

„MARKEN ERFOLGREICH MANAGEN präsentiert mein komplettes Markenwissen, verdichtet in 12 Erfolgsfaktoren“

Interview mit Prof. Dr. Karsten Kilian, Leiter des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement an der Technischen Hochschule in Würzburg und Autor des Praxisbuches MARKEN ERFOLGREICH MANAGEN: mehr Markenerfolg mit BEST IDEAS.

Sind Marken überhaupt wichtig? Reicht ein überlegenes Leistungsangebot nicht aus?

Wenn sich das Leistungsangebot eines Unternehmens wie von selbst verkauft, potenzielle Mitarbeiter Schlanke stehen und die Fluktuation gegen null tendiert, ist eine starke Marke von untergeordneter Bedeutung – könnte man meinen. Faktisch hat das Unternehmen dann längst eine starke Marke. Es ist ihm nur noch nicht bewusst. Insbesondere in umkämpften Arbeits- und Absatzmärkten macht eine starke Marke den entscheidenden Unterschied und zwar bei potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern, bei potenziellen und aktuellen Kunden und gesellschaftlich.

Was bedeutet das ganz konkret?

Starke Marken sind Erfolgsgaranten! Sie sind wirkungsvolle Werbemagnete, sie lassen sich zeitlich unbegrenzt rechtlich schützen, sie stellen Biesalski & Company zufolge im Mittel 49% des Unternehmenswertes dar, sie erzielen im Schnitt eine gut doppelt so hohe Rendite wie schwache Marken und erreichen ein durchschnittliches Preis-/Mengenpremium von über 100%.

Wie lassen sich starke Marken systematisch aufbauen?

Das Akronym BEST fasst die vier Erfolgsfaktoren für den Markenaufbau zusammen. Starke Marken benötigen zuallererst eine Botschaft, die es zu vermitteln gilt. Dabei helfen ihnen passende Elemente für das Design und die Gestaltung. Die Elemente werden zu Signalen kombiniert und kommuniziert sowie turnusgemäß aus Kundensicht taxiert. Mit BEST lassen sich somit starke Marken systematisch aufbauen und managen.

Welche Bedeutung hat die Botschaft innerhalb von BEST?

Die Botschaft der Marke bildet den zentralen Erfolgsfaktor jeder Marke. Ist die Botschaft nicht stimmig, wird es der Markenauftritt ganz sicher auch nicht sein. Die Botschaft setzt sich dabei aus den 5 Ps der Marke zusammen.

Die 5 Ps der Marke? Das ist neu. Was meinen Sie damit?

Zu den 5 Ps der Marke zählen der Purpose, das Profil, das Produkt, die Positionierung und die Perspektive. Der Purpose als (höherer) Unternehmenszweck kann auch als zeitgemäße Form der Mission aufgefasst werden. Beim eng damit zusammenhängenden Profil der Marke geht es darum, alle essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke herauszuarbeiten, die sich im Produkt und damit im Leistungsangebot des Unternehmens wiederfinden. Die Positionierung wiederum beschreibt die relative Position der eigenen Marke im Vergleich zum relevanten Wettbewerb. Dabei kann zwischen marken- und marktbezogenen Positionierungsansätzen unterschieden werden. Die meist als Vision bezeichnete Perspektive schließlich richtet den Blick in die Zukunft und beschreibt, wohin sich die Marke in den nächsten fünf bis acht Jahren entwickeln soll. Zusammen beschreiben die 5 Ps den Charakter einer Marke.

Wie findet man das charakteristische Profil einer Marke?

Ein Markenprofil besteht üblicherweise aus einem Markenkernwert und zwei bis vier Markenwerten. Die Werte lassen sich mithilfe der KURS-Kriterien konkret,



„Die Botschaft der Marke bildet den zentralen Erfolgsfaktor jeder Marke. Ist die Botschaft nicht stimmig, wird es der Markenauftritt ganz sicher auch nicht sein.“

ursächlich, relevant und spezifisch ermitteln. Eine Marke ist profilstark und damit auf „Kurs“, wenn die ausgewählten Werte bedeutungsvoll und inspirierend, im Unternehmen begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch sind.

Was braucht es darüber hinaus für das Management einer Marke im Zeitverlauf?

Mit den fünf IDEAS-Erfolgsfaktoren lassen sich Marken im Zeitverlauf konsequent ausbauen. Konkret bieten sich fünf Handlungsoptionen an: Marken können internationalisiert werden, sie können gedehnt und ergänzt werden, sie können und sollten hin und wieder aufgefrischt werden und fallweise ist bei einem ausufernden Leistungsangebot eine Straffung des Markenportfolios erforderlich.

Mit der Wichtigkeit der Marke und den BEST IDEAS haben Sie bereits 10 Erfolgsfaktoren genannt. Welche zwei weiteren Einflussgrößen gibt es noch?

Neben dem Warum und dem Wie gilt es noch zu klären, wer die Marke managt, damit sie profilstark bei den Kunden verankert werden können. Dabei gilt: Marken sind nur so stark, wie die Organisation, die

sie managt. Neben den verantwortlichen Personen zählen hierzu auch alle übrigen Mitarbeiter eines Unternehmens. Dabei gilt: Jeder Mitarbeiter ist stets Markenbotschafter. Selbst wer von Dritten einem Unternehmen bzw. einer Marke zugeordnet wird, wird automatisch als Repräsentant der Marke aufgefasst. Was er oder sie sagt, sagt im Prinzip die Marke. Deshalb ist es für Unternehmen äußerst wichtig, allen Mitarbeitern klarzumachen, wofür die eigene Marke steht – und wofür nicht. Am Ende entscheiden die verantwortlichen Personen eines Unternehmens nicht darüber, ob Mitarbeiter Markenbotschafter sind, sondern nur, ob sie gute oder schlechte Markenbotschafter sind.

Gibt es auch zentrale Misserfolgskriterien, die verhindern, dass eine Marke stark wird oder einer starken Marke derart zusetzen, dass sie verblasst?

Die gibt es in der Tat. Sie hängen allesamt mit den verantwortlichen Personen zusammen. Konkret zählen zu den drei Misserfolg verheißenden Faktoren für Marken ein neuer Unternehmenschef oder eine neue Chefin, neue Markenverantwortliche und eine neue Beratung oder Agentur. In allen drei Fällen besteht die Gefahr, dass die Marken zur eigenen Profilierung bzw. im Fall eines Dienstleisters zur Umsatz- und Profitmaximierung benutzt werden. Das führt dann meist zu teuren Änderungen auf der Werte- und/oder Designebene, häufig verbunden mit Irritationen bei den Marktpartnern und Kunden.

Wie lässt sich das verhindern?

Das lässt sich am besten durch langfristig im bzw. mit dem Unternehmen in verantwortlicher Position arbeitende Personen verhindern. Der Würzburger Markenmanagement-Ansatz als zwölfter Erfolgsfaktor liefert den notwendigen Rahmen dafür.

Wie kann man sich den Würzburger Ansatz vorstellen?

Der Würzburger Markenmanagement-Ansatz dient als Rahmen für das erfolgreiche Management von Marken. Er geht aber darüber hinaus und fängt bereits beim Kern des Unternehmens an: der Geschäftsidee und dem Geschäftsmodell. Beides prägt die Unternehmens- und Markenstrategie, die sich beide wiederum gegenseitig inspirieren und im Interesse des Unternehmenserfolges limitieren. Den Kern der Markenstrategie bilden die BEST IDEAS. Sie stellen das erfolgreiche Management von Marken im Zeitverlauf sicher und sorgen dafür, dass die Kunden sagen: Die Marke kenn' ich, die Marke will ich! ■