

# Marken im Mittelstand

Warum Mittelständler schon viel mehr Marke sind, als sie selbst denken, und warum es sich lohnt, sich bewusster zu positionieren.

**Der Mittelstand**, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sieht sich in der digitalen Transformation und bei der weiter zunehmenden Globalisierung mit einem Transformationsprozess von historischem Ausmaß konfrontiert. Der umfasst nicht nur die rasante technische Entwicklung, sondern auch Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Mitarbeiterführung. Angesichts dieser Herausforderungen bewährt sich „Marke“ für Mittelständler als eines der wichtigsten Instrumente der strategischen und erfolgreichen Unternehmensführung.

**M**ittelständische Unternehmen sind der wichtigste Innovations- und Technologiemotor Deutschlands und genießen international hohes Ansehen. So erwirtschaften die rund 1,6 Millionen mittelständischen Betriebe zwischen Flensburg und Garmisch nach Zahlen des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi) mehr als die Hälfte der Wertschöpfung, stellen fast 60 Prozent aller Arbeitsplätze und rund 82 Prozent der betrieblichen Ausbildungsplätze bereit. Die mittelständische Struktur ist als Erfolgsmodell derart typisch für die deutsche Wirtschaft, dass der Begriff Mittelstand meist ohne Übersetzung ins Englische übernommen wird. Doch die Rahmenbedingungen, in denen erfolgreiche mittelständische Unternehmen über Jahrzehnte agierten, ändern sich dramatisch. Die abgesicherte Behaglichkeit der 80er- und 90er-Jahre des ver-

gangenen Jahrhunderts und die ökonomische Dominanz der einstigen BRD sind Geschichte.

## Globalisierung und digitale Transformation

Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Globalisierung und digitale Transformation schaffen, ob wir wollen oder nicht, völlig neue Ausgangslagen. Deutsche Mittelständler sind nicht mehr nur mit Konkurrenz aus Europa konfrontiert, sondern sehen sich neuen Mitbewerbern beispielsweise aus China, Indien oder Brasilien gegenüber. Während der ehemalige Exportweltmeister mit steigenden Löhnen, Umweltauflagen und – wie das Beispiel Automobilindustrie zeigt – mit der Neuausrichtung ganzer Branchen kämpft, nutzen kaum regulierte Schwellenländer mit immer besser werdendem Know-how ihre Chance und dringen in Stammmärkte deutscher Player ein. Vor-

mals treue Kunden recherchieren heute in wenigen Minuten im Internet, welcher Hersteller rund um den Globus die besten Konditionen, Services und Preise bietet. Gleichzeitig werden potenzielle Käufer auf allen Kanälen mit Werbung überflutet und Mitbewerber versuchen, mit positiver Customer-Experience zu überzeugen. Die Vergleichbarkeit von Waren und Services hat also völlig neue Dimensionen erreicht.

## Disruptive Veränderungen und Fachkräftemangel

Zudem sehen sich Unternehmen im Mittelstand verstärkt mit disruptiven Veränderungen ihres Geschäftsmodells konfrontiert. Mieten statt kaufen, Bestellung über das Internet oder Ferienbuchung per App sind nur einige Beispiele. Für Unternehmen stellt sich die bange Frage, ob sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen in einigen Jahren über-



VERTRAUEN,  
WÄHRUNG  
DER MARKEN

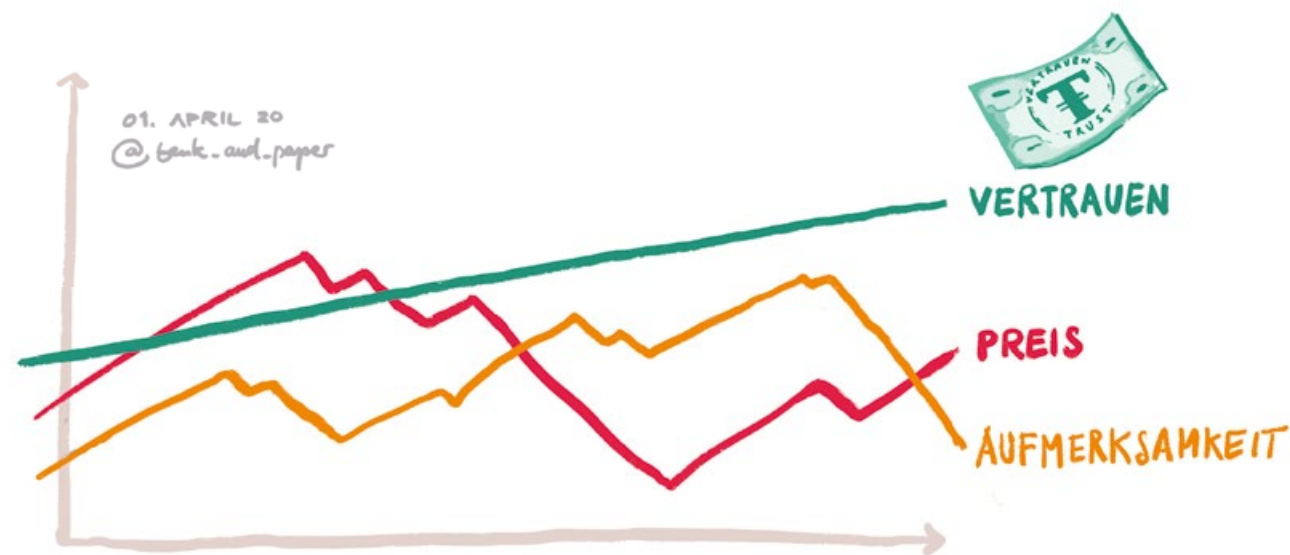
01. APRIL 20  
@bank\_auf\_paper

deshalb potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln, warum gerade sie attraktive Arbeitgeber mit einer sinnvollen Unternehmenskultur sind.

## Mittelständler sind Marken

Es ist wenig hilfreich, die neuen Rahmenbedingungen zu ignorieren, nostalgisch zurückzublicken oder in Selbstmitleid zu verfallen. Mittelständische Unternehmen sollten die Herausforderungen erkennen, annehmen und bewusst handeln. Denn wer auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben will, muss sich den Veränderungen stellen und Produkte, Dienstleistungen, Organisation und Kommunikation an die neuen Herausforderungen anpassen. Entscheidend ist, sich im Wettbewerb von den Mitbewerbern abzuheben und als eigenständige

Illustrationen: Benedikt Kläne (instagram.com/benk\_and\_paper)



Marke wiedererkennbar und einzigartig zu bleiben. Doch warum sollte ausgerechnet eine bewusste Markenführung dazu geeignet sein, sich als mittelständisches Unternehmen in einer derart komplexen Transformation zu

### Marke schafft Klarheit, Orientierung und Vertrauen.

behaupten? Wozu nützt Marke und warum sollten Mittelständler für ihre Markenführung personelle und finanzielle Ressourcen schaffen? Ganz einfach: Marke schafft Klarheit, Orientierung und Vertrauen. Marke gibt ein positives Abbild der Gesamtleistung, des Anspruchs und der Identität sowie der Herkunft des Unternehmens. Marke dient dazu, als Unternehmen mit Produkten und Services bekannt und attraktiv zu sein – und zu bleiben.

Die gute Nachricht: Am Markt agierende Mittelständler sind mit ihren Produkten und Dienstleistungen bereits Marken. Die

schlechte Nachricht: Der Einzige, der das noch nicht weiß, ist meist der Mittelständler selbst. Fakt ist, dass jedwede Kommunikation eine Wahrnehmung erzeugt. Aus dieser Wahrnehmung heraus entsteht, gewollt oder ungewollt, ein Markenbild. Und: Ein Unternehmen kann nicht nicht kommunizieren. Auch für Unternehmen ist es unmöglich, keine Wahrnehmung zu produzieren. Fragt sich also, ob die Wahrnehmung am Markt auch jene Wahrnehmung ist, die ein Unternehmen von sich haben will? Und ist diese Wahrnehmung die, die dem Unternehmen entspricht? Ist das am Markt bestehende Markenbild also authentisch?

### Was macht das Unternehmen im Kern aus?

Ganz gleich, ob Mittelständler bewusst kommunizieren oder nicht. Viele Unternehmen sind also wie ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt in der Wahrnehmung schon Marken. Mehr oder weniger bekannt, mehr oder weniger beliebt. Herausforderung und Chance bestehen damit ganz grundsätzlich

darin, die Marke bewusst und zielgerichtet zu führen. Im gesamten Markenentwicklungsprozess und in der darauf basierenden Markenführung geht es um nicht weniger als die grundsätzliche Frage: „Was macht uns als Unternehmen im Kern aus?“

### Ganzheitliche Markenführung

Strategisch wie inhaltlich wird das Thema Marke oft auf Aspekte der Vermarktung und der Absatzförderung reduziert. Gerade mittelständische Unternehmen setzen dabei Markenführung mit Reklame, Werbung und im Extremfall mit kostspieligem „Marketing-Gedöns“ gleich. Zu Unrecht. Denn bei Markenentwicklung und Markenführung sind Vermarktung und Absatzförderung zwar wichtige Elemente, aber eben nur Teile ganzheitlicher Markenführung. Bei der ganzheitlichen Markenführung dient die Markenidentität als Leitplanke der bewussten Unternehmensführung. Markenführung beschränkt sich damit nicht auf klassische Werbung, sondern auf alles, was das Unter-

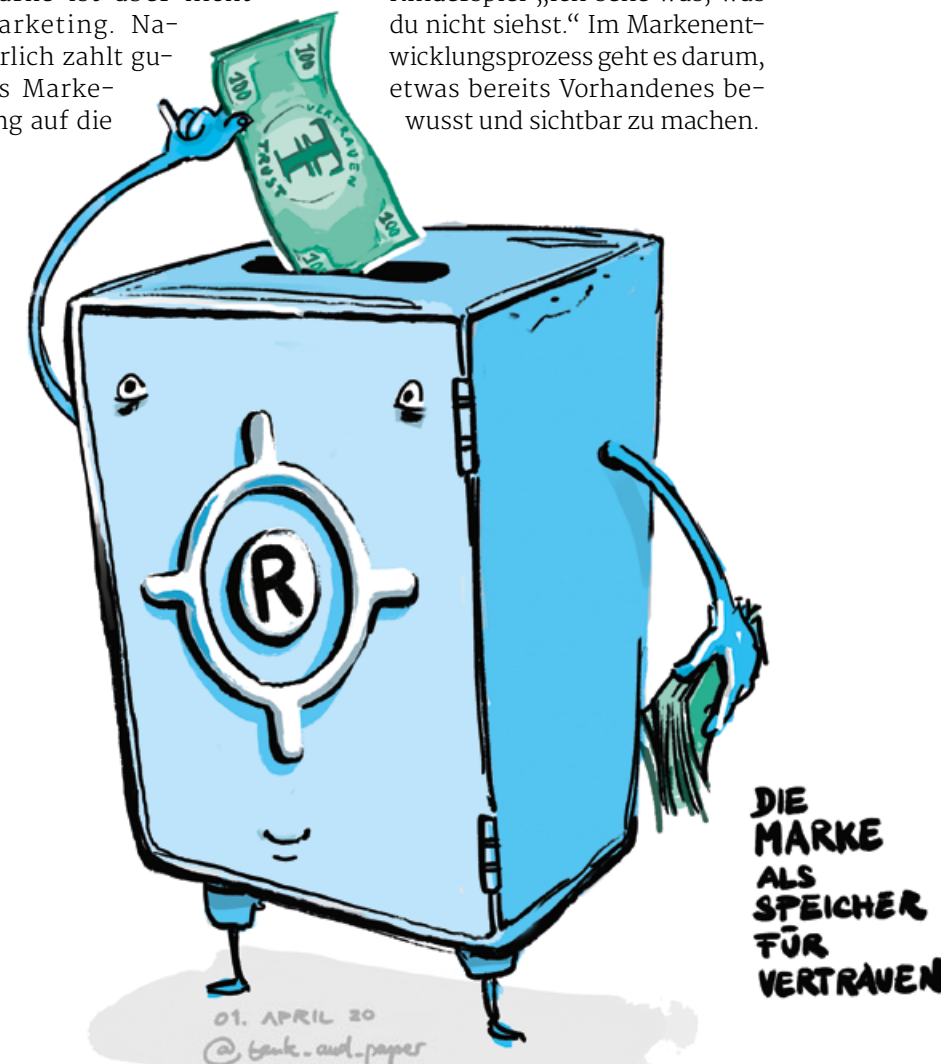
nehmen ausmacht. Organisation, Produkt, Pricing, Händlerstruktur, Service, Nachhaltigkeit, Mitarbeiterführung, Unternehmenskultur – all diese Facetten der Unternehmensführung entfalten kommunikative Wirkung nach innen und nach außen, erzeugen Wahrnehmung und bauen die Marke auf. Konsistent wird dieses Markenbild nur dann, wenn alle Aktivitäten denselben Kern ausstrahlen. Tun sie dies nicht, entstehen unterschiedliche Wahrnehmungen, die den Aufbau eines klaren Markenbildes irritieren. Eine zunehmend wichtige Rolle bei der Markenpositionierung spielen Führung und Kultur. Denn durch die identitätsorientierte Führung lässt sich Marke nach innen und außen leben. Arbeitgeber sollten beispielsweise die von ihnen gebotenen Arbeitsplätze als „Produkte“ verstehen und als Arbeitgeber-Marke vermarkten. Selbst Innovations-, Service- und Produktentwicklung entfalten direkte Wechselwirkung mit der Marke, wenn sie passend erarbeitet werden. Je bewusster einem Unternehmen diese Wirkungsmechanismen sind, desto gezielter lässt sich der Prozess der Markenentwicklung und der Markenführung im eigenen Interesse umsetzen. Sprich, wie sollen Kunden, Partner, Mitarbeiter, potenzielle Mitarbeiter – kurz alle Stakeholder – die Marke wahrnehmen? Welche Message sendet ein Unternehmen als Geschäftspartner, Lieferant, Arbeitgeber und ökonomischer Player in die Gesellschaft hinaus? Was ist unser Markenkern? Wie machen wir diesen an allen Markenkontaktpunkten so wahr-

nehmbar, dass dadurch das Typische, das uns einzigartig macht, wirksam transportiert wird?

### Vorhandenes sichtbar und bewusst machen

Vielen mittelständischen Unternehmen sind die Komplexität und die Bedeutung von gelebtem Markenaufbau sowie von zielorientierter Markenführung nicht wirklich bewusst. Fällt der Begriff Marke, denken sie reflexartig an ihr Logo und an Marketing. Oft wird Marke ganz grundsätzlich mit Marketing verwechselt. Marke ist aber nicht Marketing. Natürlich zahlt gutes Marketing auf die

Marke und ihre verschiedenen Ziele ein. Marketing richtet sich an der Marke aus. Aber Marketing alleine produziert nicht die komplette Markenwahrnehmung, sondern nur Teile davon. Jedes Unternehmen hat eine Identität. Bei der Markenführung mittelständischer Unternehmen geht es dabei nicht darum, eine Markenidentität zu erfinden, sondern zu finden. Es gilt die schon vorhandene Markenidentität zu schärfen und nach innen und außen bewusst zu machen. Dieser spannende Prozess funktioniert ähnlich wie das beliebte Kinderspiel „Ich sehe was, was du nicht siehst.“ Im Markenentwicklungsprozess geht es darum, etwas bereits Vorhandenes bewusst und sichtbar zu machen.





## Markenidentität als Grundlage

Ihre Markenidentität finden Unternehmen durch einen klar strukturierten Markenentwicklungsprozess. Geklärt werden Kernfragen wie beispielsweise: „Wer sind wir und wo wollen wir hin?“ oder „Welche Werte leiten uns?“ Es sei nochmals unterstrichen, dass es nicht darum geht, etwas zu erfinden. Am Markt agierende mittelständische Unternehmen sind schon eine Marke. Deren Identität wird im Markenentwicklungsprozess geschärft. Die so bewusst gemachte Markenidentität eines Unternehmens ist die Grundlage, um die

Marke in ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu positionieren. Wenn man erst mal weiß, wer man ist, fallen viele Entscheidungen leichter.

In der Markenführung kann das Management die Marke beispielsweise mit Blick auf die Mitarbeiter als Arbeitgebermarke anders positionieren als vielleicht als Händlermarke oder gegenüber den Endkunden als Produktmarke. Die Markenidentität ist jedoch konstant und grundlegend. Dabei ist es enorm wichtig, die Begeisterung für die Marke auch nach innen aufzubauen und zu pflegen. Es ist wenig sinnvoll, Botschaften im Markt zu kommunizieren, wenn die interne Organisation

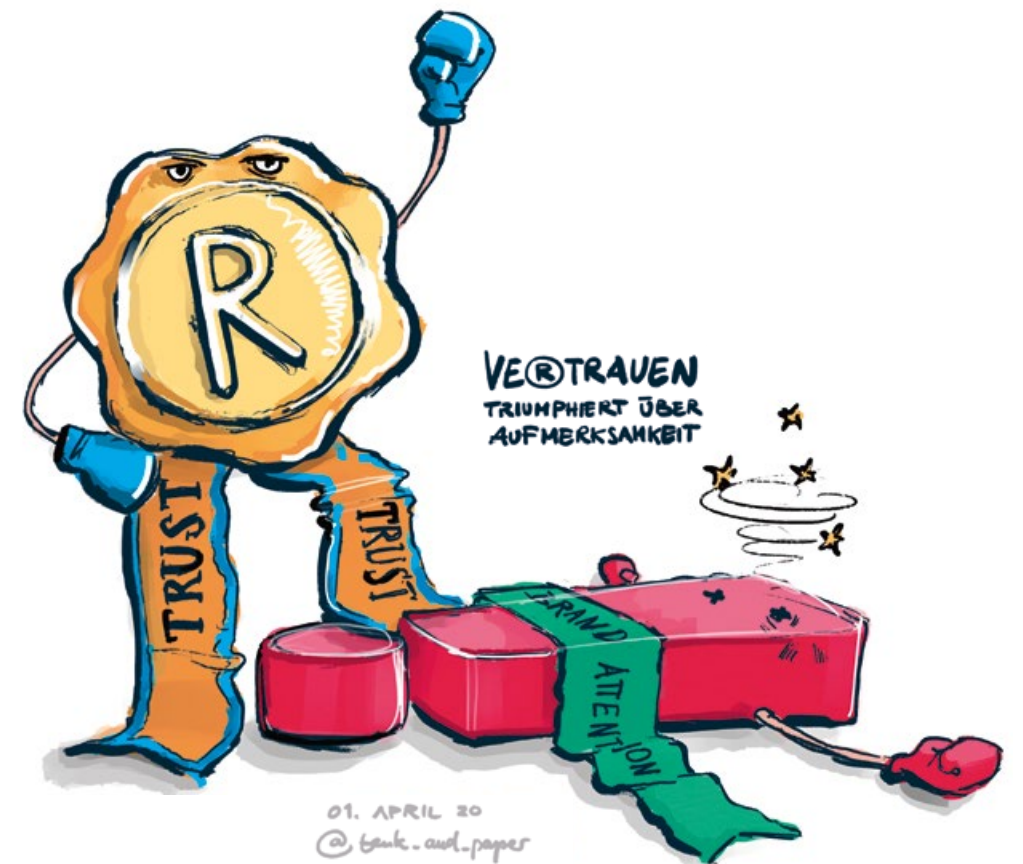
diese nicht kennt oder gar trägt. Die eigene Organisation sollte beteiligt werden, um einen Gleichklang zwischen externem und internem Auftritt zu erreichen. Basis ist dabei die konstante Markenidentität. Von ihr lassen sich in den unterschiedlichen Funktionsbereichen der Marke konkrete Positionierungen ableiten wie beispielsweise die Arbeitgebermarke, die Unternehmensmarke oder eine Produktmarke.

## Defizite in puncto Markenaufbau und Markenführung

Doch warum haben viele Mittelständler ungeachtet des beschriebenen Nutzwerts bewusster Mar-

kenführung kein oder ein nur wenig entwickeltes Markenverständnis? Oft, weil sie mit dem Begriff „Marke“ gedanklich B-to-C-Marken und im Grunde nur Konsumprodukte wie Coca-Cola, Tempo oder Milka verbinden. So überrascht es wenig, dass Mittelständler, die B-to-C-Marken führen, auch eine größere Affinität für Marke zeigen. Marke ist nach diesem Verständnis eine marketingtechnisch nützliche Konstruktion zur Absatzförderung schnell-drehender Konsumgüter. Die Stärke des deutschen Mittelstands liegt aber insbesondere im B-to-B-Geschäft. Hier fehlt oft ein grundsätzliches Bewusstsein für die ökonomische Bedeutung von Markenführung. Viele Mittelständler sind davon überzeugt, dass Markenaufbau und Markenführung nur etwas für Großkonzerne seien. Grund: Bei großen Konzernen ist Marke eine Selbstverständlichkeit und durch die Organisationsstruktur vorgegeben. Im Mittelstand hingegen gibt es häufig keine Markenverantwortlichen, manchmal noch nicht einmal wirkliche Marketingabteilung, sondern eher Vertrieb, Produktion und Einkauf. Weit verbreitet ist auch das Vorurteil, dass Markenführung schlichtweg zu teuer sei.

Und selbst wenn der wirtschaftliche Nutzen der Markenführung grundsätzlich erkannt wird, fehlt Mittelständlern oft das Personal dafür. Zudem wird die Notwendigkeit der Entwicklung und Umsetzung einer Markenstrategie im eigenen Unternehmen nicht gesehen. Immer wieder gehörte Fragen sind: „Ja wer soll das denn machen, wir sind mit unseren Kapazitäten jetzt schon am Limit? Wozu brauchen wir als



erfolgreiches, weltweit anerkanntes Unternehmen eine Marke?“ Tatsächlich sind die deutschen Mittelständler in ihrem Marktsegment meist überdurchschnittlich erfolgreich und das Geschäft läuft seit Generationen hervorragend. Nicht nur bei den sogenannten Hidden Champions sor-

strategische Unternehmensführung dient und alle Unternehmensbereiche einschließt, ist für Mittelständler ein wichtiges und effizientes Instrument, um die Wettbewerbsfähigkeit in der zunehmenden Globalisierung und in Zeiten der digitalen Transformation zu sichern und sogar neuen Vorsprung aufzubauen. Marken- und Positionierungsarbeit sind immer langfristig: Ergebnisse von heute auf morgen sind recht unwahrscheinlich. Selbst erfolgreiche Player sollten sich mit der Frage beschäftigen, welche Potenziale mit konsequenter Markenführung erschlossen werden können. Denn die Auseinandersetzung mit dem Thema Marke ist gelebte unternehmerische Verantwortung und schafft über alle Hierarchien die verbindliche Baseline für verantwortungsbewusste Unternehmensführung.

## Die Markenidentität ist konstant und grundlegend.

gen innovative Ingenieure, vorausdenkende Produktentwickler und ein starker Vertrieb dafür, dass Made in Germany nach wie vor ein Qualitätsversprechen ist. Was zählt, ist der aktuelle Erfolg im globalisierten Markt. Und um den Vorsprung im Wettbewerb zu halten, müssen sich alle Teams voll auf das Kerngeschäft konzentrieren. Markenaufbau und Markenführung werden da in Unternehmen nicht als Pflicht, sondern eher als lästige Kür empfunden.

Doch eine bewusste Markenführung, die als Leitplanke für die



**TIMO KAAPKE,** Kommunikationswirt, Markenberater und Gründer von KAAPKE Marken im Mittelstand.

