



# Der Hoeneß-Effekt

**DAS MARKEN-INTERVIEW** | Oder wie Unternehmen durch eine starke Marke einzigartig werden. Immer öfter hört man den Satz „Die Marke wird immer wichtiger, ein Unternehmen muss zur Marke werden“. Warum ist das so? Was sind die Vorteile einer Marke? Und was macht eine starke Marke aus? WiM sprach mit Karlheinz Illner, heute ein Experte für Markenführung in Familienunternehmen im BtoB-Bereich.

**Dann ist also jedes Unternehmen eine Marke?**

Einfach gesprochen: ja. Doch es gibt schwache und starke Marken, attraktive Marken und Unternehmen, die weniger attraktiv sind. Eine starke Marke ist wie ein Mensch mit bestimmten Charaktereigenschaften, die man mag oder eben nicht. Deshalb spricht man auch oft davon, dass eine Person eine Marke ist, zum Beispiel Uli Hoeneß ist eine Marke. Er ist bekannt und hat „Ecken und Kanten“, er hat Profil und polarisiert. Ob man ihn mag oder nicht, er ist auf jeden Fall einzigartig und das sollten Unternehmen auch sein. Warum wollen junge Leute bei Apple oder Google arbeiten? Weil diese Firmen ein besonderes Profil haben, weil sie einzigartig sind.

**Apple und Google sind doch Giganten.**

**Damit kann sich doch eigentlich ein Mittelständler nicht messen?**

Doch – und gerade, wenn es um das Thema „Marke“ geht. Starke Marken wie Google und Apple sind von Persönlichkeiten geprägt, die das Unternehmen prägen und einen klaren Stil vorgeben. Ohne die Persönlichkeit von Steve Jobs wäre Apple nie so erfolgreich gewesen. Und genau diese Chance haben mittelständische Firmen und Familienunternehmen. Sie brauchen nur das Verständnis und den Mut, ihren eigenen Stil, ihre eigene Marke zu leben. Mut für das Bewusstsein, dass ich es als starke Marke nie allein recht machen kann, ja ich muss sogar polarisieren. Doch wenn ich meinen Stil lebe, in der täglichen Arbeit, in der Produktentwicklung, in der Kommunikation nach außen, dann finde ich auch Fans, die zu mir wollen. Schauen Sie Bionade an, das war ein Mini-Familienunternehmen. Doch die hatten eine starke Idee, waren mutig und haben es konsequent umgesetzt.

**Welche Rolle spielt dabei die Firmengröße?**

Keine. Ich kann auch als Person eine starke Marke sein. Je kleiner das Unternehmen, umso größer die Chance, ein klares und einheitliches Profil zu haben. Es muss nicht alles zehnmal intern oder mit der Konzernzentrale abgestimmt werden. Das ist zukünftig die große Chance für mittelständische Unternehmen. Wenn wir uns Opel anschauen, was passiert da? Es gibt Vorgaben aus Amerika, aus Europa und in Deutschland wollen auch noch viele mitreden. Die Marke wird zerstört, hat kein klares Profil mehr. Das kann nichts werden.

**Und was bringt dann die Marke für ein Unternehmen?**

Eine starke Marke macht Ihr Unternehmen attraktiver. Nach innen und außen. Sie schafft Begehrlichkeit. Fragen Sie doch mal Schüler, wo sie später gerne eine Ausbildung machen wollen. Da hören Sie meistens die großen „Marken“ wie BMW, Audi und jetzt auch Google. Wenn die Auswahl immer größer wird für Mitarbeiter, werden die attraktivsten Unternehmen die besten Bewerber bekommen.

**Welche Bedeutung hat eine Marke zum Beispiel für den Vertrieb?**

Eine ganz entscheidende, wenn Einkaufsprozesse im BtoB-Bereich immer straffer organisiert werden, wenn Einkäufer alle zwei Jahre wechseln ist eine starke Marke von Vorteil. Die starke Marke wird immer in der engeren Auswahl stehen und sich auch oft durchsetzen können, auch wenn sie etwas teurer ist. Das gleicht die Markenstärke, das Vertrauen in die Marke aus. Beim Weltwirtschaftsforum in Davos hat man vor Jahren schon beschrieben, was in Zukunft die zwei wichtigsten Erfolgsfaktoren für

**K**arlheinz Illner (MBA) gründete 2012 in Würzburg FamilyBrands, eine Markenberatung, die auf mittelständische Familienunternehmen im BtoB-Bereich spezialisiert ist. Er hat über 17 Jahre Erfahrung im Aufbau und der Führung von Marken. Seit 2009 ist er Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Salzburg. Neben seiner Beratertätigkeit coacht er Familienunternehmer und ist gefragter Vortragsredner für Impulsvorträge. Er studierte in Deutschland, Nordirland und absolvierte als Fulbright Stipendiat sein MBA-Programm in den USA. Zu seinen Referenzen zählen u. a. Unternehmen wie Lucky Strike, Mercedes-Benz, MINI, Coca-Cola, Ferrero und Lindt.

**WiM: Herr Illner, mal ganz einfach nachgefragt, was ist für Sie eine Marke?**

Karlheinz Illner: Wenn Sie den Namen einer Firma hören, haben Sie Gedanken, Gefühle und meistens eine Meinung zu diesem Unternehmen. Das ist einfach formuliert die „Marke“. Voraussetzung ist natürlich, Sie kennen diese Firma.

Unternehmen sein werden. Das Ergebnis: die Marke und die Menschen.

*Sie haben bei großen Markenunternehmen gearbeitet. Marken wie Lucky Strike haben jedoch Werbeetats in Millionenhöhe, da kann doch ein mittelständisches Unternehmen gar nicht mithalten?*

Der größte Irrtum ist, dass Marke mit Werbung gleichgesetzt wird. Sie können auch eine starke Marke ohne Werbung sein. Wichtiger ist, dass Sie die Marke leben, nach innen und außen. Das die Mitarbeiter die Marke verstehen. Das hat auch mit Stolz zu tun, für eine bestimmte Firma zu arbeiten. Wenn ein BMW-Mitarbeiter auf einer Party ist und sich vorstellt, dann sagt er spätestens im zweiten Satz, dass er für BMW arbeitet. Bei der Marke geht es um ein Grundverständnis, das sich auf alle Bereiche im Unternehmen, ja sogar die Mitarbeiterauswahl, auswirkt. Das hat erst einmal gar nichts mit Werbung zu tun.

*Warum wird dann Marke oft mit Werbung gleichgesetzt?*

Das Problem ist, dass die meisten Werbeagenturen jetzt auch Markenberatung anbieten. Und was will eine Werbeagentur verkaufen? Was ist deren Kerngeschäft? Ja natürlich Werbung. Ich mache also den Bock zum Gärtner. Das kann ja nicht funktionieren. Da wird dann einem Unternehmen erzählt: „Erst machen wir Ihre Marke klar, und dann machen Sie noch Werbung, und dann läuft das.“ Da läuft erst mal gar nichts, wenn ich das Thema „Marke“ nicht verstanden habe. Das ist der erste Schritt, ein klares Markenverständnis: Was bedeutet die Marke für uns? Was sind unsere Markenwerte? Welche internen Maßnahmen sind sinnvoll? Welche Auswirkung hat es für die einzelnen Bereiche? Marke hat auch Auswirkung auf die Produktentwicklung, auf den Vertrieb, Marke sollte im Mittelpunkt des Unternehmens stehen. Erst dann sollte ich über Werbung nachdenken, bzw. prüfen, ob es sinnvoll ist.

*Sie haben viele Jahre große Markenunternehmen wie Mercedes-Benz, Coca-Cola, Lindt und Ferrero im Markenbereich beraten, warum konzentrieren Sie sich jetzt auf mittelständische Familienunternehmen?*

Als ich jung war, da wollte ich zu einem großen Konzern. Als ich nach drei Jahren USA wieder zurückkam, habe ich dann bei

British American Tobacco (unter anderem Lucky Strike, Gauloises) als Trainee im Markenbereich angefangen. Das war für mich absolut faszinierend zu sehen, wie Marken „gebaut“ und erfolgreich verkauft werden. Und Marke war ja damals fast nur ein Thema für große Unternehmen. Doch mittlerweile ist eine starke Marke auch für ein mittelständisches Unternehmen wichtig und in Zukunft sogar lebenswichtig. Die Produkte und Leistungen werden einfach immer austauschbarer und dann entscheidet die Kraft der Marke, welches Produkt gekauft wird, gerade auch im BtoB-Bereich. Als ich 2009 nach über 14 Jahren Tätigkeit im Markenbereich nach Würzburg kam, hatte ich immer öfter Kontakt mit Familienunternehmen und habe gemerkt, welches Potenzial diese Firmen haben. Einerseits sind sie oft starke Marken in ihrem Segment und Innovationsführer, andererseits sind sie außerhalb von ihrem Marktsegment oft unbekannt und haben Probleme, neue Märkte zu erschließen und qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen, weil das Unternehmen nach außen nicht attraktiv genug erscheint. Dies zu ändern und gemeinsam das Potenzial der Firma zu entwickeln, reizt mich und ist für mich eine Herausforderung.

*Was ist bei mittelständischen Familienunternehmen anders?*

Ein Familienunternehmen hat immer eine besondere Dynamik, gerade wenn es um das Thema „Marke“ geht, weil die Abstimmung zwischen den Werten der Familie, der Marke und des Unternehmens eine Grundvoraussetzung für den Erfolg ist. Das ist oft nicht einfach, aber mit einer gewissen Erfahrung und dem richtigen Handwerkszeug ist das machbar. Auch ist es persönlicher, weniger politischer und es gibt schnellere Entscheidungen. Und gerade das macht mir viel mehr Freude in der Zusammenarbeit. Bei Konzernen wird so viel zerredet. Bei Familienunternehmen ist es direkter. Das kann aber auch heißen, dass, wenn die Chemie nicht stimmt, es keinen Sinn macht, zusammenzuarbeiten. Wenn sie stimmt, dann kann es für beide Seiten sehr erfüllend und produktiv sein.

*Was sehen Sie als ersten Schritt zu einer starken Marke?*

Erstens, eine Übereinstimmung in der Geschäftsführung und den Inhabern: Was

Marke bedeutet? Warum Marke? Was kann Marke leisten und was nicht? Zweitens, ein einheitliches Verständnis über die Markenwerte des Unternehmens. Drittens eine Übereinstimmung, was die Markenwerte für die einzelnen Unternehmensbereiche bedeuten. Dann kann ich in die Umsetzung gehen. Ganz entscheidend: Ich kann das Thema „Marke“ nicht in die Werbeabteilung oder Personalabteilung delegieren. Marke ist erst einmal Chefsache.

*Warum tun sich dann KMUs oft so schwer mit dem Thema „Marke“?*

Weil es sich ganz einfach anhört und doch so herausfordernd in der Umsetzung ist. Weiteres Problem: Es fehlt die Expertise. In einem Markenartikelunternehmen dauert die Ausbildung zum Markenmanager zwei Jahre, erst dann dürfen sie eine – meistens kleine – Marke verantworten. Große Marken erst nach vier bis fünf Jahren, dann aber mit der vollen Gewinn-Verantwortung. Was passiert im Mittelstand? Mitarbeiter, die drei oder vier Seminare zum Thema „Marke oder Marketing“ besucht haben, sind auf einmal für das Thema „Marke“ verantwortlich. Ich mach doch auch nicht einen Betriebswirt nach drei Seminaren zum Ingenieur und gebe ihm die Projektleitung für eine neue Antriebstechnik. Das kann nicht gut gehen.

*Aber dafür gibt es doch Berater?*

Das ist das nächste Problem. Die Berufsbezeichnung „Markenberater“ ist nicht geschützt. Sie können sich morgen ein Schild vor die Tür hängen und Unternehmen zum Thema „Marke“ beraten. Doch auch renommierte Unternehmensberatungen tun sich schwer mit diesem Thema. Ich kenne aktuell einen Fall, da wird eine Firma seit einem Jahr beraten. Erst ein Unternehmensleitbild, dann die Unternehmenswerte, dann die Markenwerte und jetzt noch die Werte für die Arbeitgebermarke – alles noch garniert mit den persönlichen Werten des Inhabers. Das ist absoluter Schwachsinn! Das kann nicht funktionieren! So etwas ärgert mich maßlos. Kein Wunder, wenn dann die Firmen vom Thema „Marke“ nichts mehr wissen wollen.

*Was ist eigentlich bei dem Thema „Arbeitgebermarke“ zu beachten?*

Bei den meisten mittelständischen Unternehmen ist die Firma mit der Marke gleich-

# Von Gelb auf Grün

## „MEMO BOX“ ERHÄLT NEUEN ANSTRICH |

Seit 2009 zählt das Mehrweg-Versandsystem „memo Box“ zu den wichtigsten nachhaltigen Leistungen der memo AG in Greußenheim im Landkreis Würzburg: Die in drei Größen erhältlichen, stabilen Behälter aus umweltverträglichem, recyclingfähigem Polypropylen schonen durch ihre fast unbegrenzte Lebensdauer und die Einsparung unzähliger Versandkartons wertvolle Ressourcen.

Da sich der Bestand durch den Verkauf der bei Kunden sehr beliebten gelben Boxen in den letzten Jahren deutlich reduziert hat, hat memo nun neue, grüne Boxen angeschafft, die ab sofort im Umlauf sind. Die „memo Box“ ist inzwischen auch als Marke geschützt.

### Von der „Postbox“ zur „memo Box“

Als die Deutsche Post 1998 ihr Mehrwegsystem „Postbox“ einführte, war memo als Pilotpartner dabei. Aufgrund des Schwunds wurde dieses jedoch Ende 2008 eingestellt. Da memo aus Überzeugung jedoch nicht auf ein Mehrweg-Versandsystem verzichten wollte, entwickelte das Unternehmen auf Basis der Praxiserprobten „Postbox“ die „memo Box“. Neben der Tatsache, dass der Versand in der „memo Box“ nicht teurer ist als in Kartonaugen, profitieren die Kunden von weiteren Vorteilen: Die Box kann durch einfaches Ankreuzen der gewünschten Versandverpackung auf dem Formular bestellt werden. Passend zum Bestellvolumen wird dann die optimale Größe und Anzahl an „memo Boxen“ eingesetzt. In den Boxen ist das Versandgut sicher vor Nässe und Beschädigung geschützt. Die leere Box kann dem Zusteller innerhalb von 14 Tagen wieder mitgegeben oder zu einer Postfiliale oder Packstation gebracht werden. Sollte sich aufgrund der Abmessungen der bestellten Ware die „memo Box“ nicht für den Versand eignen, wählt das memo Logistiksystem automatisch die ökologisch beste Alternative aus.

zusetzen. Das heißt, auf keinen Fall eine eigene Arbeitgebermarke entwickeln. Prüfen Sie, was sind die Werte des Unternehmens? Wie unterscheiden Sie sich von anderen Firmen? Was sind Ihre Besonderheiten? Was können Sie den Mitarbeitern bieten? Oft sind es Themen wie Kindergrüpe, Schule, Ärzteversorgung und Flexibilität bei den Arbeitszeiten, die für zukünftige Mitarbeiter wichtig sind. Auch die aktuelle Zufriedenheit der Belegschaft ist ein unterschätzter Faktor. Bei einem laufenden Beratungsprojekt haben wir erst einmal eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Sehr wertvoll, was da zutage tritt. Für die Mitarbeiter sind auch Themen wie Personalentwicklung wichtig, das heißt: Fördert mich das Unternehmen in Computerkenntnissen, Kommunikation, Mitarbeiterführung? Bekomme ich mehr als nur ein Gehalt?

### Welche zukünftige Entwicklung sehen Sie beim Thema „Arbeitgebermarke“?

Für viele – gerade junge – Mitarbeiter ist das Thema „Soziale Verantwortung“ immer wichtiger. Laut einer Befragung von über 11.000 Studenten im letzten Jahr ist es für

jeden Dritten wichtig, was ein potenzieller Arbeitgeber in diesem Bereich macht. Es gibt schon die Formulierung „Sinn schlägt Dienstwagen“.

### Welche Bedeutung hat das Thema „Marke“ für Social Media?

Für mich ist ein klares Markenprofil die Voraussetzung für Social Media. Ein Unternehmen muss sich seiner Persönlichkeit, seiner Marke bewusst sein. Wie spreche ich die Menschen an? Sieze oder duze ich sie? In welcher Sprache spreche ich – welche Tonalität? Wie setze ich Humor ein? Welche Themen belege ich? Welche Meinungen vertrete ich? Social Media ist ein wunderbares Beispiel, wie ich Marke leben kann und ganz besonders eben auch für KMUs.

### Was sind kurz zusammengefasst die Erfolgsfaktoren für eine starke Marke?

Ein klares Profil, verständliche Markenwerte und der Mut, die Marke konsequent jeden Tag umzusetzen – mehr nicht.

### Vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Elmar Behringer.

## ACHT SCHRITTE ZUR ENTWICKLUNG EINER STARKEN ARBEITGEBERMARKE

- 1. Prägende Werte Ihres Unternehmens definieren**  
Was sind die grundlegenden Werte Ihres Unternehmens?
- 2. Die Werte mit der Unternehmenskultur abstimmen**  
Werden die Werte auch tatsächlich gelebt?
- 3. Die Zufriedenheit und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter kennen**  
Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter? Welche Bedürfnisse haben diese? Was können Sie Ihren Mitarbeitern bieten?
- 4. Ihre Alleinstellung abklopfen**  
Was unterscheidet Sie von anderen Firmen?  
Wie positionieren sich andere Unternehmen in der Region?  
Wo sind Sie einzigartig?
- 5. Die Arbeitgebermarke leben**  
Gibt es intern ein einheitliches Verständnis für die Markenwerte?  
Durch welche Aktivitäten reflektieren Sie Ihre Marke?
- 6. Ihr Fan Potential testen**  
Gibt es Bereiche und Themen, für die sich Ihre Mitarbeiter begeistern?  
Welche Themen interessiert Ihre Bewerberzielgruppe?  
Welche zukünftigen Themen mit Fan Potential gibt es?
- 7. Soziale Verantwortung übernehmen**  
Übernimmt Ihr Unternehmen soziale Verantwortung in der Region?  
Sind dies glaubwürdige und authentische Maßnahmen?
- 8. Ziele und Vision kritisch hinterfragen**  
Hat Ihr Unternehmen Ziele und eine Vision, die Ihr Mitarbeiter motiviert, im Idealfall begeistert?