

Markenwerte, welche Markenwerte?

Unzählige Marken stehen heute für Qualität, Innovation und Kundenorientierung – und damit nicht allein. Aber genau darum geht es: Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten, die dafür sorgen, dass Kunden KURS auf eine bestimmte Marke nehmen.

DEUTSCHEN UNTERNEHMEN WIRD ZUNEHMEND BEWUSST, dass qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen alleine nicht ausreichen, um im globalen Wettbewerb die Gunst der Kunden für sich zu gewinnen – und langfristig zu behalten. Einer Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) aus dem Jahr 2012 zufolge zählen 91 Prozent der Unternehmen Marken zu den wichtigsten Einflussgrößen des Unternehmenserfolges. Der Anteil der Marke am Gesamtunternehmenswert wird auf 50 Prozent geschätzt.

Viele Manager streben danach, den guten Ruf des Unternehmens gezielt zu nutzen und dauerhaft zu pflegen. Hierfür setzen sie häufig auf Werte wie Qualität, Innovation, Zuverlässigkeit und Kundenorientierung. Sie stellen aber im Prinzip gar keine Markenwerte dar, sondern vielmehr Grundprinzipien unternehmerischen Handelns. Sie gelten für fast alle Unternehmen und tragen deshalb nicht dazu bei, sich am Markt zu profilieren. Aber genau darum geht es: Um Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern und um Präferenzbildung bei den Kunden.

Keine festgelegten Markenwerte

Aktuell lassen sich im Umgang mit Markenidentitäten vier Herangehensweisen beobachten: Die Entwicklung einer Markenidentität wird vielfach ignoriert, häufig finden lediglich abstrahierte Markenwerte Verwendung, fallweise werden sie dezidiert in Form einer Brand Scorecard aufgeschlüsselt und nur selten pointiert definiert.

In den meisten Unternehmen gilt nach wie vor: Markenwerte? Fehlanzeige. Laut einer Studie von PSV Marketing aus dem Jahr 2010 halten nur 31 Prozent der mittelständischen B-to-B-Unternehmen Markenbildung für wichtig oder sehr wichtig. Zudem gaben 84 Prozent der Befragten an, dass sie sich bisher nicht mit Markenführung auseinandergesetzt haben. Einer Studie von Prof. Dr. Carsten Baumgarth aus dem Jahr 2007 zufolge verfügen 72 Prozent der mittelständischen

B-to-B-Unternehmen über keine schriftliche Markenpositionierung.

Häufig wird davon ausgegangen, dass man mit einem Corporate Design-Handbuch bereits über eine klar definierte Marke verfüge, wenngleich darin meist nur der stringente Umgang mit relevanten Gestaltungselementen festgelegt ist. Grund hierfür ist, dass nach wie vor viele Unternehmenschefs und Marketingmanager Identität (CI) und Design (CD) verwechseln beziehungsweise gleichsetzen. Während jedoch die Identität das Markenfundament darstellt, hält das Design meist nur eine äußere Hülle bereit, die ohne Kern und Werte inhaltsleer und austauschbar ist.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich im deutschen Mittelstand bisher nur selten Mitarbeiter finden, die für die Markenführung verantwortlich sind. Eine Studie von Kleiner & Bold (2011) zeigt, dass 62 Prozent der befragten Mittelständler über keine Mitarbeiter verfügen, die mit der Markenführung betraut sind. Zudem ist auf der obersten Führungsebene ein fundiertes Markenverständnis nur selten vorhanden. Meist geht das Top-Management davon aus, dass Markenführung irrelevant sei oder Aufgabe der Marketingabteilung – auf jeden Fall aber nicht Chefsache.



Foto: iStock Photo

Qualität, Innovation und Kundenorientierung sind Grundprinzipien unternehmerischen Handelns, aber keine Markenwerte.

| Rang | Wellcom (2009) | in % | Kilian (2011) | in % | Kleiner & Bold (2011) | in % |
|------|-----------------------|------|---------------------|------|-----------------------|------|
| 1 | Qualität | 40 | Qualität | 39 | Qualität | 40 |
| 2 | Innovation | 39 | Innovation | 30 | Zuverlässigkeit | 29 |
| 3 | Kundenzufriedenheit | 26 | Deutsche Wertarbeit | 23 | Innovation | 27 |
| 4 | Integrität | 19 | Tradition | 18 | Kundenorientierung | 20 |
| 5 | Umwelt | 18 | Präzision | 18 | Nachhaltigkeit | 11 |
| 6 | Soziale Verantwortung | 17 | Zuverlässigkeit | 18 | Technologieführer | 9 |
| 7 | Erfolg | 16 | Kundenorientierung | 7 | Umweltbewusstsein | 9 |
| 8 | Know-how | 16 | Know-how | 7 | Kompetenz | 7 |
| 9 | Verantwortung | 15 | Hochwertigkeit | 7 | Vertrauen | 7 |
| 10 | Teamgeist | 13 | Technologieführer | 7 | Respekt | 7 |

Als Datenbasis dienten Wellcom (2009) in 14 verschiedenen Branchen tätige Unternehmen aus 7 europäischen Ländern, den USA und Indien (n= 3.726). Die Ergebnisse von Kilian (2011) wiederum basieren auf einer Befragung innerhalb der deutschen Hightech-Industrie (n=44), die Ergebnisse von kleiner & bold (2011) auf einer branchenübergreifenden Befragung deutscher Mittelständler (n=55).

In vier von zehn Unternehmen findet sich der 08/15-Markenwert Qualität. Jedes vierte Unternehmen setzt auf den Standard-Markenwert Innovation.

Quelle: Prof. Dr. Karsten Kilian

Unspezifisch und abstrakt: 08/15-Markenwerte

Selbst wenn sich die Führungsspitze am Markenidentitätsprozess aktiv beteiligt, was essenziell für den Markenerfolg ist, haben diese Projekte vielfach eher Alibi charakter. Neben führungstechnisch unzureichend weit oben in der Unternehmenshierarchie befindlichen Mitarbeitern werden häufig fachlich wenig geeignete externe Berater eingebunden. Insbesondere Werbeagenturen, die für ihre Kreativität bekannt sind, scheitern regelmäßig an einer systematischen Ableitung profilstarker Markenwerte. Stattdessen werden abstrakte 08/15-Markenwerte präsentiert, die unspezifisch, unrealistisch und/oder abstrakt sind und damit weitestgehend unbrauchbar.

So geht Brandmeyer davon aus, dass jedes zweite Markenprofil Werte wie Innovation, Tradition, Vertrauen und Qualität enthält. In ähnlicher Weise betonen Errichiello und Zschesche, dass in gut 80 Prozent aller Selbstbeschreibungen von Unternehmen die Begriffe Qualität, Tradition, Innovation, Zukunftsorientierung, Zuverlässigkeit, Kompetenz sowie Kundenbeziehungswise Serviceorientierung vorkommen. Laut drei Studien von Wellcom (2009), Kilian (2011) und Kleiner & Bold (2011) haben 40 Prozent der Unternehmen Qua-

lität als einen Markenwert definiert. An zweiter beziehungsweise dritter Stelle folgt mit 32 Prozent Innovation. Auch Kundenorientierung/Kundenzufriedenheit, Kompetenz/Know-how und Erfolg/Technologieführerschaft werden häufig genannt. Daneben finden Zuverlässigkeit, Integrität, Respekt und Vertrauen ähnlich häufig Verwendung wie die Umwelt, Umweltbewusstsein, (soziale) Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Die vielfach nichtssagenden Markenwerte werden anschließend, wenn überhaupt, in einer Einmalaktion intern kommuniziert und danach vielfach dem Marketing oder sich selbst überlassen. Es überrascht deshalb nicht, dass einer Studie des Rats für Formgebung (2011) zufolge die Markenpositionierung nur bei 42 Prozent der befragten B-to-B- und B-to-C-Unternehmen Einfluss auf das Tagesgeschäft nimmt. Als Folge dessen gehen 49 Prozent der Markenverantwortlichen davon aus, dass ihre Mitarbeiter kein einheitliches Bild davon haben, wofür die eigene Marke steht. Auf die eigenen Kunden bezogen sind es sogar 53 Prozent. Ein Grund dafür ist laut dem Rat für Formgebung, dass nur in 45 Prozent der befragten Unternehmen die Dokumentation der Markenpositionierung allen Mitarbeitern zugänglich ist. Lediglich 40 Prozent gehen deshalb davon aus, dass die Positionierung den Mitarbeitern bekannt ist. Dabei gilt: Wer versucht, seine Markenwerte geheim zu halten, wird sie niemals im Unternehmen, geschweige denn in den Köpfen der Kunden verankern können! Vielmehr sollten alle Kommunikationsmaßnahmen vom Messestand über den Webauftritt bis zur Printanzeige mit unterschiedlicher Intensität und Gewichtung von den Markenwerten durchdrungen sein – und damit für Kunden und Wettbewerber gleichermaßen erkennbar sein.

Effektiv, dafür aber wenig effizient ist eine dritte Herangehensweise: das Konkretisieren abstrakter Markenwerte mithilfe von Brand Scorecards. Der Kosten- und Zeitaufwand hierfür ist allerdings beträchtlich, erfolgreiche Praxisbeispiele sind bisher eher eine Seltenheit.

MARKENWERTE AUF KURS

Konkret: bedeutungsvoll und inspirierend – Sie sind bildhaft und griffig statt nebulös und abstrakt, das heißt sie bieten nur wenig Interpretationsspielraum.

Ursächlich: im Unternehmen begründet – Sie werden mit den eigenen Leistungen in Verbindung gebracht und lassen sich vom Unternehmen exemplarisch belegen.

Relevant: für die Kunden – Sie haben eine besondere Bedeutung für die Kunden und finden bei Kaufentscheidungen Berücksichtigung.

Spezifisch: im Vergleich zum Wettbewerb – Sie können idealerweise nur, zumindest aber besonders glaubhaft und überzeugend vom Unternehmen für sich reklamiert werden.

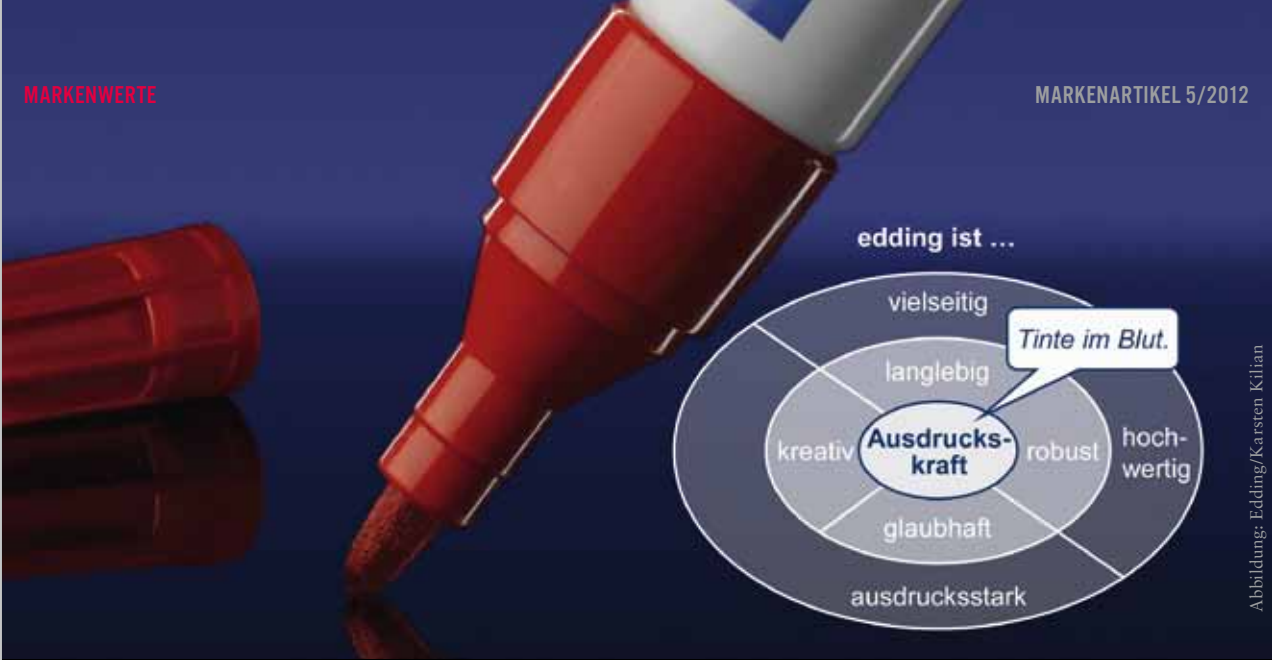


Abbildung: Edding/Karsten Kilian

Die Marke Edding hat »Tinte im Blut«, ist ausdrucksstark und hilft, Gedanken sichtbar zu machen. Mit bleibendem Eindruck für die Kunden und die Marke.

Sowohl effizient als auch effektiv ist demgegenüber die pointierte Auswahl weniger, profilstarker Markenwerte, die folgende Anforderungen erfüllen müssen: Sie sollten möglichst konkret, ursächlich, relevant und spezifisch sein – und damit auf KURS. 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 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.

Relevante und präzise Markenwerte definieren

Das Hauptproblem mit Standard-Markenwerten wie Qualität, Innovation und Kundenorientierung ist, dass sie alles andere als konkret sind. Zudem sind sie nicht ursächlich für die Markenwahrnehmung, sondern lediglich Resultat dahinterliegender Markenwerttreiber. Demgegenüber kann beispielsweise der Markenwert »präzise« im Unternehmen sowohl für millimetergenaue Verarbeitung als auch für eine klar verständliche Preispolitik stehen. Alles, was Präzision zuwiderläuft, passt nicht zur Marke und wird deshalb nicht gemacht. Das verstehen alle: die Führungskräfte, die Arbeiter in der Produktion und die Mitarbeiter am Empfang.

Nur wenn Präzision für die Kunden relevant ist, macht der Begriff allerdings auch als Markenwert Sinn. Ist nun ein Unternehmen in seinem Handeln besonders präzise, stellt sich die Qualitätswahrnehmung von selbst ein. Spezifisch schließlich meint, dass ein Markenwert nur beziehungsweise insbesondere für die eigene Marke Gültigkeit besitzt, zum Beispiel aufgrund besonderer Produkteigenschaften.

Das Beispiel Edding zeigt, dass profilierende Markenwerte möglich sind. Deutschlands führende Filzstiftmarke hat »Tinte im Blut« und verleiht ihren Nutzern

und deren Gedanken im Kern »Ausdrucks-kraft«. Verantwortlich dafür sind zum einen funktionale Markenwerte, die sicherstellen, dass Edding als robust, langlebig, hochwertig und vielseitig wahrgenommen wird. Zum anderen zählen emotionale Markenwerte wie kreativ, glaubhaft und ausdrucksstark dazu. Gemeinsam verleihen sie der Marke ihr einzigartiges Profil.

Damit eine Marke dauerhaft ein derart positives Echo hervorruft, sind zum einen konkrete, ursächliche, relevante und spezifische Markenwerte notwendig, zum anderen Führungskräfte, die sich in die Entwicklung der Markenwerte aktiv einbringen und sie anschließend in ihrer täglichen Arbeit vorleben. Nur dann lässt sich auch erreichen, was heute vielfach gefordert wird: Dass Mitarbeiter im Sinne der Marke handeln, als überzeugende Markenbotschafter auftreten und die Kunden dauerhaft für die eigene Marke einnehmen.

Prof. Dr. Karsten Kilian



Prof. Dr. Karsten Kilian hat das Portal Markenlexikon.com aufgebaut. Seit mehr als zehn Jahren lehrt er als Dozent an Hochschulen im In- und Ausland und berät mittelständische Unternehmen in Markenfragen.

INHALT

4



Produktpiraterie: Ideen schützen **12**



Luxus: Der feine Unterschied **46**



Kosmetik: Branche im Aufwind **62**

NEWS

6 KUNDEN VERTRAUEN EMPFEHLUNGEN / VERTRAUEN IN DIE WIRTSCHAFT / NACHHALTIGKEIT: KONKRET WERDEN / VERBRAUCHER SIND PREISSENSIBEL / HANDEL VERLIERT KUNDENFOKUS / WELTWEITE WERBEAUSGABEN STEIGEN / VORTRAGSREIHE: VORWÄRTSDENKEN / SIEMENS-CFO MIT BESTEM ANSEHEN / ERST INS WEB, DANN ZUM HÄNDLER / TÄGLICHER TV-KONSUM SINKT

SCHUTZ GEISTIGEN EIGENTUMS

- 12** INNOVATION – Wirtschaft lebt vom Erfindungsreichtum
- 14** WIRTSCHAFTSGUT – Rüdiger Stihl, Vorstandsvorsitzender des APM, fordert einen besseren Schutz für geistiges Eigentum
- 16** AUFKLÄRUNG – Skepsis der Verbraucher vor Schutzrechten steigt
- 18** MESSEN – Produktbeschlagnahme nicht erschweren
- 20** WIPO – Weltweit Akzeptanz für geistiges Eigentum schaffen
- 22** URHEBERRECHT – Diskussion wieder versachlichen
- 25** 3 FRAGEN AN – Hans-Joachim Otto, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie
- 26** NEUE SPIELREGELN – Patent-, Urheber- und Markenrecht anpassen
- 29** EU-KOMMISSION – Neuerungen im Markenrecht betreffen Industrie
- 32** INTERPOL – Gemeinsam gegen die Fälscher
- 34** EU-PATENT – Wünsche der Industrie berücksichtigen
- 38** TESA SCRIBOS – Echtheit von Produkten klar verifizieren
- 42** ACTA – Antipiraterie-Abkommen vorantreiben
- 44** MUSIKINDUSTRIE – Warnmodell für Urheberrechtsverletzungen

MARKENFÜHRUNG

- 46** LUXUSMARKT – Konsumentenverhalten im Wandel
- 50** HANDMADE IN GERMANY – Manufakturen treffen den Zeitgeist

| | |
|---|--|
| 52 | COR & INTERLÜBKE – Geschwistermarken auf eigenen Wegen |
| 56 | MASSGESCHNEIDERT – Van Laack ist wieder auf Erfolgskurs |
| 59 | HERAUSRAGEND – Bei Luxus geht es um mehr als Qualität und Preis |
| 62 | GUTE AUSSICHTEN – VKE-Kosmetikverband zieht positive Bilanz |
| 64 | MARKENWERTE – Austauschbarkeit vermeiden |
| 68 | GROUPE SEB – Unterwegs mit einer Mehrmarkenstrategie |
| 72 | OLYMPUS MEDICAL SYSTEMS – Hightech-Geräte für die Medizin |
| 75 | WERTSCHÄTZUNG – Deutsche Marken im Ausland gefragt |
| 78 | BIERSERIE – Maisel's Weisse präsentiert neue Edelbier-Linie |
| HANDEL | |
| 82 | MOBILE COMMERCE – Verkaufschancen für den stationären Handel |
| RECHT | |
| 86 | HOSPITALITY – Wie weit darf die Gastfreundschaft gehen? |
| 89 | NEWS – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen |
| SERVICE | |
| 90 | KURZMELDUNGEN |
| 91 | PEOPLE |
| 92 | EVENTS – Marken-Roadshow / Liberty Award / ZMG: Anzeige des Jahres / Best of European Business / Verdienstkreuz am Bande |
| 94 | VORSCHAU / IMPRESSUM |
| <p>In dieser Ausgabe befinden sich Beilagen vom BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher und PAVIS. Wir bitten um Beachtung.</p> | |



68 Groupe SEB: Starkes Markenportfolio



75 Erfolg: Deutsche Marken global gefragt



82 Mobil: Shoppen via Smartphone