

INTERVIEW

»Entweder man ist der Billigste oder der Beste«



Peer-Holger Stein ist Geschäftsführer der MarkenMonopole Entwicklungs GmbH in Leiburg bei Nürnberg. Die Beratungsgesellschaft berät Unternehmen bei Marketing, Werbung, Marktforschung sowie beim »Nachschärfen« von Konzepten und der Entwicklung von wirksamen Alternativen. Nach einer Lehre als Verlagskaufmann wurde Peer-Holger Stein Werbebetriebswirt und er arbeitete dann in verschiedenen Werbeagenturen und Marktforschungsinstituten. Internet <http://www.marken-monopole.com>

Auch in der Sozialwirtschaft haben Verbände und Unternehmen ein Image – ein gutes oder schlechtes, ein konturiertes oder verschwommenes Erscheinungsbild. Mit dem Marken-Experten Peer-Holger Stein sprach darüber Prof. Dr. Bernd Halfar, Hochschullehrer an der Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und Mitglied im Beirat dieser Zeitschrift.

Frage: Bei den Wohlfahrtsverbänden gibt es Anstrengungen, den Verband als Dienstleistungsmarke zu kommunizieren. Nehmen Sie als Markenspezialist zum Beispiel das Deutsche Rote Kreuz (DRK) als Marke wahr? Bilden ein Organisationsname und ein Logo schon eine Marke?

Peer-Holger Stein: Nun, eine Marke ist etwas mehr als nur ein Name und ein Logo. Sollte es zumindest sein. Das Deutsche Rote Kreuz ist sicherlich eine Marke, aber aus Marketingsicht als Marke nicht besonders geschickt geführt.

Frage: Warum nicht?

Peer-Holger Stein: Als Normalverbraucher kommt mir das DRK-Markenbild extrem diffus vor. Meine spontanen Assoziationen: eine Hilfsorganisation, Blutspende, Krankenhäuser, Schwestern, Katastropheninsätzen – aber was bei denen anders ist als bei den Johannitern oder anderen ... ich weiß es nicht.

Frage: Worin besteht denn das Wesen, die Persönlichkeit, das Proprium einer Marke?

Peer-Holger Stein: Aus meiner Sicht ist idealerweise jede Persönlichkeit, jedes Land, jedes Produkt, jede Dienstleistung eine Marke. Charlie Chaplin, van Gogh, Mozart – alle diese Personen haben typische Kernkompetenzen, die sie unverwechselbar machen. Genauso wie Red Bull oder Apple.

Frage: Aber Länder?

Peer-Holger Stein: Mit Persien verbinden viele Menschen eine uralte Kultur, den Orient, Tausendundeine Nacht. Mit dem Iran assoziieren die meisten eher Mullahs, Islam, Uran-Anreicherung. Zwei Namen, mit unterschiedlichsten Besetzungen von Kernkompetenz. Und der Begriff »markiert« die typischen Eigenschaften.

Frage: Wie sieht denn die methodische Leiter aus, mit der man in das Innere einer Marke, bis zum Markenkern, hineinkommt?

Peer-Holger Stein: Bevor man zum Markenkern vorstößt, muss man zunächst einmal den Nutzen der Kategorie klären. Man muss verstehen, für welchen Nutzen eine Kategorie überhaupt steht. Welche Vorteile erwartet ein Verwender von dem Produkt oder der Dienstleistung?

Frage: Können sie das an einem Beispiel erläutern?

Peer-Holger Stein: Warum rauchen manche Menschen Zigaretten, andere nicht. Warum trinken manche Cola. Was ist die Existenzbegründung für den ADAC oder das DRK? Welchen Vorteil bieten diese Angebote? Und warum benutzen manche Menschen sie und andere nicht?

Frage: Der ADAC ist vielleicht eine gute Analogie ...

Peer-Holger Stein: Aus Sicht des Autofahrers ist der Automobilclub eine Art Genossenschaft, die mir durch die

Was versteht man eigentlich unter einer »Marke«?

Der im Marketing verwendete Begriff Marke (engl. brand, wörtlich: Brandzeichen) steht für alle Eigenschaften, in denen sich Objekte, die mit einem Markennamen in Verbindung stehen, von konkurrierenden Objekten anderer Markennamen unterscheiden. Die Objekte sind klassischerweise Waren und Dienstleistungen, zunehmend aber auch Unternehmen.

Das US-Marktforschungsinstitut Millward Brown ermittelt jährlich die weltweit höchsten Markenwerte und stellt die Liste der wertvollsten Marken der Welt zusammen. Für das Jahr 2011 stellte das Institut folgende Rangfolge fest:

1. Apple (Marktwert: 153 Milliarden US-Dollar)
2. Google (112 Milliarden US-Dollar)

3. IBM (101 Milliarden US-Dollar)
4. McDonald's (81 Milliarden US-Dollar)
5. Microsoft (78 Milliarden US-Dollar)
6. Coca-Cola (74 Milliarden US-Dollar)
7. AT&T (70 Milliarden US-Dollar)
8. Marlboro (68 Milliarden US-Dollar)
9. China Mobile (57 Milliarden US-Dollar)
10. General Electric (50 Milliarden US-Dollar)

Internet <http://de.wikipedia.org/wiki/Marke>

Internet http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_wertvollsten_Marken

»gelben Engel« hilft, wenn ich auf der Landstraße liegen bleibe und auch sonst meine Interessen als Autofahrer vertritt.

Frage: Nun haben wir es im Sozialbereich ja mit Dienstleistungen zu tun, deren Qualität vom Klienten meistens nur schwer zu beurteilen ist, weil Vergleichsmöglichkeiten fehlen.

Peer-Holger Stein: Kaum jemand kann heutzutage wirklich die Qualität von einem Angebot beurteilen. Wie gut ist wirklich Ihre Uhr, Ihr Computer, Ihr Auto, Ihr Joghurt?

Frage: Der Unterschied besteht darin, dass bei Dienstleistungen Produktion und Konsum zusammenfallen. Uno actu. Eine Uhr, einen Computer, ein Joghurt kann ich testen – personale Dienstleistungen hingegen sind Erfahrungs- oder gar Glaubengüter.

Peer-Holger Stein: Trotzdem haben die Menschen eine Meinung zur Qualität, sonst würden viele nicht das Doppelte oder noch mehr bezahlen. Sehen Sie nur auf die Preisbandbreite von Schokolade, Uhren, Autos.

Frage: Wir leben im Sozialbereich in der Welt einer Nicht-Markt-Ökonomie. Die Preise werden in aller Regel von Dritten in Verfahren ausgehandelt. Nicht nur im Krankenhausbereich. Wenn wir wüssten, für welche Zusatzleistungen welche Zahlungsbereitschaft besteht, wären wir klüger. Im Übrigen: Genau das ist ja die Frage, ob Klienten hier markenorientiert sind. Können Marken hier eine Bedeutung haben? Zahlt man dann mehr? Und sehen Sie, gewissermaßen als Ortsfremder im Bereich der sozialen Dienstleistungen, trotzdem Wege zu Markenbildung? Zu Mehrwert? Schließlich »verkaufen« wir kein Produkt wie Aspirin, sondern eine Dienstleistung.

Peer-Holger Stein: Wenn ich Aspirin vermarkte, verkaufe ich in Wirklichkeit gar nicht das Produkt, sondern die Dienstleistung »Schmerz weg«. Und genau so muss man auch soziale Dienstleistungen angehen.

Frage: Nämlich wie?

Peer-Holger Stein: Zunächst müssen wir uns auf eine Kategorie oder Bezeichnung einigen, welche ein normaler Verbraucher auch versteht: Soziale Dienstleistungen ist viel zu allgemein und diffus. Wir müssen also über Krankenhäuser, Altersheime, Reha-Kliniken oder Hospize sprechen. Weil auch kein Mensch über Nahrungsmittel nachdenkt, sondern über Tiefkühlpizza oder Eismüsse.

Frage: Aber was könnte man mit diesen Informationen konkret anfangen?

Peer-Holger Stein: Marketing versucht ja nichts anderes, als einfach die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden

Informationsasymmetrie besteht.

Peer-Holger Stein: Auch wenn wir diese fachliche Qualitätsdefinition berücksichtigen, gilt es doch, zwei Ebenen zu optimieren: Einmal versuchen wir das faktische Produkt oder die konkrete Dienstleistung besser an die Kundenwünsche anzupassen. Mindestens genauso wichtig ist aber auch, dass wir die wesentlichen Qualitäts-Bewertungskriterien so emotional wie nur möglich kommunizieren. Es geht darum, den Kundennutzen kurz und prägnant zu penetrieren – also die wichtigsten Kernkompetenzen, die unser Angebot gegenüber allen Wettbewerbern hervorhebt.

Frage: Wie soll das gehen?

Peer-Holger Stein: Iwan der Schreckliche, Philipp der Schöne – schon eine einzige Eigenschaft definiert die Kernkompetenz dieser Persönlichkeiten der Geschichte. Genau das würde ich sozialen Unternehmen als Kunden empfehlen:

»Marketing versucht, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden mit den Angeboten in Übereinstimmung zu bringen«

mit den konkreten Angeboten möglichst gut in Übereinstimmung zu bringen.

Frage: Hier landen Sie einen Treffer. Soziale Einrichtungen neigen dazu, Qualitätsmerkmale fachlich zu begründen und vernachlässigen tendenziell Qualitätsdefinition ihrer Klienten und Kunden. Übrigens ein typisches Problem, wenn zwischen Dienstleister und Kunde eine wissenschaftlich geprägte

Suchen Sie einen Slogan, einen Claim, der die Vorteile ihrer sozialen Dienstleistung gegenüber der Konkurrenz definiert. Ein guter Slogan sollte mit Gold aufgewogen werden, weil er in einer Zeit der Reizüberflutung und Piktogramme die zentrale Botschaft in einer Essenz zusammenfasst: Wenn die Verbraucher schon gerne etwas denkfaul sind, dann sollten wir ihnen ein konkretes Angebot

machen, wie sie unsere soziale Einrichtung wahrnehmen: Ein Slogan versklavt das Denken!

Frage: Mit dieser Aussage werden Sie in unserer Branche berühmt ...

Peer-Holger Stein: Nun ja, aber Marketing folgt auch im sozialen Dienstleistungsbereich einem unausweichlichen Naturgesetz: »Überleben des Tauglichen«. Denn genau genommen bedeutet Marketing doch nichts anderes, als die Bedürfnisse zu verstehen und dem Anbieter deutlich zu machen, diese Wünsche sowohl faktisch als auch emotional besser zu erfüllen als jeder andere Wettbewerber. Nur so wird man Marktführer, wie auch immer die Marktführerschaft definiert wird: als Qualitäts- oder Preisführerschaft.

Frage: Was also würden Sie einem Entscheider bei einem sozialen Dienstleister als Empfehlung mit auf den Weg geben?

Peer-Holger Stein: Es gibt genau genommen nur zwei Marketingkonzepte: Entweder man ist der Billigste oder man ist der Beste. Das Problem ist, dass man als der Billigste nicht rentabel arbeiten kann, weil immer ein Verrückter auf dem Markt ist, der noch billiger anbietet. Und bei verhandelten Preisen im Sozialbereich ist diese Billigstrategie sowieso nur in Teilbereichen möglich. So bleibt die Frage, woran soll der Kunde erkennen, dass man der Beste ist? Darum würde ich mich als sozialer Dienstleister verstärkt kümmern. Und wenn ich diese Expertise nicht im eigenen Hause habe, würde ich sie mir auf dem Markt suchen. ■

Standards der Sozialen Arbeit



Paketpreis
49,80 €

Die Gesetzesammlung und das Fachlexikon bilden die Standards der Sozialen Arbeit. Die aktuellen Ausgaben berücksichtigen sämtliche Rechtsänderungen sowie die Hartz-IV-Reform und sind strikt an den Bedürfnissen der Sozialen Arbeit ausgerichtet. Unverzichtbar für Studium und Praxis.

Weitere Informationen: www.nomos-shop.de/14287

Paket Soziale Arbeit

Gesetze für die Soziale Arbeit und
Fachlexikon der sozialen Arbeit
2011, 3.802 S., broschiert, 49,80 €
ISBN 978-3-8329-7136-6



Nomos