



[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

29.04.2016

Expertenforum 'Marketing'

Herr Thomas Matla

- Ermittlung und Übertragung von Markenwerten
- Allgemeine Marketingfragen



[Profil anzeigen](#)

Protokoll

Herr Thomas Matla: Guten Tag zu meinem heutigen LiveChat zum Thema Marke, Marketing und Markenwerte. Gern tausche ich mich mit Ihnen darüber aus, wie Sie die Markenpositionierung Ihres Unternehmens realisiert haben, wie Sie auf Ihre Markenwerte gekommen sind und wo sich in der praktischen Arbeit, der Übertragung der Markenwerte, Schwierigkeiten ergeben haben. Wenn ich Ihnen hier und da mit meinen Antworten in Ihrer Markenarbeit weiterhelfen kann, würde mich das freuen.

Leser: Guten Morgen Herr Matla. Die meisten Unternehmen beanspruchen für sich so abstrakte Markenwerte wie „Qualität“, „Innovation“ oder „Kundenorientierung“. Wie lassen sich die relevanten Markenwerte präziser definieren?

Herr Thomas Matla: Guten Morgen und vielen Dank für Ihre Icebreaking-Frage. Tatsächlich ähneln sich sehr viele Markenwerte von Unternehmen. Oft hat das wohl etwas mit dem einfachsten Nenner zu tun, auf den man sich einigen kann. Nehmen wir den Begriff Qualität. Natürlich möchten Kunden, egal in welchen Bereichen sie Produkte oder Leistungen nachfragen, Qualität. Unternehmen sollten deshalb auf diese Werte-Dimension achten. Leider taugt sie in den meisten Märkten nicht mehr zur Eigenprofilierung und Differenzierung von der Konkurrenz. Um hier näher an den wirklich relevanten Bedarf und die damit verbundenen Bedürfnisse der Kunden-Märkte heranzukommen, bedarf es, sie nannten den Oberbegriff bereits, einer Kundenorientierung. Man könnte auch sagen, das Marketing ist wieder gefragt und erlebt ein Revival. Gebraucht werden echte Kunden-Insights. Was ist wirklich für den Kunden interessant. Wenn man daran arbeitet, findet man stärker wirkende Werte, die zur Markenprofilierung genutzt werden können.

Leser: Guten Tag Herr Matla: Sollten die Markenwerte immer den „status quo“ widerspiegeln oder dürfen sie auch visionäre Elemente aufweisen?

Herr Thomas Matla: Nun, bevor fantasiert werden darf, sind Unternehmen natürlich erst einmal gefordert, die aktuellen und tatsächlich bestehenden und relevanten Werte der Kundenmärkte sowie ihrer eigenen Unternehmung herauszufinden, um sich diese zur Marken-Profilierung nutzbar zu machen. Hier besteht aus meiner Sicht aktuell die grösste Herausforderung. Sie wird verstärkt durch den Megatrend zur Digitalisierung.

Leser: Wie stark dürfen Markenversprechen ausgereizt werden, ohne dass eine Marke an Glaubwürdigkeit verliert?

Herr Thomas Matla: Wenn ein Unternehmen mit seiner Marke fokussiert die relevanten Markenwerte bedienen kann, und zwar als gesamtes Unternehmen, an allen Marken-Touchpoints, dann kann das Markenversprechen extrem ausgereizt werden, ohne dass das Unternehmen Schaden nimmt. Ganz im Gegenteil. Es profitiert ja gerade davon, dass es zielgenau bedient, was der Markt fordert. Unilever als Weltunternehmen könnte hier ein Beispiel sein. Mit 14 Marken aus seinem Markenportfolio macht das Unternehmen allein jeweils 1 Mrd. Euro Umsatz.

Leser: Guten Tag Herr Matla! In welchen Schritten lassen sich generell die zu einer Marke passenden Werte ermitteln?

Herr Thomas Matla: Guten Tag, im Prozess der Markenwerte-Ermittlung gibt es verschiedene Felder, die berücksichtigt werden sollten. Zum einen ist das das eigene Unternehmen. Hier sind Fragen zu klären, wie: Für welche Werte steht das Unternehmen?

Werden diese Werte im ganzen Unternehmen realisiert? Welche Kultur herrscht vor? Welche Kompetenzen bestehen? Welche Marken hat das Unternehmen im Portfolio? Dann sollte die Marke des Unternehmens untersucht werden, um die es geht. Ist es eine bereits bestehende Marke, sind die tatsächlichen Werte und Kompetenzen in einer Art Innensicht zu ermitteln. Geht es um eine neu zu positionierende Marke, spielen zum Start die verfügbaren Kompetenzen eine wichtige Rolle und sollten definiert werden. Was sind die Stärken, für die die Marke stehen könnte? In dieser ersten Ermittlungsphase wird das Unternehmen in der Innensicht für mögliche Markenwerte sensibilisiert. In einem nächsten wichtigen Schritt sind die Werte der Märkte zu untersuchen. Welche Werte herrschen in den Branchen zurzeit vor? Welche Trends gibt es? Daraus sind eine Sammlung und sodann eine Hierarchie nach Relevanz zu erstellen. In einer Abschlussphase sind die aus der Innensicht ermittelten Werte mit Kompetenzen und Leistungsfähigkeiten in Relation zur Marktsicht, was gewünscht und gefordert wird, abzugleichen. Dabei sind Konkurrenzmarken mit deren Positionierungen zu berücksichtigen, wie auch allgemeine Marktentwicklungen. So ungefähr kann man sich das in Kurzfassung vorstellen. Natürlich ist der Prozess breiter und tiefer angelegt und umfasst viele Gespräche, Informationen und Abstimmungen.

Leser: Welche Rolle spielt die von Ihnen erwähnte Digitalisierung bei der Ermittlung von Markenwerten?

Herr Thomas Matla: Nun, wir befinden uns ja zurzeit in einer Phase der Digitalisierung der gesamten Wirtschaft. Unternehmen sind also gefordert das jeweils eigene Geschäftskonzept zu überprüfen, wie stark es vom neuen Megatrend betroffen ist und welche Massnahmen ergriffen werden sollten. Jetzt erscheinen junge Startups am Markt, die sehr fokussiert nur ganz wenige, aber relevante Werte ihrer avisierten Marktsegmente ansprechen. Im Bereich der Grundbedürfnisse zum Beispiel den Wert "Ernährung", flankiert von den Werten "Schnelligkeit", "Einfachheit", "Preiswürdigkeit". Und schon sind wir bei den Internet basierten Lieferservices. Wenn ein stationäres Schnellrestaurant damit konkurrieren will, wird es Schwierigkeiten haben, weil es diese Werte nicht optimal erfüllen kann, jedenfalls kaum so optimal, wie eben ein Lieferservice. Also sollte das stationäre Restaurant auf andere Werte setzen.

Leser: Wir sind darauf stoßen, dass wir bestimmte Erwartungen unserer Kunden noch nicht (ausreichend) erfüllen und wir daran arbeiten müssen. Dürfen wir eine solche Zielsetzung nach außen kommunizieren, um beispielsweise Kunden an der Entwicklung zu beteiligen, oder schaden wir damit u.U. unserer Marke?

Herr Thomas Matla: Vorab, aufgrund dieses LiveChat-Formats und der wenigen Informationen, die mir durch die Fragen vorliegen, kann ich seriös Aussagen immer nur verallgemeinert formulieren. Bitte haben Sie dafür Verständnis. Aber natürlich können Sie Kunden sehr gut einbinden, um deren Bedürfnisse - die für das ganze Segment gelten sollten - noch besser erfüllen zu können. Im B-to-B-Bereich werden bereits viele Produkte und Leistungen in Co-Creation mit den Kunden entwickelt und weiterentwickelt. Wenn Sie es strategisch-konzeptionell richtig angehen, können Sie daraus auch gleichzeitig eine kommunikative Kampagne realisieren, die eine stärkere Profilierung und Kundenbindung erzeugt.

Leser: Zur Identifikation unserer Markenwerte haben wir uns erst mal gefragt, worin wir besser als unsere Mitbewerber sind. Würden Sie diesem Ansatz zustimmen?

Herr Thomas Matla: Als einen ersten Schritt selbstverständlich. Zu allererst sollten Sie Ihr eigenes Unternehmen und dessen gelebte Werte-Kultur sowie Kompetenzen und Leistungsfähigkeit kennen. In einer früheren Frage (weiter oben) habe ich dargestellt, wie Sie dann weiter vorgehen sollten, also Analyse der Märkte und deren Entwicklungen, Relevanzliste erstellen, Matching Innensicht und Aussensicht. Dabei kommt es auch darauf an, für welche Leistungen Ihr Unternehmen in der Aussensicht glaubwürdig stehen kann. Also, was traut man Ihrem Unternehmen und Ihrer Marke zu?

Leser: Eignet sich das uralte „Brain Storming“ als Kreativitätstechnik für die Sammlung etwaiger Markenwerte oder würden Sie ein gezielteres Vorgehen bevorzugen?

Herr Thomas Matla: Ein Brainstorming erzeugt nach meinen Erfahrungen bei allen Beteiligten einen Druck Kreatives zu produzieren. Darum geht es hierbei aber gar nicht. Die Marken-Positionierung ist eher ein analytischer Prozess. Besser zur Erfassung von gelebten und im Unternehmen vorherrschenden Werten eignen sich Interviews. Diese sollten aber möglichst nicht von Personen aus dem Unternehmen durchgeführt werden, da das zu Verfälschungen führen kann. Eine weitere sehr gute, komprimierte und praxisnahe Methode, mit der ich sehr positive Erfahrungen machen durfte, sind Brand-Workshops an denen relevante Unternehmensvertreter/innen aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Kompetenzen teilnehmen. Schon ein Tagesworkshop kann hier eine deutliche Klarheit bringen.

Leser: Sollten wir die Relevanz von Markenwerten durch die Zielkunden selbst beurteilen lassen? Oder kommen Markenspezialisten, die sich intensiv mit einer Zielgruppe befassen,

zu aussagekräftigeren Ergebnissen?

Herr Thomas Matla: Grundsätzlich ist es so, dass die Kunden die Marke selber bilden. Und zwar in ihren Köpfen und Bäuchen. Unternehmen können sich nur daran orientieren und sind gefordert alles zu tun, um diesen Prozess zielgerichtet zu beeinflussen und zu erleichtern. Insofern bestimmen die Kunden auch, was für sie relevant ist. Was Markenspezialisten angeht, und das berührt ja meine eigene Profession, besteht der Unterschied darin, zu erkennen, wie man diese Erkenntnisse interpretiert und gewichtet, um sie anschliessend erfolgreich im Marketing zu verwenden. Wenn man viele Jahrzehnte damit zu tun hat, Unternehmen und Marken ganz unterschiedlicher Grösse und in verschiedenen Branchen zu beraten und zu begleiten, sieht man vielleicht einige Dinge schneller, konzentrierter und klarer.

Leser: Geht es bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit eher um die Innen- oder Außensicht? Wäre im letzteren Fall von uns eine aufwendige Kundenumfrage durchzuführen?

Herr Thomas Matla: Bezogen auf die Leistungsfähigkeit, beides. Sie sollten sowohl glasklar erkennen, wozu Ihre Marke überhaupt fähig ist. Und zwar nicht nur aus Sicht der Geschäftsführung, des Vorstands und des CEOs, sondern als ganzheitliche Unternehmenssicht. Nicht, dass vordergründig alles toll aussieht und immer mehr Gas gegeben wird (Werbung, Homepage, App etc.), im Backoffice aber alles weg bricht. Dann ist es aber auch wichtig, welche Leistungsfähigkeit Ihnen der Markt zutraut. Hier spielt also das Vertrauen und die Kompetenzeinschätzung des Marktes eine wichtige Rolle. Und auch hier, es muss nicht eine aufwendige Kundenbefragung durchgeführt werden. Es können auch qualitative Gespräche auf unterschiedlichen Ebenen sein. Dazu sollten Sie allerdings eine Strategie haben.

Leser: Hallo Herr Matla, gibt es nationale Einflussfaktoren auf die Markenwerte? Anders gefragt, inwieweit hängen Markenwerte mit kulturellen Aspekten zusammen?

Herr Thomas Matla: Ja, die gibt es. Nationale und internationale. Der inter-/kulturelle Aspekt wird in deutschen Unternehmen noch immer zu wenig als Erfolgstreiber und Nachhaltigkeitssäule berücksichtigt. Prof. Veronika Bellone und ich gehen darauf in unserem bereits 2012 erschienenen Buch Greenfranchising ausführlich ein. In der Zwischenzeit hat sich die Situation in Europa noch weiter verstärkt. Unternehmen müssen sich daran anpassen, wollen sie langfristig erfolgreich bleiben. Beispiele aus der Natur zeigen, dass Permakultur Veränderungen besser bestehen kann als Monokultur. Die schnelle, gezielte und wertschätzende Integration unterschiedlicher Kulturen und das Leben einer wertschätzenden "Permakultur" stärkt Unternehmen und Marken. Hier freue ich mich sehr, dass Franchise-Marktführer, wie der Green Franchise Award-Gewinner 2015 McDonald`s Deutschland Inc., hier proaktiv nach vorn gehen.

Leser: Können Markenwerte so aussagekräftig formuliert werden, dass sie auch intern für Inspiration und Ansporn sorgen?

Herr Thomas Matla: Vielen Dank auch für Ihre Frage. Ja, sie können nicht nur, sie sollten es. Der eine Teil der Marken-Werte-Ermittlung besteht im analytischen Vorgehen. Hat man die relevanten Werte extrahiert, die Marktpotenzial versprechen und die das Unternehmen glaubwürdig bedienen kann, geht es um deren kreativ-textliche Umsetzung, um griffige, motivierende und möglichst bildlich anregende Begriffe. Da die Werte immer für das ganze Unternehmen, nach innen und aussen stehen, sollten sie auch entsprechend motivierend kommuniziert werden - nach innen und aussen. Und gelebt werden, in Interaktionen und im Dialog.

Leser: Sollte die Übertragung neuer Markenwerte auf konkrete Kommunikationsmaßnahmen nach Möglichkeit zentral gesteuert werden? Vermutlich wäre die Identifikation größer, wenn die Partner dies selber umsetzen dürfen.

Herr Thomas Matla: Die Marke ist ein zentraler Unternehmenswert. Im Franchising wird sie lizenziert, damit sie von Partner/innen im Geschäftsverkehr und in Verbindung mit dem Franchise-System genutzt werden kann. Die Markenwerte sind die DNA der Marke, also ihre innersten Wertbestandteile. Die Übertragung von Markenwerten, zum Beispiel in die Kommunikation, ist ein zentraler Prozess, der die Marke stärken oder schwächen kann. Deshalb sollte dieser Prozess für den nationalen Auftritt in der Hand der Systemzentrale sein. Die regionale Übertragung liegt in der Hand der Franchise-Nehmenden. Dabei sollten sie sich aber an Leitlinien und CDs halten müssen. Nur so ist ein konsistenter und damit starker Markenauftritt gewährleistet.

Leser: Wie lösen Sie als Markenexperte etwaige Widersprüche bei Markenwerten auf: z.B. Kostenführerschaft gegenüber Qualitätsanspruch?

Herr Thomas Matla: Für mich sind das keine Widersprüche, sondern Dimensionen der Marken-Positionierung. Durch eine saubere Positionierung in diesen Werte-Dimensionen können neue Marktfelder erschlossen werden oder eine starke Marke profilierend

aufgebaut werden. Schauen Sie sich zum Beispiel das "Motel One" dazu an.

Leser: Wie stellen wir über eine entsprechende Dokumentation und Richtlinie hinaus sicher, dass die Markenpositionierung im Tagesgeschäft der Franchise-Betriebe und der Systemzentrale wirklich eingehalten wird?

Herr Thomas Matla: Es braucht Leitlinien, Dokumentationen, aber auch ein Controlling. Menschen sind sehr kreativ und erfinderisch. Das ist auch schön so! In der Markenkommunikation braucht es allerdings die Einhaltung gewisser CI/CD-Richtlinien. Dass dieses nicht immer gelingt, sieht man auch bei internationalen Marktaufritten, wo Unternehmen mitunter ganz verschiedene Logos einsetzen.

Leser: Was bedeutet das für die internationale Markenführung in Branchen wie Mode oder Gastronomie, die stark von kulturellen Einflüssen geprägt sind? Dürfen die Markenwerte je nach Land bzw. Kultur unterschiedlich betont werden?

Herr Thomas Matla: Erstrebenswert ist es, eine Marke selbstständig zu positionieren und zu führen. Richtlinien sollten hier, auch für das Mitarbeitenden-Recruiting, angepasst sein.

Leser: Im Hinblick auf interkulturelle Einflussfaktoren befasse ich mich mit der Frage, was bei der Übertragung von Markenwerten und Kernbotschaften auf Raumkonzepte zu beachten ist. Haben Sie dazu eine allgemeine Anregung?

Herr Thomas Matla: In verschiedenen Kulturen herrschen ganz unterschiedliche Werte-Historien, Lesensarten, Rituale und Gebräuche. Natürlich hat das Einfluss darauf, wie gesellschaftliche und wirtschaftliche Angebote wahrgenommen, bewertet und genutzt werden. Je nachdem, wie eine Marke positioniert ist, kann sie sich als Befürworter oder Gegner dieser Andersartigkeiten darstellen. Mein Weltbild ist integrativ geprägt. Ich würde Unternehmen immer dazu raten, Werte anderer zu respektieren und wertschätzend damit umzugehen. Das hat etwas mit einer starken inneren Haltung zu tun.

Leser: Lieber Herr Matla, haben Sie selbst positive Erfahrungen mit dem Einsatz von Brand Scorecards zur Konkretisierung der Markenwerte gemacht?

Herr Thomas Matla: Ja, Ballance Scorecards helfen, das Denken und Handeln zu strukturieren, können also ein Werkzeug im Markenfindungsprozess sein.

Leser: Und wie bringen wir die unterschiedlichen Bedürfnisse von Gründern und Konsumenten unter einen "Marken-Hut"?

Herr Thomas Matla: Das hat etwas mit Resonanz zu tun. Menschen mit ähnlichen Prädispositionen treten in Resonanz. Das kennen Sie sicherlich selbst. Bei Kongressen setzt man sich dorthin, wo nette Menschen sind. Gleiches an den obligatorischen Stehtischen. Hier ziehen einen manche Menschen eher an, andere stossen eher ab. Vielleicht sind diese Menschen gar nicht nett oder abstossend, also allgemein gesprochen. Aber sie entsprechen der eigenen Wesensart und so findet man sie eher sympathisch oder eben nicht. Genau so muss man sich das mit den Marken vorstellen. Die müssen mit all ihren Werten und Erscheinungsweisen zu einem passen, dann kommen sie ins Relevant Set, falls man als Kunde oder möglicher Existenzgründer auf der Suche ist.

Herr Thomas Matla: *Und schon sind zwei Stunden wieder rum. Danke für Ihre Fragen. Freue mich auf das nächste Mal! Sollte Ihnen in der Zwischenzeit der Schuh drücken, können Sie mich gern über die Bellone Franchise Consulting GmbH kontaktieren. Ich freue mich, von Ihnen zu hören. Bis demnächst, Ihr Thomas Matla*