

# So bringen Sie Ihre Marke auf Kurs

Autor: Karsten Kilian

Unzählige Marken stehen heute für Qualität, Kundenorientierung und Innovation – und damit nicht alleine. Aber darum geht es: Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten, die Kunden für Ihre Marke begeistern.

**Steht Ihre Marke auch** für Tradition und Vertrauen, für Qualität und Innovation? Falls ja, dann befinden Sie sich in guter Gesellschaft, denn fast jede zweite Markenidentität enthält diese Markenwerte. Ehrlich gesagt sind es gar keine echten Markenwerte, sondern lediglich zentrale Bestandteile unternehmerischen Handelns.

Selbst Aldi als Pionier des Discountsegments verfügt über eine fast hundertjährige Unternehmensgeschichte, verschafft durch seine unkomplizierte Warenrücknahme Vertrauen, bietet gute Qualität zu niedrigsten Preisen und überrascht immer wieder durch Innovationen. Man denke nur an die Idee, Barcodes auf allen Seiten eines Produkts anzubringen statt nur auf einer, um Scannerkassen einführen zu können, ohne den Kassierprozess zu verlangsamen. Aber Aldis Markenwerte sind die genannten Begriffe deshalb noch lange nicht!

Vieldeutige, unrealistische und abstrakte Markenwerte und ein ebensolcher Markenkern lassen sich grundsätzlich als drei zentrale Ursachen schwacher Markenidentitäten benennen.

Ein deutsches Maschinenbau-Unternehmen beispielsweise hatte bis vor kurzem seinen Markenkern mit „Performance“ umschrieben. Neben der sich ergebenden sprachlichen Hürde für einen überwiegend deutschen Mitarbeiterstamm zeigte sich, dass Performance ein weites Bedeutungsspektrum mit mehr als 30 Bedeutungen abdeckt, das von Arbeitsleistung über Leistungscharakteristik bis hin zu einer Theateraufführung reicht.

**Die Deutsche Telekom** wiederum kündigte Mitte 2008 an, sich zukünftig auf die drei Markenwerte „Innovation“, „Kompetenz“ und „Einfachheit“ zu konzentrieren. Wie Europas größter Telekommunikationsanbieter mit knapp einer viertel Million Mitarbeitern, der laut Eigenaussage „das gesamte Spektrum der modernen IT- und TK-Dienstleistungen aus einer Hand“ anbietet, Einfachheit realisieren möchte, bleibt unklar. Was die Markenwerte „Innovation“ und „Kompetenz“ betrifft, so sind diese zunächst abstrakt und inhaltsleer.

Das Gleiche gilt für MAN als Anbieter von Lastkraftwagen, Bussen und Dieselmotoren mit den Markenwerten „Zuverlässigkeit“, „Innovation“, „Dynamik“ und „Offenheit“. Sie erfordern zusätzlich ein komplexes formales System, das diese Markenwerte für einzelne

Mitarbeitersegmente konkretisiert wie durch „Markenscorecards“.

Diese Vorgehensweise ist grundsätzlich möglich, jedoch mit hohem administrativem Aufwand verbunden, der viel Zeit und Geld kostet. Auf Werbung übertragen, ähnelt es einer Printanzeige, die erst nach zusätzlichen Erklärungen verständlich wird. Genauso wenig, wie Sie Zeitschriftenwerbung mit ergänzenden Erläuterungen abdrucken, sollten auch Ihre Markenwerte ohne umfangreichen Fußnotenapparat funktionieren. Es empfiehlt sich deshalb, inhaltsstarke Markenwerte zu definieren, die „für sich sprechen“.

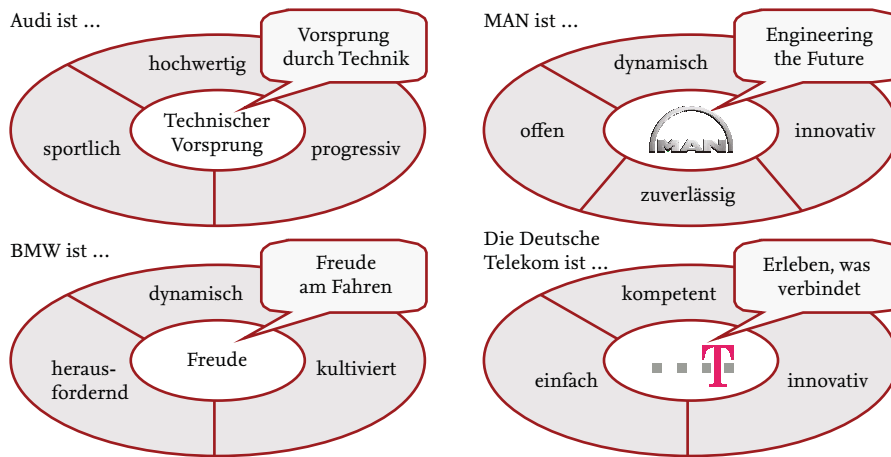
**Es gilt**, vier Anforderungen zu erfüllen, damit Ihnen das gelingt. Die Markenwerte und der dazu gehörige Markenkern müssen konkret, ursächlich, relevant und spezifisch (kurz: auf K.U.R.S.) sein. Nur so bekommen Sie Ihre Marke auf Kurs! Die zuvor genannten Markenwerte „Qualität“, „Innovation“ und „Tradition“ beispielsweise sind alles andere als konkret. Auch sind sie nicht ursächlich für einen Markenwert, sondern lediglich ein Resultat dahinterliegender Markentreiber.

Demgegenüber kann beispielsweise der Markenwert „präzise“ im Unternehmen sowohl für millimetergenaue Verarbeitung stehen als auch für eine klar verständliche Preispolitik. Alles, was Präzision zuwiderläuft, passt nicht zur Marke und wird deshalb nicht gemacht. Das verstehen alle: Die Geschäftsführer, der Mitarbeiter in der Produktion sowie die Damen und Herren am Empfang.



An Erfindungsreichtum mangelt es bei Mercedes-Benz nicht: Genau mit diesem Markenwert könnte sich der Konzern noch stärker von anderen Wettbewerbern differenzieren.

## MARKENIDENTITÄTEN BEKANNTER MARKEN



Markenidentitäten setzen sich üblicherweise zusammen aus einem Markenkern und zwei bis vier Markenwerten. Während der Markenkern die Essenz der Marke zum Ausdruck bringt, fassen die Markenwerte seine charakteristischen Ausprägungen in Worte. Manche Unternehmen verzichten auf die explizite Festlegung eines Markenkernbegriffs. Fast immer jedoch findet er, was auch stets empfehlenswert ist, Ausdruck im Markenclaim.

Relevant wiederum bezieht sich primär auf die Zielgruppe und damit die Kunden.

Nur wenn Präzision für den Kunden relevant ist, macht es auch als Markenwert Sinn. Ist nun ein Unternehmen in seinem Handeln und seiner Leistungserstellung präzise, stellt sich als Resultat die Qualitätswahrnehmung nahezu von selbst ein. Spezifisch meint schließlich, dass ein Markenwert nur beziehungsweise insbesondere für die eigene Marke Gültigkeit besitzt, zum Beispiel aufgrund der besonderen Unternehmenshistorie. Mercedes-Benz könnte beispielsweise „erfinderisch“ als

Markenwert wählen. Als Erfinder des Automobils und Wegbereiter unzähliger technologischer Durchbrüche wäre dieser Markenwert klar belegbar und für andere Unternehmen nur bedingt kopierbar. Auch würde er dem Autohersteller helfen, sich als Unternehmen „schwäbischer Tüftler“ wieder stärker vom Wettbewerb abzugrenzen und die eigenen Mitarbeiter „mit unsichtbarer Markenhand“ zu motivieren und zielorientiert anzuleiten.

Was eine starke Markenidentität bewirken kann, zeigen die beiden Hauptwettbewerber Audi und BMW. Während die Marke mit den vier Ringen „Tech-

nischen Vorsprung“ zum Markenkern und die drei Markenwerte sportlich, progressiv und hochwertig zu ihren Markenwerten gemacht hat, steht der Münchner Autobauer im Kern für „Freude“, die sich in den Markenwerten dynamisch, kultiviert sowie herausfordernd konkretisiert.

Nun stelle man sich vor zwei oder drei Jahren die Diskussionen in beiden Vorständen vor, als klar wurde, dass der Spritverbrauch und der Kohlenstoffdioxid- beziehungsweise CO<sub>2</sub>-Ausstoß die Schlüsselthemen der nächsten Jahre sein würden. Bei BMW reagierte man mit „EfficientDynamics“, einem Innovationspaket, das so viel Effizienz wie möglich anstrebt, ohne spürbare Kompromisse bei der Fahrdynamik zuzulassen. Das ist eine echte Herausforderung, deren Lösung den BMW-Ingenieuren nicht nur Kopfzerbrechen bereitet hat, sondern auch Orientierung und Freude – an ihren Markenwerten. Bei Audi wiederum ist das Ziel Effizienz bereits zentraler Bestandteil des Markenkerns, der progressiven Technik. Wie aktuelle Absatzzahlen belegen, verschafft diese der Marke auch bei Kunden einen Vorsprung. Für beide Unternehmen gilt deshalb: Ihre Marken sind auf Kurs! ←

### KARSTEN KILIAN

ist externer wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität St. Gallen. Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut. Sie erreichen ihn unter [kilian@markenlexikon.com](mailto:kilian@markenlexikon.com)