

Ein trennscharfes Markenprofil

Viel stärker noch als bei Produkten muss bei Dienstleistungen bereits der Markenname positive Werte transportieren und klar positioniert sein. —VON STEPHAN FEIGE

UND CLEMENS KOOB

overview Dienstleistungen sind für die Kunden **wenig greifbare Leistungen**: Sie werden erst nach dem Kaufentscheid «produziert». Umso wichtiger ist es deshalb, den Kunden bereits vor dem Kauf zu vermitteln, wofür man eintreten will. Es gilt, das **Vertrauensgut «Dienstleistung»** rational und emotional klar zu positionieren. Dafür bedarf es der **engen Einbindung des Topmanagements** in den gesamten Positionierungsprozess und eines fundierten **Verständnisses der Kunden** und der eigenen Marke, das durch **gezielte Marktforschung** und eine **strategische Markenanalyse** geschaffen werden kann. Sind diese Voraussetzungen gegeben, lässt sich eine **klare Markenpositionierung** schrittweise erarbeiten, wie das **Fallbeispiel des Schweizer Informatikdienstleisters Abraxas** zeigt.



DR. STEPHAN FEIGE ist geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung AG, dem Beratungs-Spin-off des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen. sfeige@htp-sg.ch



DR. CLEMENS KOOB ist Projektleiter bei der htp St. Gallen Managementberatung AG. ckoob@htp-sg.ch

Wenn sich ein Unternehmen bei einer Systemintegration für den Anbieter IBM entscheidet oder bei einer Restrukturierung für die Berater von McKinsey, hat das viel mit Branding zu tun. Denn, ob die eingekaufte Leistung den an sie gestellten Erwartungen entspricht, lässt sich erst am Ende des Prozesses, nach Abschluss eines Projektes sagen – der (Unsicherheits-) Faktor «Mensch» spielt bei der Erstellung von Dienstleistungen eine zentrale Rolle. Deshalb orientiert sich der Kunde bei ihrem Kauf an der Marke. Ist sie prägnant positioniert, so signalisiert sie Qualität, schafft Vertrauen und reduziert für den Kunden das Risiko. Diese Markenfunktionen sind im Dienstleistungssektor besonders bedeutsam. Ein Entscheider, der sich bei einer Systemintegration auf die Marke IBM verlässt, hat in den Augen seiner Anspruchsgruppen bereits viel für den Erfolg getan, frei nach dem Motto «wenn die es nicht hinbekommen, dann hätte es niemand hinbekommen».

Damit wird eine klare Positionierung zum kritischen Erfolgsfaktor. Sie ermöglicht es dem Unternehmen, sich auch im umkämpften Dienstleistungssektor zu behaupten und durchzusetzen. Preis-Premiums lassen sich so leichter realisieren, eine Preiserosion kann verhindert werden. Anbietertreue und Kundenbindung werden gefördert, die

Profilierung gegenüber dem Wettbewerb wird leichter. Und auch neue Dienstleistungsangebote lassen sich auf der Grundlage einer klaren Positionierung besser und rascher vermarkten. Kurzum: Es gilt, das Vertrauensgut «Dienstleistung» rational und emotional klar zu positionieren. Welche Voraussetzungen sind nun zu schaffen, damit das in der Praxis gelingt?

1. Grundlage: Topmanagement-Einbindung und Commitment

Zunächst ist festzuhalten, dass eine Positionierung, die allein in der Marketingabteilung oder im Verkauf entwickelt wird, bei einem Dienstleister meist zum Scheitern verurteilt ist. Denn in den Augen der Kunden ist das Topmanagement oberster Verkäufer und Leistungsersteller gleichzeitig, und ganz besonders der CEO. Er muss die Positionierung zutiefst verinnerlicht haben, von ihr überzeugt sein und sie seinen Mitarbeitern vorleben. Dies gelingt nur, wenn er am Positionierungsprozess massgeblich beteiligt ist, d. h. einerseits von der Notwendigkeit einer klaren Positionierung überzeugt ist und andererseits an dieser tatkräftig mitgearbeitet hat.

2. Grundlage: Customer Insights und strategische Markenanalyse

Neben dem unmissverständlichen Commitment des Topmanagements erfor-

dert die Entwicklung einer Positionierung, dass das Unternehmen ein fundiertes Verständnis seiner Kunden hat. So setzt eine gute Positionierung immer an den Beweggründen der Kunden an, eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen – die Positionierung muss für sie relevant sein. Beispielsweise ist es nur dann sinnvoll, einen IT-Dienstleister als «Fels in der Brandung» zu positionieren, wenn für die angesprochenen Kunden die Stabilität des Dienstleisters ein wichtigeres Kriterium ist als Servicequalität oder Problemlösungskompetenz.

Über die Kenntnis der Kundenbedürfnisse hinaus ist es wichtig zu wissen, wie die Kunden die Firma und ihre Leistungen beurteilen. Denn nur dann kann entschieden werden, ob ein Positionierungsansatz wie der «Fels in der Brandung» Aussichten hat, von den Kunden für glaubwürdig befunden zu werden. Wie das die eigene Verkaufsmannschaft sieht, ist eine notwendige, aber keine hinreichende Information. Unbeeinflusste, ungefilterte Feedbacks bekommt man nur direkt von Kunden.

Ein Instrument, das sich in der Praxis bewährt hat, um diese Kundenfeedbacks systematisch zu erfassen, ist das Modell des «Markensterns». Er gliedert die Wahrnehmung der Marke durch die Kunden in Nutzen- und Imageaspekte (siehe Abbildung 1).

Nutzenseitig wird dabei erfasst, was die eigene Marke in den Augen der Kunden bietet – rational und emotional: Der **rationale Nutzen** kann funktionalen, Prozess- oder Beziehungscharakter haben. Bei einem IT-Dienstleister kann der funktionale Nutzen beispielsweise darin bestehen, dass eine herausragende Sicherheit beim Betrieb des Rechenzentrums geboten wird. Läuft die tägliche Zusammenarbeit mit dem Dienstleister aussergewöhnlich effizient und reibungslos, ist das ein Prozessnutzen. Ein Beziehungsnutzen bietet sich, wenn zum Dienstleister ein besonders ver-

trauensvoller, langfristig stabiler persönlicher Kontakt besteht. Ein **emotionaler Nutzen** ergibt sich aus einer «Innenwirkung» der Dienstleistungsmarke beim Kunden, indem sie z. B. den Entscheidern ein Gefühl der Sicherheit vermittelt. Der Nutzen kann aber auch in der «Aussenwirkung» der Marke liegen: Ein Unternehmen, das den Börsengang plant, ist mit dem Rückgriff auf eine renommierte Bankenmarke als Konsortialführer eher in der Lage, nach Aussen Professionalität und Seriosität zu signalisieren.

Beim **Image** unterscheidet der Markenstern zwischen reinen Assoziationen mit der Marke und der greifbaren Marktpräsenz einer Marke. Die **Assoziationen** der Kunden können beispielsweise mit der Geschichte einer Marke, ihrer Reputation, ihrer Entwicklung im Laufe der Zeit oder ihrer Persönlichkeit zusammenhängen. Ein IT-Dienstleister kann aus Sicht der Kunden z. B. eine besondere Reputation hinsichtlich des

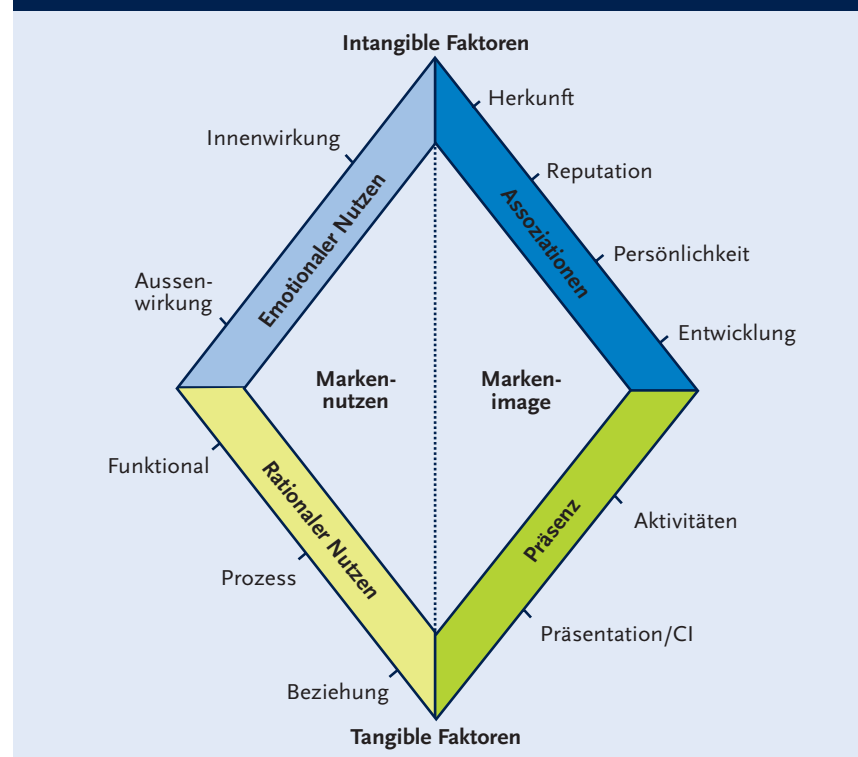
Einhaltens gewisser Service Levels besitzen. Die tatsächliche **Präsenz** der Marke wird von den Kunden anhand ihrer Bekanntheit oder der Corporate Identity bzw. des Corporate Designs beurteilt.

Optionen der Positionierung erarbeiten

Ausgehend davon, was die Kunden bewegt, wenn sie sich für eine Dienstleistung entscheiden, und wie sie die Marke des Unternehmens heute wahrnehmen, kann unter Einbindung des Topmanagements die zukünftige Positionierung erarbeitet werden. Eine Hilfestellung in diesem Prozess leistet die «Positionierungspyramide» (siehe Abbildung 2), über die mehrere Positionierungsoptionen konzipiert werden können.

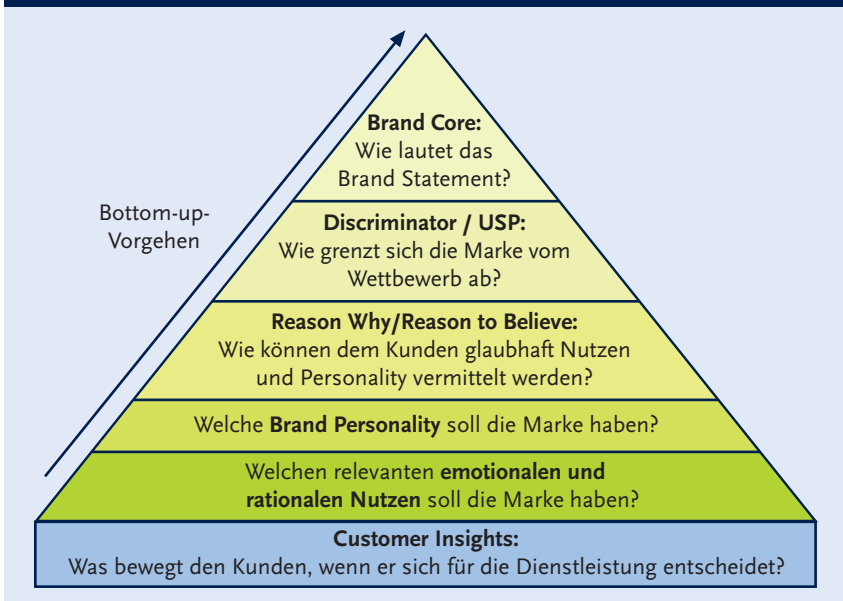
Zunächst muss formuliert werden, welchen **relevanten rationalen und emotionalen Nutzen** die Marke bieten soll. Dabei leisten die Ergebnisse der strategischen Markenanalyse wertvolle An-

Abb. 1: Wie nehmen Kunden die Marke wahr?



Der «Markenstern» gliedert die Wahrnehmung des Kunden in Nutzen- und Imageaspekte.

Abb. 2: Bottom-up-Positionierung der Marke



Über die «Positionierungspyramide» lassen sich verschiedene Optionen erarbeiten.

haltspunkte, vor allem zur Beantwortung der Frage, welche Nutzenversprechen glaubhaft vermittelt werden können.

Als nächstes ist zu beantworten, welche **Brand Personality** angestrebt wird. Hier geht es darum, die Attribute festzulegen, die die Marke am besten beschreiben. Eine nützliche Hilfestellung bei der Definition der Brand Personality bietet die Methode der «Personen-Projektion». Eine Dienstleistungsmarke kann z. B. männlich, erwachsen, selbstbewusst und ernst oder aber auch eher weiblich, jung und fröhlich sein – analog zur «seriösen» Lufthansa, «rebellischen» Virgin oder «cleveren» easyJet. Ein weiterer Ansatz, die Brand Personality zu konkretisieren, ist die Verortung der Marke entlang der Dimensionen «Liebe» und «Respekt». Vergleicht man im Bereich der Telekommunikationsdienstleistungen z. B. die Marken «Swisscom Mobile» und «Sunrise», dann wird Erstere wohl tendenziell eher respektiert als geliebt, während Letztere mit dem zentralen Markenwert «Sympathie» mehr auf «Liebe» setzt.

Wie können der Nutzen und die Brand Personality den Kunden glaub-

haft vermittelt werden? Es braucht Gründe, warum der Kunde dem Dienstleister die behaupteten Vorteile glauben soll – **Reason Why/ Reason to Believe**. So wird der Kunde die Positionierung eines IT-Dienstleisters als «Fels in der Brandung» z. B. dann akzeptieren, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit eine stabile Entwicklung durchlaufen hat, mit verlässlichen Partnerunternehmen kooperiert, solide finanziert ist und eine langfristig orientierte Geschäftsstrategie verfolgt.

Zudem ist ein **Discriminator bzw. USP** (Unique Selling Proposition) zu finden, der klar ausdrückt, wie sich die Marke von Wettbewerbsmarken abgrenzt. Die Fluglinie Styrian Spirit hebt sich von vielen anderen Business-Airlines z. B. dadurch ab, dass sie erstklassiges Essen an Bord bietet, zubereitet vom österreichischen Top-Caterer Attila Dogudan.

Zuletzt sind für die Positionierungsalternativen **Brand Cores** zu formulieren. Diese Statements spiegeln die erarbeiteten Aspekte und dienen der Kommunikation der Positionierung im Markt.

Über die Positionierungspyramide können verschiedene Optionen der Positionierung im Markt entwickelt werden, aus denen dann nach einer Bewertung der Optionen die künftige Positionierung ausgewählt wird.

Fallbeispiel Abraxas: Ein IT-Dienstleister positioniert sich

Wie man in der Praxis eine Dienstleistungsmarke klar positioniert, zeigt das Beispiel Abraxas. Die Abraxas Informatik AG entstand im Zeitraum 1998 bis 2000 in mehreren Schritten aus den selbstständigen Informatikbereichen der Kantone St. Gallen und Zürich, und sie befindet sich nach wie vor in deren Besitz.

Die Kunden blieben zunächst die öffentlichen Verwaltungen der beiden Kantone. Schrittweise musste sich Abraxas jedoch im Wettbewerb profilieren: Zum einen waren die bisherigen Kunden in den Kantonen nicht mehr verpflichtet, alle Leistungen bei Abraxas zu beziehen, zum anderen konnten auch neue Kunden angegangen werden. Im Hinblick auf diese Situation wurde eine zukunftsgerichtete Eigentümer- und Unternehmensstrategie erarbeitet. Zudem galt es klar zu definieren, wofür die Marke Abraxas, im Einklang mit dieser Strategie, im Markt künftig steht.

Für die Entwicklung der Positionierung wurde also einerseits von der Eigentümer- und Unternehmensstrategie ausgegangen, andererseits von der Wahrnehmung der Abraxas bei Führungskräften und Mitarbeitern, die in zahlreichen strukturierten Interviews erfasst wurde. Die Interviews enthielten Fragen zur Situation des Unternehmens, zu seinen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, einzigartigen Fähigkeiten, grössten Erfolgen und Niederlagen. Ebenso erfasst wurde, wo die Mitarbeiter Wachstumsperspektiven bezüglich Märkten, Kunden und Leistungen se-

hen. Am Ende des Gesprächs sollten die Befragten Abraxas in einem kurzen Statement so darstellen, wie sie das gegenüber Kunden tun würden.

Für die Kundensicht wurde die jährlich durchgeführte Kundenzufriedenheits-Umfrage beigezogen, und es wurden strukturierte Interviews mit ausgewählten Kunden geführt. Dabei ging es um eine rationale Beurteilung des Unternehmens Abraxas, seiner Stärken und Schwächen, emotionaler Komponenten wie Sympathie und um die Entwicklung der Abraxas in den letzten Jahren.

Die Ergebnisse wurden anhand des bereits beschriebenen Markensterns strukturiert (Abbildung 3). Eine wichtige und interessante Erkenntnis war unter anderem, dass sich die Verwaltung selbst nicht pauschal als Verwaltung sieht. Die Sozialversicherungsanstalt ist in der eigenen Wahrnehmung eine Versicherung, die Strassenverkehrsämter sind Unternehmen mit einem öffentlichen Auftrag bezüglich der Zulassung und Verkehrssicherheit der Personenwagen etc. Entsprechend

möchten die Kunden auch nicht als «Verwaltung» angesprochen werden.

Abraxas wird als guter Betreiber von IT-Lösungen mit qualitativ hoch stehenden Produkten und Dienstleistungen wahrgenommen. Die anspruchsvolle Entwicklung vom kantonalen Amt zu einem marktwirtschaftlichen Unternehmen wird wahrgenommen und positiv anerkannt. Gleichzeitig sehen die Kunden hier auch noch Potenzial, besonders in Bezug auf Kriterien wie Dynamik, Innovation und Proaktivität.

Positionierungsansätze in Workshops entwickelt

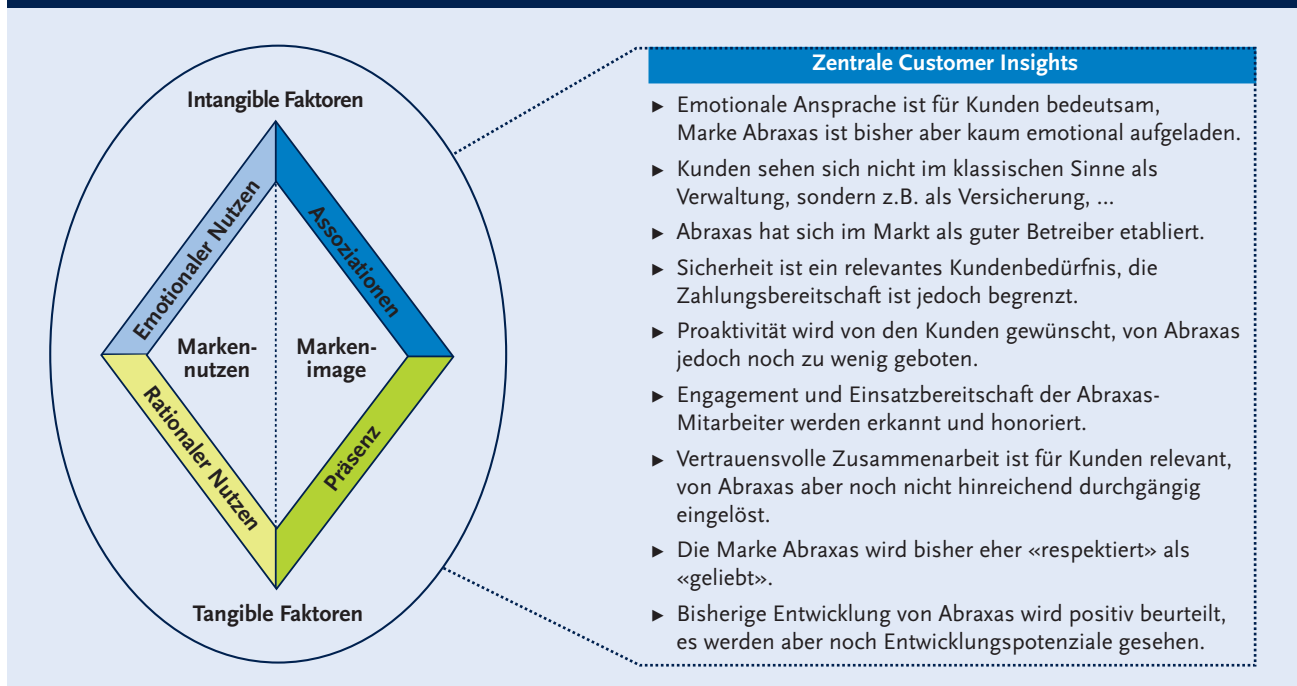
Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden in Workshops mit der Geschäftsleitung alternative Positionierungsansätze entwickelt. Als Arbeitstitel für die Optionen ergaben sich unter anderem: «Government Solutions», «Der Fels in der Brandung», «Security. Guaranteed.» und in Anlehnung an den Autovermieter Avis «We try harder». Diese Ansätze beschreiben alle Abraxas, stellen aber

jeweils unterschiedliche strategische Aspekte gegenüber den Kunden in den Vordergrund. Die Optionen sind mittels der Positionierungspyramide ausformuliert und systematisch bewertet worden. Im einzelnen ergab sich folgendes Bild:

Abraxas bietet zwar «**Government Solutions**» an, dennoch ist diese Positionierung nicht optimal. Zum einen, weil sich die Kunden nicht als «Verwaltung» sehen, zum anderen weil die Kunden mit «Government Solutions» vor allem das Thema E-Government assoziieren, was in dieser einseitigen Form nicht im Interesse von Abraxas ist.

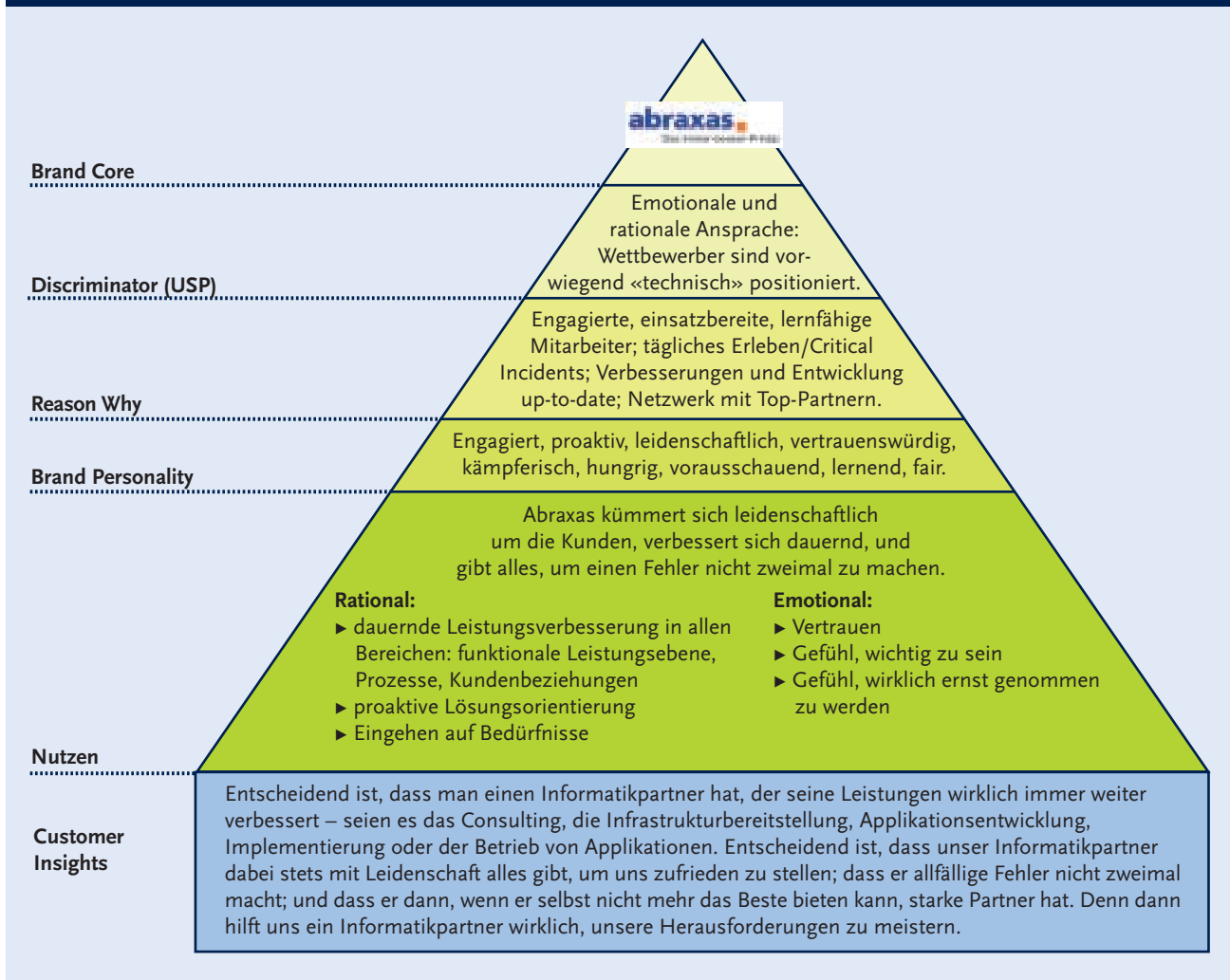
«**Der Fels in der Brandung**» stellt auf die im IT-Umfeld keinesfalls immer gesicherte Stabilität der Unternehmen ab. Abraxas kann diese Stabilität durch die beiden Kantone St. Gallen und Zürich als Eigentümer glaubhaft garantieren. Allerdings ist diese Positionierung nur bedingt einzigartig, und vermutlich ist die gesicherte Stabilität eher eine notwendige aber keinesfalls hinreichende Voraussetzung für den Markterfolg. Aus

Abb. 3: Wahrnehmung der Marke Abraxas anhand des Markensterns



Eine Kundenumfrage und strukturierte Interviews mit einzelnen Kunden lieferten die Einsichten zu Abraxas.

Abb. 4: Künftige Positionierung der Marke Abraxas



Das sind die neuen Eckwerte der Marke Abraxas, wie sie in den Positionierungs-Workshops erarbeitet wurden.

diesen Gründen wurde auch die Option «Der Fels in der Brandung» verworfen.

«**Security. Guaranteed.**» ist sehr glaubwürdig – Abraxas zählt z. B. die Kantonspolizei St. Gallen und Zürich zu ihren Kunden – für die Kunden relevant und hinreichend emotional. Allerdings ist es kaum möglich, mit dem Thema «Sicherheit» eine dauerhafte Alleinstellung zu erreichen. Zudem sind die Kunden nur zum Teil bereit, für eine aussergewöhnliche Sicherheit auch entsprechend höhere Preise zu bezahlen – die Option «Security. Guaranteed.» ist nicht weiter verfolgt worden.

«**We try harder**» war die favorisierte Option und wurde schliesslich – unter

Einbezug des Verwaltungsrats – als zukünftige Positionierung gewählt (siehe Abbildung 4). Ausschlaggebend dafür war zunächst einmal, dass «We try harder» für die Kunden äusserst glaubwürdig ist. Die Positionierung erhebt nicht den Anspruch, dass das Unternehmen perfekt ist, stellt aber heraus, dass permanent an einer Verbesserung in allen Bereichen gearbeitet wird. Das weckt viel Sympathie bei den Kunden. Darüber hinaus ist der Ansatz im IT-Umfeld einzigartig und erlaubt somit eine klare Abgrenzung von der Konkurrenz. «We try harder» entfaltet auch eine Dynamik innerhalb des Unternehmens, es stärkt den Willen der Mitarbeiter, sich und ihre

Arbeit immer weiterzuentwickeln. Es war jedoch offensichtlich, dass das «We try harder» – zum einen auf Grund des (Vorbild-)Slogans von Avis, zum anderen weil ein deutschsprachiger Marktauftritt vorgezogen wurde – textlich anders zum Ausdruck gebracht werden musste.

In einem Kreativworkshop unter Beteiligung der Werbeagentur, der Marketingleitung, der Geschäftsführung und des Verwaltungsrats ist der Arbeitstitel deshalb in den neuen Slogan «Abraxas. Das Immer-besser-Prinzip» überführt worden. Dieser Slogan wird heute konsequent in der internen und externen Kommunikation verwendet.