



[FranchisePORTAL](#)

[Startseite](#)

[Informationen](#)

[Experten](#)

[Protokolle](#)

Sitzungsprotokoll

An dieser Stelle haben Sie nun nochmals die Möglichkeit, das gesamte Protokoll für die gewählte Sitzung in Ruhe nachzulesen.

Sitzung

31.10.2014

Expertenforum 'Marketing'

Herr Thomas Matla



- Erfolgreiche Marken-Gestaltung

[Profil anzeigen](#)

Protokoll

Herr Thomas Matla: *Herzlich willkommen zum heutigen LiveChat im FranchisePortal. Wenn Sie Fragen zum Thema "Marke" haben, werde ich in den nächsten zwei Stunden gern versuchen diese zu beantworten. Ich wünsche Ihnen informative Anregungen für Ihre beruflichen (Marken-)Herausforderungen.*

Leser: Sehr geehrter Herr Matla: Ein Logo macht bekanntlich noch keine Marke! Doch aus welchen einzelnen Komponenten besteht eine erfolgreiche Marke?

Herr Thomas Matla: Guten Tag und vielen Dank für Ihre Frage. Wie Sie schon antönen, besteht eine Marke nicht allein aus einem Logo. Auch nicht allein aus dem Markennamen. Dennoch sind beides wichtige Markensignale. Um nicht gleich ein Buch als Antwort zu schreiben, möchte ich mich hier erst einmal auf den meiner Meinung nach wichtigsten Ansatzpunkt zum Markenaufbau konzentrieren. Wenn man sich einem erfolgreichen Markenaufbau nähern will, sollte man sich zuerst den Märkten zuwenden, die man mit seinem Angebot ansprechen und deren Bedarfe und Bedürfnisse man befriedigen möchte. Für sie ist eine fokussierte Marken-Positionierung zu entwickeln. Sie ist der wichtigste Ausgangspunkt der gesamten Markengestaltung und sollte sich nachfolgend im gesamten Markenbildungsprozess wieder finden.

Leser: Was muss ich beachten um meine Marke erfolgreich aufzubauen? Gibt es hier bestimmte, allgemein gültige Regeln?

Herr Thomas Matla: Es gibt ganz viele Regeln, die man beachten und nutzen kann. So viele Experten, so viele Regeln. Wir haben unsere einfach verständlich in unserem "Praxisbuch Franchising - Konzeptaufbau und Markenführung" (Bellone/Matla) dargestellt. Das Wichtigste für mich, ist das Verständnis, das Sie entwickeln sollten und die Sensibilität, dass Sie mit Ihrem Angebot, das Sie als Marke dem Markt offerieren wollen, mit diesem oder besser diesen Märkten in Dialog treten. Marken sind dabei Orientierungspunkte, an denen sich Märkte Informationen holen können, über die sie kommunizieren können und die ihnen Sicherheit geben. Hört sich vielleicht abstrakt an. Aber es wird aus meiner Sicht zu viel über Logo-Größen oder Farbigkeiten diskutiert, statt über Marken-Austauschprozesse zwischen den Märkten.

Leser: Guten Morgen, Als Dienstleister geht es uns um eine nutzenorientierte Markenpositionierung. Sie bietet die Chance, den Nutzen schrittweise zu erweitern. Worauf müssen wir in der Markenkommunikation besonders achten?

Herr Thomas Matla: Nutzenorientierte Markenpositionierung ist gut. Doch was ist eigentlich ein echter Nutzen für einen Konsumenten? Eine bestimmte Qualität einer Leistung? Der Preis? Der Service? Die Art und Weise, wie die Leistung erbracht wird? Sicherlich all dieses. Nutzenleistungen, die einen bestimmten Bedarf erfüllen (Maslowsche Bedürfnispyramide, Ebene 1). Doch da wir Menschen sind, haben wir auch Bedürfnisse. Zum Beispiel nach Vertrauen. Das ist die 2. Maslowsche Bedürfnisebene. Also müssen Sie mir, als Dienstleistender, Sicherheit bieten. Wie tun Sie das? Hier geht es ja um Emotionen. Vielleicht indem Sie soziale Beziehungen aufbauen. Das wäre die 3. Maslowsche Bedürfnisebene. Indem Sie Gütesiegel einführen oder an Wettbewerben Auszeichnungen gewinnen. Vielleicht wollen Ihre Kunden aber ganz etwas anderes. Vielleicht Statusvorteile (Ebene 4). Oder eine Nutzenleistung plus Inspiration, um sich selbst weiter zu entwickeln (Ebene 5). So haben Sie bereits zwei Möglichkeiten, Ihr Angebot in Ihrer Markenkommunikation zu profilieren. Natürlich gibt es noch weitere.

Leser: Danke für Ihre Erläuterung. Und was ist unter einer strategischen Markenentwicklung zu verstehen?

Herr Thomas Matla: Nun, als Unternehmer/in haben Sie ja immer auch Ihre Märkte im Blick. Sie beobachten Trends. Veränderungen sollten Sie bereits frühzeitig antizipieren. Markenarbeit bedeutet die Marke organisch zu führen. Sie zukunftscompatibel zu halten. Sie an Veränderungen anzupassen. Dafür braucht es Weitblick und eine langfristig angelegte Markenstrategie.

Leser: Ist eine bekannte Marke nicht mit der größte Gewinn beim Kauf einer Franchiselizenz? Warum wird Gründern nie empfohlen, bei der Systemwahl auf die Stärker der Marke zu schauen?

Herr Thomas Matla: Franchisen setzen sich aus fünf Erfolgselementen zusammen: Aus einem erfolgreichen, erprobten Geschäftskonzept, aus einer starken Marke, aus einem guten Franchise-Handbuch, einem fairen Franchise-Vertrag und unternehmerisch denkenden Partner/innen. Ja, die Marke ist ein wichtiger Erfolgsbaustein. Es sollte und wird, so hoffe ich zumindest, immer darauf hingewiesen. Doch mit einer bekannten Marke allein ist ein Franchise-Nehmer auch noch nicht erfolgreich. Er kauft auch das System-Wissen und den Support. Gerade für Existenzgründer sind diese Bereiche besonders wichtig, weil sie häufig den Wert der Marke nicht einschätzen können. Aber natürlich wirkt sich der Wert der Marke auf eine Lizenz aus. McDonald`s wurde gerade von Interbrand auf Platz 9 der wertvollsten Marken der Welt (Best Global Brands 2014) gesetzt, mit einem Markenwert von US Dollar 42,254 Mrd., noch vor Mercedes-Benz und BMW. Das wirkt sich natürlich auf Franchisen aus.

Leser: Ergänzend: Wenn man die Stärke eine Marke wirklich neben wirtschaftlichen zahlen prüfen soll - wie tut man das? Eine Marke, die ich nicht kenne, kann schließlich im Osten, Westen oder Norden des Landes wohl bekannt sein. Oder innerhalb einer ganz speziellen Bevölkerungs- oder Kundengruppe...

Herr Thomas Matla: Sie sprechen da ein sehr wichtiges, aber schwieriges Thema an. Es gibt Unternehmensberatungen, die den Markenwert/ Brand Equity ermitteln können. Wenn Sie sich auf die Suche dafür machen, werden Sie bei Google über 500 verschiedene Angebote mit nicht vergleichbaren Verfahren finden. Einige wenige, zertifizierte Beratungen können Ihnen wirklich den Markenwert ermitteln. Dennoch ist dieses für den normalen Franchise-Nehmenden schwer zu leisten. Er kann sich nur umhören, selbst recherchieren, Experten befragen und sich dem Markenwert (in Euro) sowie der Markenstärke (Durchsetzungskraft) annähern.

Leser: Sorry, nochmal ergänzend: Ich gehe davon aus, dass die Stärke einer Marke in die Höhe der Eintrittsgebühr einwirkt. Schließlich wird mit dieser Gebühr u.a. der Aufbau einer Marke (über Jahre) begründet. Angenommen, ich habe mir ein Bild von der Stärke machen können, wie übersetze ich es in Zahlen, um zu wissen, ob die Eintrittsgebühr aus Markensicht kein Wucher ist?

Herr Thomas Matla: Die eingeführte, starke Marke müsste Ihnen ermöglichen schneller in Ihrem Markt wahrgenommen sowie schneller akzeptiert zu werden. Das ist in Zahlen nur schwer und ungenau zu prognostizieren. Klar werden da oft Umsatzprognosen erstellt. Aber das ist natürlich alles auch Kaffeesatzlesen. Interessant ist jedoch, ob und wie stark der Franchisegebende weiterhin Anstrengungen für seine Marke unternimmt. Das erfolgt oft national, wären Sie beispielsweise eine Lizenz für ein Bundesland oder eine Stadt oder auch nur ein Geschäft erworben haben. Wie stark wird die Marke, in Zahlen, in den Shops dargestellt und in den Medien beworben? Wie viel wird dafür investiert? Sie sind zwar für die Region zuständig und dafür verantwortlich, dass Sie dort auch in Werbung/PR und den Markenaufbau investieren, aber der Franchise-Gebende führt die Marke übergreifend. So erhalten Sie zumindest einige Kennzahlen.

Leser: Wir haben ein nachhaltiges Unternehmen im Recyclingbereich. Bisher haben wir einfach einen Namen gehabt. Jetzt wachsen wir und sehen, dass unser Name als Marke immer wichtiger wird. Können Sie uns einen Tipp geben, wie wir zu einer Marke werden? Wie sehen erste Schritte aus?

Herr Thomas Matla: Ich hatte ganz zu Beginn dieses Chats auf die Marken-Positionierung hingewiesen. Hier beginnt die Markenarbeit. Es geht um eine innere Marken-Positionierung, die die Ermittlung von Marken-Werten umfasst (nicht zu verwechseln mit dem gerade besprochenen Markenwert). Es geht darum herauszufinden, für welche Werte Ihr Unternehmen und Ihr Angebot authentisch steht und ob diese Werte für Ihre Zielgruppen relevant sind. Es geht um ein Matching und Andocken von Bedarfswerten und Bedürfniswerten. Marken-Workshops zur Ermittlung der verschiedenen Werte-Perspektiven im Unternehmen sind ein guter erster Schritt. In Unternehmen herrschen oft ganz verschiedene Werte-Perspektiven vor, die zum Start harmonisiert werden müssen. Nur dann ist ein starker Markenaufbau überhaupt möglich.

Leser: Also ist ein professioneller Markenaufbau nicht unbedingt eine Frage des Budgets? Wenn ich Sie richtig verstehe geht es besonders um die innere Einstellung und dass sich sowohl der Unternehmer als auch die Kunden mit der Marke identifizieren können? Kennen Sie dazu ein griffiges Beispiel aus der Franchise-Branche?

Herr Thomas Matla: Ja, Markenaufbau ist primär keine Frage des Budgets. Denn es geht um den Aufbau von Unternehmens-Persönlichkeiten. Viele klassische Kaufleute haben eigene starke Unternehmensmarken ganz intuitiv aufgebaut. Indem sie eine starke Unternehmenskultur etabliert haben, die sich im Auftritt (Design), im Verhalten (Behavior) und in der Kommunikation nach innen und aussen konsistent zeigt. Leider werden diese Hausaufgaben von zu vielen Unternehmen auf die leichte Schulter genommen und vernachlässigt. Andererseits kommt man ohne Budget auch nicht voran. Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil des Markenaufbaus. Es braucht Geld um Unternehmensmarken zu etablieren. McDonald`s zeigt das sehr gut, aber auch aus Österreich das Franchise-System Sonnentor oder die Schweizer m-way.

Leser: Ich habe gerade mal nach Marke und Franchise gegoogelt. Keine Anleitung auf Prüfung einer Stärke der Marke. Dafür aber ein PDF "Franchise-Marken erobern die Innenstädte". Ist das überhaupt wünschenswert? Es ist doch todlangweilig, wenn jede Innenstadt der anderen gleicht. Aus meiner Sicht keine gute Entwicklung, wo Franchisemarken dafür verantwortlich sind, dass Innenstädte völlig ihren Reiz verlieren.

Herr Thomas Matla: Ist das so? Ich finde die neue Einkaufs-Mall am Leipziger Platz in Berlin ganz

einzigartig. Und auch nicht langweilig. Bisher konnte ich die deutschen Städte noch ganz gut auseinanderhalten.

Leser: Müssen wir uns bei einer nutzenorientierten Positionierung zwischen einer sachlich nüchternen und einer emotionalen Kommunikation entscheiden? Wir betrachten es bisher als Stilfrage, für die es bei uns keine generelle Regelung gibt.

Herr Thomas Matla: Vielen Dank für Ihre Nachfrage. Zuerst, es gibt keine unemotionale Kommunikation. Kommunikation bewirkt immer Emotionen. Wenn sie nüchtern ist, halt andere, als wenn sie gezielt emotionalisierend gestaltet wird. So wird in erfolgreichen Marken-Unternehmen die anzunehmende Wirkung vorausgedacht und versucht diese gezielt zu bewirken. Gibt es keine Regelung dafür, kann die Kommunikation nicht kultiviert werden, keine konsistente Markenkultur werden, demnach nie wirklich ihre Markenpotentiale voll ausnutzen. Kultivieren im Ackerbau bedeutet ja genau eine Auswahl zu treffen, zwischen Nutzvollem und nicht Benötigtem.

Leser: Guten Tag Herr Matla! Unsere Geschäftsführung versucht Leistungsversprechen und Prozessqualität zu synchronisieren, um die Glaubwürdigkeit der Marke und das Vertrauen der Kundschaft zu sichern. Dies führt zu Konflikten mit dem Marketing, die gerne früher mit dem Trommeln beginnen würden. Wie ist dazu Ihre Einstellung?

Herr Thomas Matla: Vielen Dank für Ihre Frage. Zuerst, es ist gut, starke Unternehmensbereiche zu haben, die nach vorn drängen. Noch besser, wenn es eine starke Geschäftsführung gibt, die diese heranstürmenden Kräfte im besten Sinne des Unternehmens moderieren und dirigieren kann. Es ist, gerade in der heutigen Zeit, von essentieller Bedeutung, dass Leistung und Prozessqualität stimmen, bevor intensiv kommuniziert wird. Überkommunikation, d.h. mehr zu versprechen, als tatsächlich zu halten ist, kann unüberschaubare Markenschäden verursachen. Im Nachhaltigkeitsbereich wird hier von Greenwashing gesprochen, wenn ein Unternehmen vorgibt nachhaltiger zu sein, als es tatsächlich ist. Aber diese Gefahr der Überkommunikation besteht in allen Bereichen. Einen Kunden, der eine schlechte Markenerfahrung gemacht hat, den holen sie so schnell nicht wieder zurück. Dann nützen auch gesteigerte Kommunikationsbudgets nichts mehr. Ich empfinde es aber als eine schöne Aufgabe eine fordernde Marketingabteilung im Hause zu haben, die es zu managen gilt.

Leser: Welche Bedeutung hat die Formulierung von Claims für die Markenpositionierung? Wir haben bisher keinen Wert darauf gelegt.

Herr Thomas Matla: Ihre Frage eröffnet im heutigen Chat weitere Bereiche. Vielen Dank dafür. Wir befinden uns in einer Zeit der zunehmenden Medienkanäle. Neben der Klassik (TV, Radio, Print) sind Homepages zu bespielen, mobile Pages, Blogs, Apps, Facebook, Twitter etc. Dabei werden die Konsumenten zunehmend gefordert Erinnerungsleistungen zu erbringen. Erinnerungen und Kopplungen an Marken, die ja vereinfachte Signale für umfangreiche Angebote sind. Logos lassen sich in allen bekannten Medien einfach, schnell und wiedererkennbar distribuieren. Deshalb gehen immer mehr Marken-Unternehmen dazu über den größten Wert auf Logos zu legen. Aber auch Claims, als KEY WORDS, die die Unternehmenspositionierung wiedergeben, also wofür das Unternehmen steht, wie es wahrgenommen werden will, welche Bedeutung es haben will, gewinnen an Bedeutung. Es sind die kleinsten "Textschnipsel" der Marken-Positionierung und bestens als Zusatzinformation für die Logos geeignet. Zudem passen sie wunderbar in unsere Twitter-Welt, die aus Textverkürzungen besteht. Ich glaube Claims werden in diesem Sinne zukünftig anders gebraucht und schneller verändert werden. Nicht mehr so starr und klassisch, wie bisher.

Leser: Welche Konsequenzen haben Qualitätsfragen für die Markengestaltung? Kann eine Marke unabhängig von Leistungsversprechen langfristig erfolgreich sein?

Herr Thomas Matla: Marken sollen Bekanntheit und Vertrauen erzeugen. Sicherheit spielt dabei zunehmend eine wichtige Rolle. Qualität ist der große Sicherheitsgeber. In den Luxus-Märkten ist dieser Trend bereits zu erkennen, wie das Gottlieb Duttweiler Institut in seiner letzten Ausgabe berichtet. Ob Marken ohne Leistungsversprechen langfristig erfolgreich sein können? Ich denke ja, denn Marken werden immer mehr zu kommunikativen Plattformen, auf denen sich unterschiedliche Anspruchsgruppen austauschen. Da geht es nicht mehr primär um den Verkauf und Vertrieb. Aber das ist ein Trend, der für die meisten Franchise-Systeme vielleicht noch schwer vorstellbar ist.

Leser: Gibt es im digitalen Zeitalter erfolgversprechende Techniken zur interaktiven Markengestaltung? Haben Sie dafür Beispiele?

Herr Thomas Matla: Jetzt habe ich eine Verständnisfrage. Was meinen Sie mit Techniken? Es gibt immer mehr technische Innovationen, die ganz direkten Einfluss auf den Umgang mit Marken haben. Marken werden daraus folgend zukünftig weniger top-down, als viel mehr bottom-up geführt, was einen neuen Umgang mit dem Begriff Markeneigentum bedarf.

Leser: Ja, aus meiner Sicht ist das so (oben stehendes Thema zu den Innenstädten). Es reihen sich in so ziemlich jeder Stadt H&M, Ives Rocher, McDonalds, Starbucks oder TeeGschwendner und VomFass etc. nebeneinander auf, um die wenigen mir bekannten Franchisemarken einmal zu nennen. Dabei erkenne ich die meisten wiederkehrenden Marken wahrscheinlich gar nicht als Franchisemarke, obwohl sie es vermutlich häufig sind. Ich hörte letztens, dass selbst s.oliver ein Franchisesystem sei?!

Herr Thomas Matla: Ja, das stimmt. Und wie lautet Ihre Markenfrage?

Leser: Danke für Ihre sehr interessante Antwort! Ergänzend stelle ich mir auch die Frage ob Claims gezielt dazu genutzt werden können, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren? Wie kann man das umsetzen?

Herr Thomas Matla: Claims können den kompetitiven Anspruch eines Unternehmens, einer Marke, sehr stark und zeitgerecht umsetzen und transportieren. Schauen Sie sich nur Mercedes-Benz an: "Das Beste oder nichts." Hört sich doch ganz anders an, als: "Freude am Fahren" (BMW).

Leser: Nur durch extreme Fokussierung und Konzentration auf das Wesentliche sind noch Spitzenleistungen möglich. Als mittelmäßiger Anbieter kann ein Franchisesystem zwar überleben, ist aber für Gründer nicht mehr attraktiv. Halten auch Sie es für entscheidend, dass Franchise-Marken einen überschaubaren Markt dominieren oder zumindest eine führende Marktstellung einnehmen? Welche Konsequenzen hat dieser Anspruch für die Marken-Gestaltung?

Herr Thomas Matla: Vielen Dank für Ihre Frage. Fokussierung, Konzentration und Spezialisierung sind die Stärken erfolgreicher Franchise-Systeme. Sie beschreiben das sehr richtig. Es gibt zu viele Me-toos, Franchise-Systeme, die einfach andere schlecht kopieren. Diese sind langfristig nicht überlebensfähig und richten damit einen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Schaden an. Sie vernichten Existenzgründer-Existenzen und treiben Mitarbeitende in die Arbeitslosigkeit. Das ist übrigens in der gesamten Wirtschaft so. Deshalb ist es besonders wichtig, dass es in D/A/CH Franchise-Verbände mit Qualitäts-Standards und System-Überprüfungen gibt. Franchise-Systeme, die hier geführt werden, stellen für Franchise-Nehmende bessere Alternativen dar. Was Sie mit "einen überschaubaren Markt dominieren..." beschreiben bedeutet letztlich Marktführer in einem (ausreichend großen) Markt-Segment zu sein. Ja, das halte auch ich für eine gute Strategie. Für die Marken-Gestaltung spielt deshalb diese konsequente Konzentration eine wichtige Rolle. Die Spezialisierung sollte entscheidend, konsequent und beständig dargestellt, gelebt und kommuniziert werden.

Leser: Meine Markenfrage lautet dahingehend, ob es eine wünschenswerte Entwicklung ist, wenn die Innenstädte von Franchisemarken erobert werden? Möchten Franchisesysteme alle anderen Unternehmen verdrängen? Oder ist es eine natürliche Entwicklung, der man nicht entgegenwirken kann, weil Franchisesysteme einfach erfolgreicher sind und sich deshalb mehr ausbreiten? Birgt dies aus Ihrer Sicht Risiken, selbst wenn Sie dieser Entwicklung nicht so kritisch gegenüber zu stehen scheinen? Zugegeben, keine Frage zur Wissensvermittlung sondern mehr zur Diskussion und zum Gedankenaustausch. Ich dachte, vielleicht könnte man auch dafür einen Expertenchat nutzen. Ihre Sichtweise und Argumentation hätte mich interessiert, selbst wenn Sie es anders empfinden als ich. Ob ich damit den Sinn dieses Chats verfehle?

Herr Thomas Matla: Lieber Chat-Teilnehmer, vielen Dank für Ihre interessante Nachfrage. Es ist gut und begrüßenswert, dass Sie auch mit kritischen Fragen, die nicht gleich nur auf Information und Wissensvermittlung abzielen, sich hier zu Wort melden. Ich begrüße diese Art von Austausch ausdrücklich sehr. Zum Teil haben Sie Ihre Frage ja auch selbst beantwortet. Scheinbar eignet sich Franchising besonders gut dazu, Handelsunternehmen zu entwickeln, die mit ihren starken Marken dann auch erfolgreich in unseren Städten präsent sind. Die Gründe dafür liegen im Franchising selbst. Produkte, Leistungen, Services, Preise, der ganze Auftritt und damit die Markenqualität wird standardisiert. Dem haftet ja oft etwas Negatives, Einschränkendes an. Es sind aber Erfolgsfaktoren, die Franchise-Systeme erfolgreicher machen. Im übrigen sehe ich Franchising als eine wertneutrale Vertriebs- und Marktdurchdringungs-Strategie. So, wie auch Marketing an sich wertneutral ist. Franchising kann und wird immer mehr für neue Geschäftsfelder entdeckt und genutzt, so für das Social Franchising - zur Erzeugung von sozialen Wirkungen, für das Green Franchising, zur Erzeugung von Umweltwirkungen und für das Kultur Franchising, für die Erzeugung von kulturellen Wirkungen.

Leser: Wir kümmern uns vorrangig um die Zielgruppe, der wir als Dienstleister den größten Nutzen bieten können. Bis wir das Marktpotenzial ausgeschöpft haben, werden wir für die Zielgruppe aufgrund unserer intimen Kenntnis einen weiteren Nutzenansatz entwickelt haben. Was ist dazu Ihre Expertenmeinung?

Herr Thomas Matla: Diese Frage ist natürlich sehr abstrakt. Hier im Live Chat kann ich dazu nur sagen: Ja, hört sich gut an. Wie das dann ganz konkret in Ihrem Geschäftsfeld aussieht und umgesetzt wird, auch von den unterschiedlichen starken Persönlichkeiten im System und unter dem Druck der täglichen Arbeit und des Marktes, kann ich an dieser Stelle nicht beantworten. Ich wünsche Ihnen aber sehr viel Erfolg dafür!

Herr Thomas Matla: *Vielen Dank liebe LiveChatter. Ein spannender Chat. Schön war besonders die Vielfaltigkeit Ihrer Fragen. Ich wünsche Ihnen für Ihre weitere Arbeit viel Erfolg! Ihr Thomas Matla*