

Effiziente Markenführung in Familienunternehmen der Süßwaren

Ralph Ohnemus, Vorstand von K&A BrandResearch, erläutert, welche Rolle Markenführung in Familienunternehmen in Zukunft spielen sollte und wie Marketing effizient einzusetzen ist, um marktwirksam zu sein.

Die richtige Antwort auf die Herausforderung von Familienunternehmen ist tatsächlich einfach: Die Marken Best Practices gelten für Familienunternehmen ebenso wie für große Unternehmen in Streubesitz. Beide haben die gleichen Kunden mit den gleichen Lebenserfahrungen. Menschen verarbeiten Botschaften von Familienunternehmen nicht anders als Botschaften von Firmen ohne Familienverortung. Wenn man genauer hinschaut, müsste man sagen, dass die Marketinggesetze vor allem von den Familienunternehmen geschrieben sind. Denn zu diesem Unternehmenstyp zählen in Deutschland lockere 90 Prozent aller Firmen. Ähnlich in der Schweiz und nur etwas weniger in Österreich. In Deutschland sind darunter sogar mehr als 200 Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. Euro Umsatz.

Eine Besonderheit ist aktuell der Kontext von Inflation und drohender Rezession. Gerade da macht es viel Sinn, sich noch einmal die besten Regeln für gutes Marketing zu ver-

gegenwärtigen. Denn die gelten erst recht, wenn der Markt enger wird.

Um das Thema nicht ausfern zu lassen, konzentriere ich mich auf die kleineren bis mittleren Familienunternehmen, die ein Familienmitglied mit echter Marketingexpertise haben. Oder denen es gelungen ist, mindestens eine Person mit echter Expertise zu engagieren. Denn so brauche ich hier nicht in Details zu gehen, da ich ein Grundverständnis voraussetzen kann. Über die vielen Jahre in der Arbeit – sowohl für sehr große Unternehmen mit sehr großen Budgets als auch für kleinere Unternehmen mit überschaubaren Budgets, habe ich gelernt, dass zwar die Grundregeln für gutes Marketing die gleichen sind, dass aber bestimmte Shortcuts bei kleinen Budgets möglich sind und man trotzdem zu gutem Marketing kommt.

Die für mich wichtigsten Shortcuts werde ich im Folgenden kurz vorstellen. Das Grundprinzip ist dabei: Fokus, Fokus, Fokus. Strategie ist bei kleinen Budgets vor allem, was man alles NICHT macht.

1. Sprechen Sie mit ihrer Zielgruppe.

Man braucht einen unvoreingenommenen Blick, bevor man einfach seinem Bauchgefühl folgt. Gut designte Onlinebefragungen kosten nicht die Welt. Zur Not müssen selbst durchgeführte Befragungen von potenziellen oder bestehenden Käufern reichen. Zum Beispiel auf einer Veranstaltung oder Verbrauchermesse. Oder beobachten Sie die Zielgruppe ethnografisch, am POS oder bei der Verwendung – dort, wo es ethisch möglich ist.

2. Kahneman schlägt Freud.

Sie können wirklich darauf verzichten, ihre Zielgruppe ‚tiefen‘-psychologisch verstehen zu wollen. Menschliches Verhalten beruht vor allem auf Erfahrungen und dem Kontext, also der genauen Situation der geplanten Produktverwendung. Einstellungen und „innere Konflikte“ spielen dagegen kaum eine Rolle. Das ist der aktuelle Stand der Verhaltenswissenschaft. ‚Tiefen‘-Psychologie spielt in der Wissenschaft kaum mehr eine Rolle. Ihnen ist am meisten geholfen, wenn Sie das quasi automatisch entscheidende System 1 ihrer Zielgruppe genau verstehen.

Das geht am besten über Beobachtung oder kleine Simulationen. Sehr unzuverlässig ist dagegen eine reine Befragung, weil Menschen die wahren Gründe für ihr Verhalten selten kennen, aber plausible und sozial unbedenkliche Begründungen blitzschnell erfinden – dies ohne böse Absicht. Da werden gesündere Süßwaren gelobt, mit Protein, weniger Zucker, weniger Fett, vegan. Aber wenn die Selbstverwöhnung am POS aufleuchtet, wird konsequent der Genussmaximierung gefrönt.

*Den direkten Weg wählen:
Strategie ist bei kleinen
Budgets vor allem, was
man alles NICHT macht.*





Als erster Psychologe hat Daniel Kahneman im Jahr 2002 den Wirtschafts-Nobelpreis erhalten. Seine „Prospect Theory“, eine Alternative zur traditionellen Theorie, bezieht das Verhalten ein, das sich beim Menschen in natura beobachten lässt. Statt Einstellungen und „innere Konflikte“ tiefenpsychologisch zu erforschen, richtet sich der Blick auf Erfahrungen und die genaue Situation, in der die Menschen ihre Entscheidungen treffen. Seine Arbeiten haben eine neue Generation von Forschern in der Volkswirtschaft und Finanzwissenschaft inspiriert. (Grafik: K&A BrandResearch)

3. Verwenden Sie vorhandene Marktdaten, um Marktsegmente zu schätzen. Entscheiden Sie dann, wer Ihre Zielgruppe sein soll, und versuchen Sie, diese Zielgruppe noch besser zu verstehen (siehe Punkte 1, 2). Solche Schätzungen reichen meist für die Festlegung, welcher Markt bearbeitet werden sollte.

4. Überlegen Sie eine Subkategorie zu kreieren, anstatt den großen Gesamtmarkt zu bearbeiten. Sie haben gegen die Marktführer in deren Markt keine Chance. Das erklärt das empirische Gesetz des doppelten Nachteils: Große Marken haben viel mehr Käufer als die kleinen Marken. Logisch. Nur die Käufer der kleinen Marke beurteilen diese (etwas) schlechter, als die große Marke von ihren Käufern beurteilt wird. Das scheint ungerecht, hilft aber nichts. Wenn man eine neue Subkategorie aufmacht, bekommt man ein neues Spielfeld und kann schnell wachsen. Probiotischer Trinkjoghurt statt Becherjoghurt gilt schon als Klassiker. mymüsli, das individuelle Müsli im Versand, statt das nächste Müsli im Supermarkt. Dagegen dürfte der Versuch, mit Treets ein Choco Peanut Müsli in den überladenen Markt zu bekommen, eher scheitern. Es gibt genug Müslis mit Schoko. Treets raubt dem Müsli eher die letzte Erdung in gerade noch

„gesundem“ und leckerem Müsli. Zu Lebkuchen ist schon alles gesagt? Wie wäre es mit Crunch? Oder Creme? Oder Frucht? Oder Sommer?

5. Überlegen Sie, den Marktführer direkt anzugreifen. Kein Scherz. Eine Gegenposition zu etwas Vertrautem ist für Menschen besonders leicht zu verstehen. Damit kommt das Gehirn besser zurecht, als wenn es kleine Unterschiede zum Standard verstehen und wertschätzen soll. Fisherman’s Friend hatte den Marktführer tic tac mit dessen milder Frische direkt angegriffen. „Sind sie zu stark, bist Du zu schwach“. Geschickte kleine Marken erscheinen nicht als Rüpel, sondern spielen den kecken David gegen den scheinbar „arroganten“ Goliath. Das schafft Aufmerksamkeit und Sympathie.

6. Arbeiten Sie mit auskömmlichen Preisen, Wert schlägt Menge. Die Großen haben die Tools, mit denen man den richtigen Preis im Umfeld findet. Zu viele kleinere Mittelständler orientieren sich an ihren variablen Kosten und verstehen nicht, dass günstige aber margenschwache Unternehmen schon bei 10 Prozent Rabatt die doppelte Menge verkaufen müssten. Erkennen Sie, dass jedes Prozent mehr Spanne mehr Impact auf das Ergebnis hat, als mehr verkaufen oder Kosten sparen. Sollten

Sie falsch liegen, können Sie immer noch senken. Wenn Sie zu tief einsteigen, bekommen Sie das Geschäft nicht mehr flott. Denn der Preis ist ein mächtiges Qualitätssignal. Keine Discountpreise für niemanden.

7. Eine Marke, eine Marke, eine Marke. Sie sollten mit kleinem Budget keine Mehrmarkenstrategie fahren. fritz-kola ist mit einer Gegenposition (viel, viel Koffein) gestartet und hat bei zunehmendem Erfolg auch Nicht-Kolas unter die Marke gepackt. In der Süßwaren sehe ich schon bei kleinen Anbietern Mehrmarkenstrategien. Dadurch dauert es länger,



Ralph Ohnemus ist seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. (Fotos: K&A BrandResearch)

bis eine Mindestbekanntheit erreicht ist. Gut machen das meiner Ansicht nach zum Beispiel Hitschies, die alles unter einem einheitlichen Dach anbieten. Wenn man die ganzen erfolgreichen Line Extensions von bekannten Marken sieht, dann erkennt man, wie wichtig es ist, erst einen starken Absender zu schaffen. Denken Sie an Mars, Bounty, M&M's: Cookies, Eiscreme usw. Mövenpick launchte erst vor Kurzem unter seiner Marke erfolgreich einen Quark Snack vom Berliner Start-up Quarkwerk.

8. Mediastrategie – mehr Kanäle arbeiten besser. Bleiben Sie selbstähnlich mit wenigen eigenständigen Markensignalen und nutzen Sie so viele Kanäle, wie Sie sich leisten können. Bei kleineren Budgets sind das anfangs vermutlich eher digitale Kanäle. Studien zeigen, dass so mehr Gesamtreichweite möglich wird, als alles Geld auf ein Kernmedium zu konzentrieren. Der Ausbau von Reichweite ist vertrieblisch wirksamer als mehr Kontakte bei wenigen.

9. Werben Sie in der Rezession. Wer in der Rezession seine Kommunikationsbudgets kürzt, spart zwar Geld, kann aber auch gleich die Hoffnung auf eine bessere Zukunft der Marke beerdigen. Gute Studien zeigen: Wer im Abschwung nicht kommuniziert, wird vom Aufschwung nicht mitgenommen. Sparen Sie an allem möglichen, zum Beispiel an der Produktion neuer Werbung, aber stellen Sie sicher, dass sie mit der Zielgruppe in regelmäßigem Kontakt bleiben. Da viele sparen, ist es sogar leichter, seinen Share of Voice zu steigern.

10. Lassen Sie ihre Zielgruppe staunen. Gestalten Sie einen wirklich eigenständigen Auftritt. Auch Line Extensions können Staunen auslösen, wie Toffifee White. Oder wenn Sie mal in England sind, probieren Sie die Cadbury Dairy Milk Marvellous Creations. Jelly Popping Candy Beanies, leckere Schokoriegel mit einem Mundgefühl, das einen staunen lässt. Vegan oder Protein lassen dagegen immer weniger staunen. Geschmackliche Nachteile im Tausch für Gesundheit zu erhalten, widerspricht dem gesuchten Genuss, der

1. Sprechen Sie mit der Zielgruppe
2. Kahneman schlägt Freud. Kontext schlägt Inneres Kind
3. Nutzen Sie vorhandene Marktdaten
4. Neue Subkategorie statt Gesamtmarkt
5. Positionierung gegen den Marktführer
6. Arbeiten Sie mit hohen Preisen
7. Eine Marke, eine Marke, eine Marke
8. Mediastrategie – mehr Kanäle arbeiten besser
9. Werben Sie auch in der Rezession
10. Lassen Sie die Zielgruppe staunen
11. Purpose und Nachhaltigkeit sind kein Erfolgsturbo
12. Denken Sie mehr in Kontexten

Die zwölf Regeln im Überblick. (Grafik: K&A BrandResearch)

scheinbar unvernünftiges Handeln so richtig belohnt. Verpacken Sie Ihre Botschaft in überraschende Kommunikation. Werbung mit Wow-Effekt wird sehr viel besser gemerkt. Damit können Sie Budgetnachteile zumindest teilweise ausgleichen.

11. Purpose und Nachhaltigkeit kommen ohne Geling-Garantie. Gerade Familienunternehmen wird gerne geraten, dass man sich nur mit Nachhaltigkeit erfolgreich positionieren könne. Nur: Für das Individuum wiegt in der Kaufsituation fast immer der Eigennutz höher als der gesellschaftliche Benefit. Gerade, wenn die Inflation das Budget belastet. Deshalb werden die billigen Tierwohlstufen gekauft statt der teureren Produkte mit besserer Tierhaltung.

Am besten testen Sie ein nachhaltiges Konzept über gute Kaufsimulationen, nicht über reine Befragungen

Wieder mehr normales Gemüse statt Bio, mehr Handelsmarke. Sie kommen hier mit zeitgeistiger Logik nicht weiter. Am besten testen Sie ein nachhaltiges Konzept über gute Kaufsimulationen, nicht über reine Befragungen. Menschen wissen, was sozial erwünscht ist und werden entsprechend antworten – aber sehr wahrscheinlich nicht so handeln.

12. Denken Sie mehr in Kontexten. Menschen suchen auch beim Süßwarenkauf in der Regel nicht zuerst

Marken, sondern denken erst an die Verwendungssituation, genauer gesagt den konkreten Verwendungskontext. Wenn man für den Mädelsabend, für den Besuch von Freunden, für die Zockerrunde, für die Kollegen oder für einen schnellen Snack Süßigkeiten kaufen möchte, werden einem jeweils andere Produkte als passend einfallen.

Wenn Ihre Marke in keinem dieser Kontexte automatisch als gute Lösung erinnert wird, kann sie auch nicht gekauft werden. Wenn Sie ein neues Produkt launchen, raten wir Ihnen das Konzept so zu gestalten, dass die potenziellen Käufer intuitiv dekodieren können, für welchen Anlass das Angebot gedacht ist. Wenn Katjes uns mit den neuen Ahoj-Brause Waffeln tatsächlich etwas zum Staunen bringt, dann fehlt mir doch ein Verwendungsanlass. Wann passt eine Brause-Waffel besonders gut? Wann brauche ich cremig-süß & prickelnd-sauer? Wenn einem das nicht klar wird, kauft man nicht. Selbst wenn das Produkt klasse ist. Es ist dann mental sehr viel einfacher, zur Nutella Biscuit Tüte zu greifen oder zu Haribo Hey Kakaol!, wenn einem nach einem leckeren Schub schokoladiger Sättigung der Sinn steht.

Fazit: Weniger ist mehr – gerade bei kleinen Budgets. Wirksames Marketing wird mit den richtigen Shortcuts möglich. Und noch einmal das Motto, weil es alles gut zusammenfasst: Fokus, Fokus, Fokus. •

ka-brandresearch.com