

19,80 EUR
CH: 24,80 sFR

Ausgabe 03/2020
www.brot-pro.de

Brot pro

Das Magazin fürs Handwerk

Mit Rezepten von:

Siegfried Brenneis,
Christoph Heger,
Katharina Regele,
der Richemont-
Fachschule und
anderen

Schwerpunkt-
Thema
**In der Krise richtig
kommunizieren**



wellhausen
& marquardt
Mediengesellschaft

Der folgende Bericht ist in der Ausgabe 03/2020
des Magazins **BROTpro** erschienen.
www.brot-pro.de



Markenaufbau als **Erfolgsfaktor**

Text: Marcello Camerin

Die Marke macht's

Marken-Image war immer schon eine wichtige Zutat, um ein Geschäft noch erfolgreicher zu gestalten. Besonders in diesen herausfordernden Zeiten kann die Nase vorn haben, wer sich neben einem hervorragenden Produkt mit einer starken Marke positioniert. Auch für Bäckereien wird die Markenbildung zu einem wichtigen Thema der Zukunftssicherung.

Un gern möchte man sich über den Preis differenzieren. Führt dies doch oftmals zu einer Preisspirale – abwärts. „Wer nichts bietet, bietet billige Preise“ heißt es schon lange, wenngleich Backwaren-Anbieter mit günstigen Preisen durchaus auch Erfolg verbuchen können. Was aber biete ich über meinen Preis hinaus, wenn ich

keiner Niedrigpreisstrategie folgen möchte? Wie schaffe ich es, dass meine Kundinnen und Kunden den von mir geforderten Preis zu bezahlen bereit sind?

Ein wesentlicher Faktor ist die Differenzierung durch eine erfolgreiche Marke. Wie aber baut man die auf? Und welche Prinzipien müssen dabei berücksichtigt werden? Vor allem steht zunächst eine grundsätzliche Frage. Nämlich die nach einer Vision für das eigene Unternehmen.



Um ein Leitbild im Unternehmen wirklich zu verankern, sollte es mit dem Team entwickelt werden

Solch eine Vision mit dem Blick in die Zukunft ist primär nach innen gerichtet. Sie soll Antworten auf die ganz grundsätzlichen Fragen geben: Wo müssen wir hin? Wie müssen wir uns weiterentwickeln? Wie können wir Existenz und Wachstum sichern? Wovon träumen wir? Aus den Antworten auf diese Fragen lassen sich dann konkrete Ziele ableiten.

Durch den Aufbau einer eigenen Marke, oft wird das englische Wort „Brand“ benutzt, schafft man Abstand zum Wettbewerb und Nähe zur Kundschaft. Die Umsetzung erfolgt durch eine Markenstrategie, die einen Teil des Markenkonzepts darstellt. In der Außendarstellung ist ein einheitliches Erscheinungsbild unabdingbar, sodass die Kundinnen und Kunden sich das Versprechen einprägen können, das sie mit der Marke assoziieren.

Das Gegenstück ist die unternehmerische Mission. Sie fokussiert auf die Gegenwart des Betriebes. Mit ihr werden Antworten zu folgenden Grundfragen formuliert: Was sind wir? Warum existieren wir? Was zeichnet uns aus?

Grundsätzlich wollen sich beinahe alle Unternehmen durch Differenzierungsstrategien von anderen absetzen. Dabei ist es wichtig, die Unterschiede nicht nur in den Produkten zu zeigen, sondern diese auch durch eine kommunikative und visuelle Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern zu verdeutlichen. Schon der Name „Gourmet-Stulle“ für ein belegtes Brot, eingepackt in edles Butterbrot-papier mit entsprechend passender Beschriftung, kann Assoziationen wecken und die Preisbereitschaft erhöhen.



Zum einheitlichen Marken-Auftritt gehören ein klares Wording und Auftreten, das alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leben müssen



Eine einheitliche Außendarstellung – vom Ladendesign bis zum Lieferfahrzeug – ist ein Kern jeder Marke

Dabei ist Markenbildung keineswegs nur Thema für nationale oder internationale Reichweiten. Auch in einem regionalen Mikromarkt kann und muss man sich über eine Differenzierungsstrategie vom Wettbewerb abheben.

Die Umsetzung einer Vision ist im zweiten Schritt mithilfe eines Leitbildes skalierbar. Vielen erscheint das Wort Leitbild abstrakt. Doch versteht man erst die Dynamik von Leitbildern, möchte man ungern darauf verzichten. Gerade weil ein Leitbild die Basis einer erfolgreichen Unternehmensführung darstellt.

Um ein tiefergehendes Verständnis von einem Leitbild zu erlangen, lohnt sich ein Blick hinter die Kulissen. Die primäre Unterscheidung zwischen Eigenbild und Fremdbild fällt hier im ersten Schritt noch vielen leicht. Spannend wird es, wenn man dem Ganzen noch einen Abgleich zu einem definierten Soll-Bild zulässt. Hier steht folgender Gedanke im Zentrum unseres Handelns: „Wie sollten wir in welcher Situation sein?“ Besonders im Kontext der Kundenorientierung bietet sich die Beantwortung dieser Leitfrage in einem Teamworkshop an.

In den Religionen wird das Idealbild in Schriften wie etwa der Bibel oder dem Koran mani-

festiert. In der Politik stehen sogenannte Leitbilder in den jeweiligen Parteiprogrammen. In Unternehmen sollte das Idealbild (als Ergebnis einer gemeinsamen Teamarbeit) in einem Unternehmens-Leitbild seinen Niederschlag finden.

Leitbilder sind formulierte Grundsätze zum Auftrag (Mission) eines Unternehmens, zu seinen Zielen und seinem Verhalten. Anders ausgedrückt: Das Leitbild sollte auf Fragen Antworten geben: Wer sind wir? Was machen wir? Warum machen wir es? Wie machen wir es?

In der Praxis hat sich bewährt, das mit der Geschäftsführung und leitenden Angestellten entwickelte Leitbild in einem anschließenden Workshop zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Leben zu bringen. Daraus resultierend entsteht ein Verhaltenskodex, an dessen Entwicklung das gesamte Team mitgewirkt hat. Dass dadurch eine sehr hohe Identifizierung der Beteiligten mit dem Unternehmen entsteht, wurde mehrfach auch in Bäckerei-Projekten belegt.

Dieses Vorgehen hat mehrere Vorteile. Das bewusste Gestalten der Vision und des Leitbildes bildet im dritten Schritt das Fundament des Markenkerns: Zum einen die Unternehmenskultur und zum anderen die Außenwirkung der Bäckerei. Eine der größten Herausforderungen der Unternehmenskultur: Man kann sie nicht „befehlen“. Eine gute Unternehmenskultur wird im Arbeitsalltag erlebt und schafft die Basis für die Verinnerlichung der (Marken-)Werte. Grundvoraussetzung hierbei ist ein Vorleben dieser Werte durch die Führungskräfte.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter akzeptieren und verinnerlichen Werte nur dann, wenn diese für sie sichtbar gemacht und (vor-) gelebt werden. Die Belebung einer Unternehmenskultur ist allein schon deswegen herausfordernd, da im Vorfeld oft viele Enttäu-

Unternehmenskultur lässt sich nicht befehlen, sie muss von Führungskräften vorgelebt werden

schungen und Missverständnisse aufzuarbeiten sind. Mit einer großen Portion Fingerspitzengefühl und moderiertem Fachwissen kann man aber innerhalb von zwei bis drei Tagen erste grundlegende Veränderungen realisieren.

Am Ende der skizzierten drei Schritte sind gemeinsame Wertvorstellungen entwickelt und vor allem klare Erwartungen damit verknüpft.

Die Harvard-Professoren John Kotter und Jim Heskett haben bei der Betrachtung von 200 Unternehmen bereits 1992 belegt, dass jene mit einer ausgeprägten Kultur im Schnitt während eines definierten Zeitraums etwa siebenfache Gewinne erzielten. Namenhafte

Firmen belegen dies immer wieder. Die dahinterliegenden Erfolgsmechanismen lassen sich sehr gut auf eine regionale Bäckerei-Marke übertragen.

Die Außendarstellung als zweites Element lässt sich über die Unternehmensidentität, der sogenannten Corporate Identity gestalten. Basierend auf Grundsätzen, Kultur und Philosophie des Unternehmens entwickelt sich die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die der Kundinnen und Kunden wiederum basiert auf dem Profil des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Diese Unternehmensidentität lässt sich vereinfacht gesagt in vier Elemente teilen:

1. Corporate Behavior

Das unternehmerische Verhalten zeigt sich sowohl gegenüber Kundschaft als auch Lieferanten und Angestellten.

2. Corporate Communication

Zur Unternehmens-Kommunikation zählen alle Formen des Firmenauftritts in der Öffentlichkeit – verbal und nonverbal.

3. Corporate Design

Durch grafische und farbliche Merkmale entsteht ein Wiedererkennungswert.



Wer sich über den Preis differenzieren will, gerät in eine Preisspirale nach unten



Qualität allein verkauft sich nicht immer. Wichtig ist, diese mit einem klaren Image zu verbinden

ÜBER DEN AUTOR

Wirtschaftswissenschaftler Marcello Camerin ist neben seiner Lehrtätigkeit an Universitäten und (Handwerks-) Akademien selbst auch erfolgreicher Unternehmer. Mit seiner mehr als 25-jährigen Erfahrung in Management und Führung gibt er als Coach nützliche unternehmerische Impulse, vor allem in den Themen Unternehmensführung, -strategie, Projektmanagement sowie Personalführung. Ein Schwerpunkt ist das Backhandwerk, für das er auch in der Akademie des Deutschen Bäckerhandwerks Weinheim lehrt. www.marcello-camerin.de



4. Corporate Citizenship

Engagement für die Gesellschaft durch Erbringung von unentgeltlichen Leistungen für soziale oder kulturelle Zwecke macht das Unternehmen zum Teil der Gemeinschaft.

Nach der Gestaltung des Markenkerns, der Außendarstellung und der Unternehmenskultur geht es darum, die Unternehmenskommunikation strategisch und ganzheitlich zu betrachten – nach innen ebenso wie nach außen gerichtet. So sollte sich beispielsweise im Sinne ganzheitlicher Unternehmenskommunikation das Wording gegenüber Kundinnen und Kunden schriftlich und mündlich nicht widersprechen. Es muss personenunabhängig, in sich stimmig und immer freundlich sein.

Weichen der Auslieferungsfahrer oder die Vertretungskollegin in ihrer Wortwahl oder Haltung vom Markenbild ab, so kann das auf Kundenseite böse aufstoßen. Gleiches gilt für alle Kommunikationskanäle – online wie

offline. Nur so schafft man eine Basis für eine zielgruppengerechte Produkt- und Imagewerbung. Die kürzeste Formel dafür: Image = Euro.

Die Zielsetzung sollte sein, sich selbst wie auch das Unternehmen über ein modernes Markenmanagement zu positionieren. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, um innerhalb seiner Zielgruppe als Marke wahrgenommen zu werden. Mit einem guten vorgelebten Wertesystem gelingt es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte durch eine bewusste Kundenorientierung „leben“. Das sich daraus entwickelnde Vertrauen in die Marke ist letztendlich das wichtigste Kaufkriterium.

Kein Preisvorteil kann mangelndes Vertrauen ersetzen. Diese Chance gilt es zu nutzen – für besseren Margen und Sicherung der Marktanteile durch einen gezielten Markenaufbau. Denn er berührt viele Ebenen wie Einkauf, Vertrieb oder die Mitarbeiter-Akquise und lässt sie von der Marke profitieren. 🍷



Mit dem richtigen Namen und einer guten Verpackung wird aus dem belegten Brot ein Produkt, das die Preis-Sensibilität senkt