

Das Würzburger Marken-Management- Modell

Die Markenführung entwickelt sich von einem operativen Kommunikationsansatz zu einem strategischen Managementinstrument. Neben gelungenen Werbeauftritten und großartigen Messeständen wird ein griffiges Wertesystem immer wichtiger. Die Marke wird zum Orientierungspunkt für Management, Mitarbeiter und Kunden. Denn eines ist klar: Je fragmentierter und komplexer die globalen Märkte werden, desto wichtiger ist es, einen verlässlichen Kompass zu haben: die eigene Marke.





PROF. DR. KARSTEN KILIAN,
Gründer Markenlexikon.com
und Leiter des Würzburger
Masterstudiengangs Marken-
und Medienmanagement.

Die Marke wandelt sich in immer mehr Unternehmen von einer platten Kommunikationsoberfläche, die in Corporate Design Manuals haarfein definiert ist, zu einem auf tiefgründigen Wurzeln basierenden Wertegerüst, das Auskunft über Dasein und Daseinsberechtigung des Unternehmens gibt. Die Marke gibt Orientierung. Sie macht deutlich, wo das Unternehmen herkommt und wohin es strebt. Die Marke erhöht die Informationseffizienz, sie reduziert mögliche Risiken und sie stiftet ideellen Nutzen. Wer Nachwuchsprobleme bei den eigenen Mitarbeitern hat, weiß, dass dazu auch eine hohe Arbeitgeberattraktivität zählt. Starke Marken sind anziehend, für Mitarbeiter und Kunden zugleich.

Ein klares Wertegerüst der Marke gibt Orientierung

Wie die aktuellen Studienergebnisse des *Deutschen Markenmonitor 2015* vom Rat für Formgebung und der GMK Markenberatung zeigen, wird die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg von 91 Prozent der befragten Manager als wichtig bis sehr wichtig für den Unternehmenserfolg erachtet. Gleichzeitig ist die Bedeutung der Markenführung im eigenen Unternehmen nach wie vor schwach ausgeprägt. Die Geringschätzung ist in den vergangenen vier Jahren nur leicht von 45 % auf 39 % gefallen, was zeigt, dass die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg zwar neun von zehn Managern bewusst ist, es aber offensichtlich noch immer nur teilweise gelingt, die Marke als prägenden Wertmaßstab in den Arbeitsalltag zu integrieren. Bedenkt man darüber hinaus, dass der monetäre Markenwert Biesalski & Company zufolge bis zu 83 % des Unternehmenswertes ausmachen kann, so wird deutlich, dass es endlich gelingen muss, die Marke nicht nur zu definieren und zu dokumentieren. Vielmehr muss sie

die Mitarbeiter im Arbeitsalltag auch dirigieren. Dabei gilt: Der Chef führt, die Marke leitet! Leider betrachten viele Manager Marke nach wie vor als rein gestalterisches Element und nicht als Vermögensgegenstand. Thomas Koch hat diese Unwissenheit treffend zum Ausdruck gebracht: „Der Markenwert ist das größte Asset, das die Unternehmen besitzen. Das wissen alle – außer den Vorständen.“

Im Arbeitsalltag spielt die Marke oft keine strategische Rolle

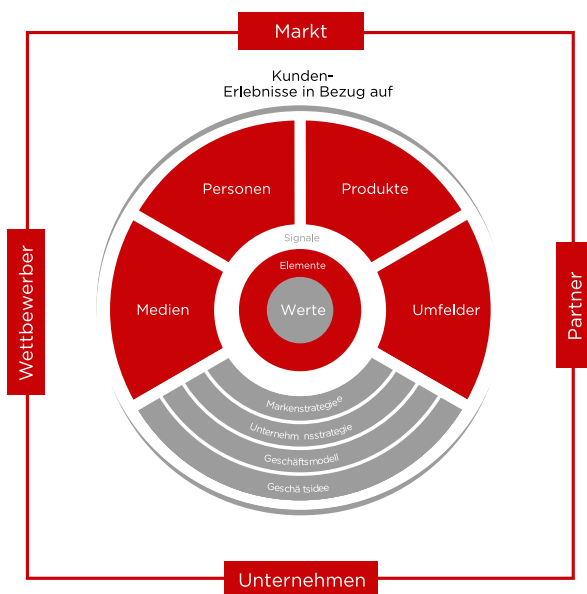
Wenn aber Vorstände und Geschäftsführer die Bedeutung der Marke nicht erkennen, wird weiter auf Sicht gefahren, statt das Wertegerüst der Marke als Kompass zum Navigieren zu nutzen. Ein Blick auf die zehn größten Probleme und Herausforderungen von Unternehmen, die der *Markenmonitor 2015* zu Tage gefördert hat, verdeutlicht die Brisanz des Problems. Von den 207 befragten Geschäftsführern sowie Bereichs- und Abteilungsleitern nannten ...

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

Markenmonitor 2015

38 %	die unzureichende Implementierung der Markenstrategie im Unternehmen
37 %	die Gleichsetzung von Markenführung mit Werbung
33 %	zu geringe Aufmerksamkeit des Managements für das Thema Markenführung
28 %	die unklare Rolle und Funktion der Marke für die Mitarbeiter
28 %	die ungenaue Positionierung der Marke
28 %	zu geringe Budgets für Marketing- und Kommunikationsaktivitäten
22 %	die mangelnde Differenzierung der Marke zum Wettbewerb
21 %	der mangelnde Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen
18 %	unabgestimmtes Agieren in der Markenführung verschiedener Länder
17 %	zu geringe Budgets für die Implementierung, sprich für interne Markenführung

Das Würzburger Marken-Management-Modell



Quelle: Kilian 2016.

Neben der fehlenden Implementierung im Arbeitsalltag ist vor allem die Gleichsetzung von Markenführung mit Kommunikation nach wie vor in gut jedem dritten Unternehmen ein zentrales Problem. Gleichzeitig sehen knapp zwei Drittel der befragten Manager hier keine Probleme (mehr).

Standen noch vor einigen Jahren vor allem das visuelle Design und die rationale Kommunikation des eigenen Leistungsangebots im Vordergrund, so wissen mittlerweile immer mehr Markenverantwortliche und Unternehmenslenker, dass die strategische Markenführung einen zentralen Werttreiber des Unternehmenserfolges darstellt. Um den Markenverantwortlichen das Markenmanagement weiter zu erleichtern, wurde vom Autor, der an der Würzburger Hochschule Markenstrategie lehrt und den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement leitet, auf Basis zahlreicher Beratungsprojekte, einer umfassenden Literaturlauswertung und weit über 100 Praxisvorträgen auf der B-to-B-Markenkonferenz in Würzburg und dem Markengipfel in Düsseldorf das Würzburger

Marken-Management-Modell entwickelt. Es vereint das Wissen unzähliger Fachbücher, Fachartikel und Fachvorträge in einem Modellansatz.

Die Geschäftsidee als Ausgangspunkt

Als Basis jeder starken Marke dient, historisch betrachtet, ein neuartige Geschäftsidee, die relativ schnell in ein tragfähiges Geschäftsmodell überführt und schrittweise weiterentwickelt wurde. Paradebeispiele im B-to-C-Bereich sind das patentierte Backpulver von Dr. Oetker, die lange wirkende Creme von Nivea und der den Geist belebende Energy Drink von Red Bull. Im B-to-B-Bereich zählen dazu die Hochdruckreiniger von Kärcher, die Magnetzündker von Bosch und die Lasermaschinen von Trumpf. Bei Dienstleistungen lassen sich exemplarisch die Selbstbedienungsrestaurants von McDonald's, die Immobilienmakler von Engel & Völkers und der Direktvertrieb von C-Teilen durch Würth anführen.

Aussagekräftige Markenwerte sprechen für sich und sind den Mitarbeitern Inspiration und Ansporn zugleich.

Aus dem Geschäftsmodell wird schrittweise die Unternehmensstrategie abgeleitet, die im Zeitverlauf durch das Vorantreiben bzw. Aufgreifen neuer technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen weiter verfeinert und angepasst wird. Sie bildet die Ausgangsbasis für die Entwicklung eines aus einem Markenkernwert und zwei bis vier Markenwerten bestehenden Markenprofils, das auf Kurs ist. Kilians KURS-Kriterien zufolge müssen Markenwerte vier Anforderungen erfüllen. Sie müssen möglichst konkret, ursächlich, relevant und spezifisch sein. Aussagekräftige Markenwerte sprechen für sich und sind den Mitarbeitern Inspiration und Ansporn zugleich. Durch sie kann die Marke am ehesten in das Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter überführt und damit auch für die Kunden erlebbar gemacht werden. Sie sind

bedeutungsvoll und inspirierend, im Unternehmen begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch. Sie ermöglichen es, dass die Führungskräfte zu markenbezogenen Vorbildern für ihre Mitarbeiter werden können. Dabei gilt: Ein Markenversprechen nach außen impliziert auch ein Führungsverprechen nach innen!

Zugleich dient das Wertegerüst der Markenstrategie als wichtiger Rahmen für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells. Das Wertesystem verringert die Gefahr, dass ein Unternehmen strategische Fehlentscheidungen trifft, gibt es doch einen festen Handlungsrahmen vor, innerhalb dessen sich das Unternehmen weiterentwickeln kann und sollte.

Die Markenwerte als Handlungsrahmen

Anschließend gilt es, die Markenwerte in Markenelemente zu übersetzen bzw. bei bestehenden Marken diese

regelmäßig auf Stimmigkeit untereinander und in Bezug auf die Markenwerte hin zu überprüfen und fallweise durch weitere Markenelemente zu ergänzen. Häufig ist auch von Design- oder Gestaltungselementen die Rede. Zu den zentralen Markenelementen zählen Schlüsselbilder und Charaktere sowie Farben und Formen, Klänge und Materialien, die zum Ausdruck bringen, wofür die eigene Marke steht. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Markenname, da er langfristig geschützt werden kann. Gemeinsam mit einem eventuell vorhandenen Logo wird er zum Wissensspeicher, der alle Erfahrungen mit der Marke auf sich vereint. Im Internet wird er zudem, als Domainadresse, Facebook-Fanpage und Twitter-Hashtag zum zentralen Anlaufpunkt für Mitarbeiter und Kunden.

Fast immer werden mehrere Markenelemente gleichzeitig verwendet und zu komplexen multisensualen Markensignalen kombiniert. Dabei lassen sich mit Produkten, Medien, Personen und Umfeldern vier Arten von Markensignalen unterscheiden. An erster Stelle steht das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst. Dabei gilt es, die Funktionalität, Materialität und das Design markenkongform zu gestalten. Zweitens müssen alle eingesetzten Medienformate im Einklang mit der Marke gestaltet werden, von der eigenen Website über Anzeigen in Fachzeitschriften bis hin zu Werbespots. Daneben gilt es drittens, Personen als wichtige Mar-



marconomy B2B Days am 11./12. Oktober 2016 in Würzburg



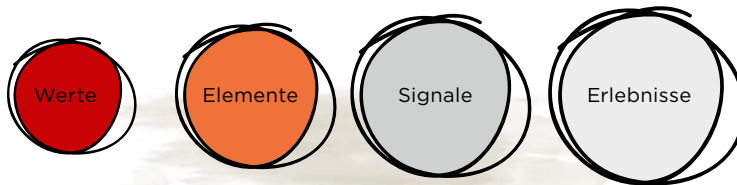
marconomy bringt zusammen, was zusammen gehört: Die B-to-B-Markenkonferenz und der B-to-B-Marketing-Kongress finden erstmals an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt. Als B-to-B-Days bieten sie einen gebündelten Wissenstransfer für alle, die sich mit Markenführung beschäftigen und/oder in der Marketingkommunikation aktiv sind. Am 11. und 12. Oktober können Sie sich in Würzburg kompakt über aktuelle und wichtige Trends und Lösungen informieren. Highlights sind ausgewählte Praxis-Cases namhafter B-to-B-Unternehmen sowie bekannte Keynote-Speaker. Zugleich treffen Sie wichtige Partner zur Umsetzung von Markenstrategien und Marketingkonzepten sowie gleichgesinnte B-to-B-Marketeers. Eine gemeinsame Fachausstellung und die Abendveranstaltung am 11. Oktober inklusive Verleihung der GWA-Profis ermöglichen einen perfekten Informationsaustausch untereinander.

marconomy
B2B MARKEN
KONFERENZ

marconomy
B2B MARKETING
KONGRESS

www.b2bdays.de

Komplexes Zusammenspiel



Quelle: Kilian 2016.



kensignale zu berücksichtigen. Hierzu zählen insbesondere die eigenen Vertriebs- und Servicemitarbeiter, aber auch alle übrigen Mitarbeiter des Unternehmens. Zufriedene Kunden, typische Verwender und bekannte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zählen ebenfalls häufig zu den bedeutsamen Markenführern.

Gerade bei B-to-B- und Dienstleistungsunternehmen ist es von zentraler Bedeutung, den Mitarbeitern die eigene Marke immer wieder klar und verständlich zu vermitteln, da sie das Markenimage maßgeblich prägen. Dabei

Durch Markenwerte kann die Marke am ehesten in das Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter überführt und damit auch für die Kunden erlebbar gemacht werden.

gilt: Ein Kundenerlebnis mit einem Mitarbeiter prägt die Marke wesentlich stärker als 100 Seiten schwülstige Prosa in einer Hochglanzbroschüre. Schließlich kommen viertens Umfeldler hinzu, die als Markenerlebniswelten einen wichtigen Einfluss auf das Markenimage haben. Typische Beispiele sind Messestände, firmeneigene Ausstellungsflächen und, soweit vorhanden, eigene Shops und Verkaufsniederlassungen.

Markenerlebnisse sind entscheidend

Gemeinsam prägen die vier Markensignale Medien, Personen, Produkte und Umfeldler die Kundenerlebnisse an den Berührungspunkten mit der Marke, den so genannten Touchpoints. Nur wenn die Kundenerlebnisse einzigartig sind, bieten sie dem Unternehmen einen echten Mehrwert. Betrachtet man darüber hinaus typische Touchpoint-Abfolgen, die meist als Customer Journeys bezeichnet werden, so gilt es, darauf zu achten, dass diese möglichst aufeinander aufbauen, einander verstärken und sich inhaltlich ergänzen mit dem klaren Ziel, die Präferenz und Preisbereitschaft der Kunden steigern.

Das alles geschieht innerhalb der Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens, der Partner am Markt und der Wettbewerber. Während mit Partnern häufig kooperiert wird, zum Beispiel im Rahmen von Co-Branding oder Ingredient-Branding-Strategien, gilt es, die Wettbewerber durch innovative Lösungen auf Distanz zu halten und die eigene Leistung über die Leuchtkraft der Marke beim Kunden sichtbar und merkfähig zu machen.

Nur wer seine Kunden dauerhaft für die eigenen Produkte und Dienstleistungen einnimmt, kann langfristig am Markt erfolgreich sein. Zentrale Ansatzpunkte dafür liefert das Würzburger Marken-Management-Modell. Es zeigt auf, wie die Marke als Kompass in unstillen Zeiten das eigene Unternehmen auf Kurs hält, damit das Unternehmen bei seinen Mitarbeitern und Kunden einen bleibenden Eindruck hinterlässt – und profitstark passable Profite erwirtschaftet.

von Prof. Dr. Karsten Kilian