu, neue Möglichkeiten zu suchen, um sich im Angebotsdschungel dauerhaft zu differenzieren. Ziel ist es, nicht im Einheitsbrei zu versinken und damit aus den Köpfen und Herzen der Verbraucher verbannt zu werden, sondern idealerweise zu einer «Love Brand» mit begeisterten Kunden und loyalen Fans zu werden.

Das Fallbeispiel der KIND Hörgeräte GmbH & Co. KG (nachfolgend KIND) zeigt, wie dies mit dem «4-Gewinnt»-Ansatz zur Gestaltung ganzheitlicher Marken- und Kundenerlebnisse (siehe Abbildung 1 Titelseite) gelingen kann.

Das Center for Customer Insight der Universität St. Gallen (FCI-HSG) hat KIND in diesem Prozess an verschiedenen Stellen beraten und daneben auch das gesamte Vertriebs-team des Unternehmens mithilfe eines massgeschneiderten Trainingskonzepts zum Thema Markenführung intensiv geschult.

HANDLUNGSFELD 1: DEFINE BRAND POSITIONING



«A brand is a promise kept» – dieses vielbeachtete Zitat von Wally Olins, dem renommierten britischen Markenexperten, verdeutlicht die Herausforderung sehr prägnant. Marken geben ein Versprechen (Brand Promise) ab und starke Marken lösen dieses Versprechen aus Konsumentensicht dann auch tatsächlich ein (Brand Delivery).

Nach dem zunächst die Markenidentität (Selbstbild) des Unternehmens erfasst wurde, können im nächsten Schritt das Fremdbild (Markenimage) erhoben sowie die konkrete Wettbewerbssituation näher betrachtet werden, um auf dieser Basis eine geeignete Markenpositionierung zu entwickeln. Die Markenpositionierung und das mit ihr einhergehende Nutzenversprechen einer Marke (Brand Value Proposition), haben immer dann die grössten Erfolgsaussichten, wenn es dem Anbieter gelingt, eine aus Konsumentensicht relevante, glaubwürdige und differenzierende Positionierung zu entwickeln.

Eine vor kurzem durchgeführte Best-Practice-Studie zur Markensteuerung der Universität St. Gallen hat ergeben, dass erfolgreiche Marken einen klaren Identitätsbezug aufweisen und in ihrer «Brand Value Proposition» ausdrücken. Der Erfolg der Unternehmen Apple («Think Different»), Swiss («Our Sign is a Promise»), IWC («Engineered for Men») und Bosch («Technik fürs Leben») bezeugt, dass eine starke und über Jahre hinweg klar behauptete Markenpositionierung das tragfähige Fundament und den Ausgangspunkt aller Aktivitäten zum Aufbau einer starken und erfolgreichen Marke begründen.

Bei KIND* war die Chance zum Markenaufbau und zur Differenzierung im Markt der Hörgeräte-Akustik der Ausgangspunkt für eine intensive Beschäftigung mit der eigenen Markenidentität und Positionierung.

Ziel der Markenpositionierung war es, «KIND» als Marke bekannt(er) zu machen und dieser vor allen Dingen ein klares Profil zu verleihen sowie konkrete Leistungsversprechen zuzuordnen. Zugleich sollte die Marke im Rahmen ihres Leistungsversprechens die Relevanz guten Hörens unterstreichen und aufklären, denn nur so können auch die Verkäufe gesteigert werden.

Zu Beginn wurde daher zunächst mit den dominanten «Branchenweisheiten» gebrochen bzw. wurden diese infrage gestellt (siehe Abbildung 2).

* Die KIND Hörgeräte GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in Großburgwedel bei Hannover ist eines der weltweit führenden Unternehmen der Hörgeräte-Akustik. Das Unternehmen betreibt über 650 Fachgeschäfte im In- und Ausland und beschäftigt mehr als 2500 Mitarbeiter. Kundenorientierte Leistungen, faire Preise und eine transparente Beratung haben KIND zum Marktführer in Deutschland gemacht.

BRANCHENWEISHEIT	ERKENNTNISSE	HANDLUNGSOPTION
«Werbung bringt nichts, da Kunden keine Hörgeräte wollen!»	<ul style="list-style-type: none"> • Markenwüste als Chance • Starker Produktfokus bei Wettbewerbern • Dienstleistungsbranche ohne Dienstleistungs-Fokus 	Aufbau einer starken und kompetenten Marke im deutschen Hörgeräte-Markt!
«Die Preiselastizität ist gering bis inexistent!»	<ul style="list-style-type: none"> • Preis-Intransparenz • Relativ hohes Preisniveau 	Transparenz und Vertrauen erlebbar machen!
«Man schickt keinen Kunden weg!»	<ul style="list-style-type: none"> • Übersortierung • Produkte sind austauschbar 	Optimales Sortiment und Exklusivität aufbauen!

Abbildung 2: Branchenweisheiten, Erkenntnisse und Handlungsoptionen im Hörgeräte-Markt für KIND

DIE GEWONNEN ERKENNTNISSE WURDEN IN KONKRETE, ABER ZUNÄCHST NOCH ABSTRAKTE HANDLUNGSOPTIONEN ÜBERSETZT.

Die identifizierten Handlungsoptionen zeigten das grosse Potential für Markenkomunikation im Unternehmen auf. Es wurde klar: «KIND selbst wird zur Marke» indem

- KIND die gesamte Wertschöpfungskette in der Hörgeräte-Akustik von A bis Z belegt
- Kunden und Bedürfnisse genauestens analysiert werden, um diese besser zu verstehen und individueller bedarfsgerecht zu beraten
- Beratungs- und Dienstleistungen zum festen Bestandteil des Produkts werden: Es entstehen individuelle KIND Hörlösungen für jeden Kunden
- das KIND Geschäftsmodell gezielt angepasst wird, um schwere Kopierbarkeit zu realisieren: KIND also «inhaltlich» unkopierbar zu machen
- eigenständige und exklusive Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, um differenziert zu sein
- die Eigenmarkenstrategie durch ein konsequentes KIND Private Label hervor gehoben wird, um die Marke «KIND» spür- und erlebbar zu machen.

HANDLUNGSFELD 2: PROMOTE BRAND PROMISE



Damit eine starke Marke erfolgreich zum Leben erweckt werden kann, sollte sie zunächst von den eigenen Mitarbeitern verstanden sowie in deren Köpfen und Herzen verinnerlicht werden, um anschliessend gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen zielgerichtet kommuniziert werden zu können (Brand Communication).

Ist die Markenvermittlung nach innen geglückt – ein im Hinblick auf Dauer, Intensität und Diskussionsbedarf im Unternehmen keinesfalls zu unterschätzender Prozess – geht es daran, das Markenversprechen über die immer zahlreicher werdenden Kommunikationskanäle positionierungskonform zu verbreiten.

Um die Relevanz des guten Hörens zu unterstreichen und um gleichzeitig auf die Positionierung der Marke KIND einzuzahlen, musste ein innovativer und aufmerksamkeitsstarker Kommunikationsansatz kreiert werden. Dieser sollte ganz offensiv mit den analysierten Tabus brechen und die notwendige Aufklärung vorantreiben. Im Idealfall sollte daher authentischen, echten Menschen eine Plattform geboten werden, sich zu ihren Hörgeräten zu bekennen. Denn das Ziel war eindeutig: Hemmschwellen und Vorurteile sollten abgebaut werden, um die Zielgruppe zu mobilisieren und das Kommunikationsmotto soll schnell, einfach, merkfähig sein. Es entstand die Idee zur Werbeaussage:

«Ich hab ein KIND im Ohr»

Diese Aussage strahlt von vornherein Selbstbewusstsein aus und macht es zeitgleich «völlig normal und einfach» ein Hörgerät zu tragen. Besonders wichtig war, dass diese Aussage nur durch KIND selbst verwendbar ist, weil sie einzigartig, an die Firmierung gekoppelt und dadurch unkopierbar ist. Sie ist aufmerksamkeitsstark und bleibt «im Ohr» und hat dadurch sogar das Potential zum geflügelten Wort zu werden. Im Idealfall kann die Marke KIND somit zum Gattungsbegriff für die Kategorie «Hörgeräte» werden.

Die klassische Markenkommunikation wurde auf Basis der definierten Markenidentität als 360° Kampagne für alle relevanten Kanäle und Medien produziert und eingesetzt.

Abbildung 3 zeigt einen Ausschnitt aus der KIND Markenkampagne.

Besondere Bedeutung hatte bei der Markenkommunikation der KIND TV-Spot. Ein Novum und Investment, das sich auszahlte. Die Bekanntheit der Marke stieg schnell an und der TV-Spot zeigte auch starke Wirkung nach innen, da die Mitarbeiter eine hohe Identifikation mit der Kampagne und dem Unternehmen erkennen liessen.

Der Bekenneransatz wurde 2010 bereits auf der KIND Homepage verlängert, indem sich Kunden mit der KIND-Blase und einem Statement auf einer Art Pinnwand aktiv zum Tragen eines Hörgeräts aktiv bekennen konnten.



Abbildung 3: Ausschnitt aus der KIND Markenkampagne

Thematisch wurden die Kernwerte der Marke kommuniziert, um Transparenz und Vertrauen bei den Kunden zu erreichen. Die gelang insbesondere durch die Einführung des KIND Nulltarifs. Im Kern ging es darum zu informieren, dass gutes Hören keine Frage des Geldbeutels ist, da die gesetzlichen Krankenversicherungen in Deutschland einen Festbetrag für Hörgeräte leisten. Alle Kunden wurden von diesem Zeitpunkt an durch strukturiertes Beratungsmaterial in den Fachgeschäften schriftlich und transparent über die Leistungsfähigkeit des KIND Nulltarifs informiert.

HANDLUNGSFELD 3: DELIVER BRAND EXPERIENCE



Aus Kundensicht ist für ein positives Markenerlebnis zentral, dass ihn die jeweilige Marke an den aus seiner Sicht besonders relevanten Kontaktpunkten (Critical Brand Touchpoints) tatsächlich überzeugt und wenn möglich sogar begeistert. Denn nur dann wird er sich dauerhaft für diesen Anbieter interessieren und im besten Fall zu einem loyalen Kunden bzw. Fan entwickeln. Doch wie kann es ein Anbieter erreichen, dass es zu diesem positiven Markenerlebnis kommt und dass das Markenversprechen tatsächlich eingelöst wird? Unter den Stichworten Brand & Customer Experience Management verbergen sich eine ganze Reihe von Konzepten und Werkzeugen, mit denen dieses Ziel in der Praxis erreicht werden kann. In der Regel hilft es auch hier, sich aus Anbietersicht auf die zentralen Kundenkontaktpunkte zu konzentrieren, um Markenversprechen und Markenerlebnis in Einklang zu bringen. Singapore Airlines schafft es beispielsweise seit Jahren ihr Markenversprechen «A Great Way to Fly» sehr authentisch einzulösen und wurde daher auch wiederholt für seine einzigartigen Markenerlebnisse ausgezeichnet.

Das KIND «Brand Delivery» lässt sich am einfachsten mit dem dafür definierten «KIND Prinzip» beschreiben: Transparente Beratung zu fairen Preisen!

Für die Umsetzung dieses Anspruchs ist jeder KIND Hörgeräte-Akustiker als Markenbotschafter verantwortlich. Erklärungsbedürftige Produkte haben im Rahmen der Experten-Laien-Kommunikation besondere Aufmerksamkeit verdient. Die Verant-

wortung für erfolgreiche und gelungene Kommunikation liegt beim KIND Hörgeräte-Akustiker.

Jede Beratung muss fair, ehrlich, umfassend und transparent sein. KIND Hörgeräte-Akustiker beraten daher alle Kunden so, wie auch sie selbst behandelt werden möchten. Nur auf dieser Basis entstehen dauerhaft erfolgreiche Kundenbeziehungen.

**«Wir beraten Kunden so, wie wir selbst beraten werden wollen.»
(Dr. Alexander Kind)**

DIE WICHTIGSTEN KIND STANDARDS SIND:

1.

Wir beraten in der Sprache des Kunden – und nicht in «Fach-Chinesisch». Denn eine fundierte Kundenentscheidung setzt voraus, dass unser Angebot verständlich kommuniziert wird. Zur Sicherheit erhält jeder Kunde umfassende Informationen – insbesondere auch zum KIND Nulltarif – immer schriftlich.

2.

Die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden stehen bei uns im Mittelpunkt. Unsere Mitarbeiter verkaufen nicht teuer – sondern immer bedarfsgerecht. Das verstehen wir unter Fairness.

3.

Der KIND Nulltarif ist immer Bestandteil der vergleichenden Hörgeräteanpassung. Denn unsere Nulltarif-Kollektion erlaubt bestmögliches Hören und beinhaltet neben attraktiven Bauformen alle Leistungsmerkmale moderner Hörgeräte.

4.

Unsere Preise machen wir transparent. Über ein verständliches Preissystem im Rahmen der individuellen Beratung und schriftliche Angebote, die jeder Kunde in Ruhe zu Hause studieren kann, bevor er sich zum Kauf entscheidet.

Das Nulltarif-Angebot war wegweisend. KIND hat als erster Anbieter auf dem Markt bereits 2011 den Nulltarif proaktiv bundesweit über TV und Zeitschriften beworben und so die Aufmerksamkeit auf eine moderne Hörgeräteversorgung ohne einen Cent Zuzahlung gelenkt. KIND hat sich damit frühzeitig und wegweisend für die Belange schwerhöriger Menschen stark gemacht. Jeder KIND Kunde erhält im Rahmen der vergleichenden Hörgeräteanpassung optimal auf seinen Hörverlust angepasste Nulltarif-Hörgeräte zur kostenlose Ausprobe. Dieses Werbeversprechen wird konsequent in den Fachgeschäften umgesetzt.

Der erfolgreiche Beratungsprozess bekam einen eigenen Namen und wurde selbst zu einem Produkt: Die kostenlose «KIND Erstberatung». Das Produktangebot wird dem Kunden mithilfe einer Agenda erläutert. Sie gibt dem Kunden die Sicherheit, dass seine relevanten Fragen geklärt werden.

HANDLUNGSFELD 4: CHECK BRAND PERFORMANCE



Nachdem eine adäquate Markenpositionierung und -kommunikation sowie dazu korrespondierende Markenerlebnisse kreiert wurden, sollte die Entwicklung der Marke im Zeitablauf sowie der Markenerfolg mit einem geeigneten Instrumentarium kontinuierlich überprüft werden (Brand Tracking). Auch hier geht es nicht darum, ein möglichst kompliziertes und umfangreiches Portfolio an Messinstrumenten zu verwenden, sondern sich auf diejenigen Werkzeuge und Kennzahlen zu konzentrieren, die den grössten Beitrag zur erfolgreichen Markensteuerung leisten. Hier ist besonders wichtig, dass die Messergebnisse auch tatsächlich wieder als Input- und Kontrollgrößen bei der kontinuierlichen Optimierung der Markenpositionierung, der Markenkommunikation sowie der Gestaltung des Markenerlebnisses an den Kundenkontaktpunkten Verwendung finden.

Die eingangs erwähnte Best-Practice-Studie hat ausserdem ergeben, dass viele Markenverantwortliche ihr regelmässiges, meist quantitatives Marken-Monitoring heutzutage durch qualitative Adhoc-Studien und verschiedene Online-Marktforschungsdaten anreichern, um auch kurzfristige Markentscheidungen besser mit Daten und Fakten

unterlegen zu können. In dieser Hinsicht sind zum Beispiel der österreichische Kristallschmuck-Anbieter Swarovski sowie der deutsche Premium-Armaturen-Hersteller Dornbracht als Praxisbeispiele zu nennen.

KIND stellt die Erreichung seiner Markenversprechen durch qualitative (u.a. anonyme Testkäufe durch ein externes Beratungsinstitut) sowie quantitative Controlling-Tools (u.a. kontinuierliche Erhebung von Markenbekanntheit, Markenassoziationen und Kundenzufriedenheit) sicher.

Die Entscheidung zum Kauf von Hörgeräten soll ein KIND Kunde mündig und umfassend informiert treffen können. Grundlage, um dieses Ziel zu erreichen, ist bei KIND ein konsequentes Qualitätsmanagement entlang des definierten Markenversprechens.

Vor allem fokussiert KIND auf seine Kunden, die durch ihr Feedback dabei helfen, den «Brand Promise» zu erfüllen bzw. wenn möglich sogar zu übertreffen: Die zentrale Kunden-Hotline bewertet daher jedes eingehende Kundenfeedback umfassend und leitet gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen ein.

VOM «BRAND INSIGHT» ZUM «BRAND IMPACT»

Der hier skizzierte Markensteuerungsansatz «4-Gewinnt» versucht ganz bewusst, viele der in Marketing-Wissenschaft und -Praxis etablierten Konzepte in einem leicht nachvollziehbaren Handlungsrahmen zu vereinen. Die Markenverantwortlichen erhalten somit ein direkt einsetzbares, praxisnahes Instrumentarium, mit dem sie den anspruchsvollen Weg vom «Brand Insight» zum «Brand Impact» und damit zur starken Marke wirksam gestalten können.

Gutes Hören bedeutet Lebensqualität. KIND hat von seinen Kunden äusserst hohen Zuspruch erfahren. KIND berät ehrlich, fair und transparent. Im Mittelpunkt der KIND Markenpositionierung steht die Kundenzufriedenheit. Diese wird von der KIND Produkt- und Beratungsqualität getrieben.

Weitere Schritte sind zukünftig u.a. auch die Stärkung des Employer Brandings. Als erstes Teilprojekt wurde in diesem Zusammenhang die KIND Hörzubi Kampagne gestartet.

Hier geht es um die Motivation junger Menschen, damit diese eine Ausbildung zum Hörgeräte-Akustiker anstreben. Dazu wurden erstmalig auch virale Online-Spots produziert.

Die KIND Markenkampagne wird kontinuierlich weiterentwickelt, ohne die definierten Markenwerte und -identität aus den Augen zu verlieren, denn auch in Zukunft gilt es bei KIND, Brand Promise und Brand Delivery in einer erfolgreichen Balance zu halten.



DR. KAI KRUTHOFF ist Managing Director am Center for Customer Insight der Universität St. Gallen (FCI-HSG) und leitet dort die Geschäftsbereiche Marketing

Consulting & Executive Education. Er ist erreichbar unter: kai.kruthoff@unisg.ch

DIPL.-KAUFMANN TORSTEN WEBER leitet den Bereich Business Development bei KIND Hörgeräte. Er ist erreichbar unter: torsten.weber@kind.com



Eine ausführliche Version dieses Beitrags, welcher den «4-Gewinnt»-Ansatz zur ganzheitlichen Markensteuerung und seine praktische Umsetzung bei KIND vertieft erläutert, kann über das FCI-HSG bezogen werden: kai.kruthoff@unisg.ch

Nähere Infos zum nächsten Intensivseminar zur Gestaltung ganzheitlicher Marken- und Kundenerlebnisse mit Hilfe des «4-Gewinnt»-Ansatzes finden Sie unter: www.fci.unisg.ch/promise-delivery

GfM-Forschungsreihe

In Zusammenarbeit mit Experten aus der Wissenschaft und der Praxis nimmt die GfM eine führende Rolle in der Forschung im Bereich marktorientierte Unternehmensführung in der Schweiz ein. Die GfM-Mitglieder erhalten die wichtigsten Ergebnisse der von der GfM unterstützten Forschungsprojekte in der Publikation «GfM-Forschungsreihe» zugestellt.

01/2015 Globalview

02/2015 Marketing Transformation

03/2015 D-Time

01/2014 Trend Report 2014

02/2014 Branchen-Revolution durch neue Geschäftsmodelle

03/2014 Der Herausforderung begegnen

04/2014 Hidden Champions Switzerland

05/2014 Erfolgreiche Marktbearbeitung in der digitalen Welt

06/2014 Fueling Growth through Word of Mouth

Unter dem Link <http://www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/> können Sie die GfM-Forschungsreihen der vergangenen Jahre kostenlos downloaden.



Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 34 25, Fax +41 (0)44 281 13 30, www.gfm.ch, info@gfm.ch