



Klaas Kramer

Souveräne Markenführung

.....
Managementkonzept zur Führung von Marken im
Zeitalter von Social Media.

MIT EINEM VORWORT
VON KARSTEN KILIAN ALIAS
MR. MARKENLEXIKON.COM



Klaas Kramer

Souveräne Markenführung

Managementkonzept zur Führung von Marken im
Zeitalter von Social Media.

MIT EINEM VORWORT
VON BARSTEN MÜLLER ALIAS
MR. MARKENLEADERSHIP.COM

Souveräne Markenführung

Managementkonzept zur Führung von Marken im Zeitalter
von Social Media.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der scm c/o primus GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische(n) Systeme(n).



Weichselstraße 6
10247 Berlin
Tel. 030 47989789
Fax 030 47989800
www.scmonline.de

Redaktion: Chantal Faubert; Carola Weicksel
Lektorat: Jakob Hasselgruber
Satz und Layout: Corinna Brosig, Madlen Jähnig

Alle Rechte vorbehalten.
© scm c/o primus GmbH, Berlin 2012

1. Auflage E-Book Mai 2012
ISBN 978-3-940543-16-5

*„Es geht im Markenmanagement immer weniger um Markentechnik als vielmehr um die Ausgestaltung grundlegender Führungs- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen.“
Dr. Christoph Herrmann, Partner der hm+p Herrmann, Moeller + Partner*

Souveräne Markenführung bezieht Kraft, Einfluss und Gelassenheit aus dem Verzicht auf den Anspruch vollständiger Kontrolle der Markenkommunikation.

Vorwort

Der Buchtitel ist Programm! Klaas Kramer bekennt und benennt, was gute Markenführung im 21. Jahrhundert aus seiner Sicht ausmacht: Souveränität! Für sich sein. Eigenständig. Aus sich heraus Kraft entwickeln – eine Magie entfalten, die Kunden fasziniert und Wettbewerber frustriert.

Dabei gilt: Der Begriff „Souveränität“ wurde im Zusammenhang mit Markenführung bisher nur sehr selten verwandt. Es ist deshalb der Verdienst von Kramer, „Souveräne Markenführung“ als Erster inhaltlich mit Leben gefüllt zu haben. Er präsentiert jedoch nicht einfach nur einen neuen Markenführungsansatz im Zeitalter von Social Media. Kramer macht vielmehr deutlich, dass neben dem Unternehmen als Anbieter und den Medien als Mittler eine dritte Gruppe stark an Bedeutung gewonnen hat: Der mündige, kreativ veranlagte Kunde bzw. Nichtkunde. Der von Kramer vorgestellte Markenführungsansatz hat zum Ziel, alle drei Triebfedern der Marke in Einklang zu bringen. Was es dazu braucht? Souveränität!

Mit Souveränität wird meist eine starke Persönlichkeit bezeichnet, die gelassen auftritt und verantwortungsvoll handelt. Der ursprünglich in Verbindung mit Staaten verwendete Begriff „Souveränität“ bezeichnet den Anspruch eines Staates auf Nichteinmischung Dritter in seine inneren Angelegenheiten. Heute wird mit Souveränität meist die ruhige, überlegene Haltung eines Menschen bzw. das meisterhafte Können einer Persönlichkeit beschrieben. „Souveräne“ Eigenschaften sind individuelle Unabhängigkeit, Eigenständigkeit und Selbstbestimmung sowie Selbstsicherheit. Man weiß, wer und was man ist (und wer oder was nicht)! Man lässt sich nicht ohne weiteres beirren. Lediglich die bewusste Rücksichtnahme auf andere begrenzt die Selbstbestimmtheit.

Auf Marken übertragen bedeutet Souveränität die Durchsetzung einer selbstbestimmten Markenstrategie auf Basis einer gleichberechtigten Beziehung der involvierten Personengruppen.

Hierzu zählen insbesondere die Führungskräfte, Mitarbeiter und Partner eines Unternehmens, Medienvertreter und Kulturschaffende in ihrer Rolle als (Ver-) Mittler der Marke sowie die mündigen (Nicht-)Kunden einer Marke als – im Idealfall – Käufer, Verwender und Fürsprecher.

Grundsätzlich gilt: Die Unternehmen konzipieren, die Medien kommentieren und die Nichtkunden, Kunden und Künstler interpretieren die Marke – auf ihre „Art“, für sich und ihre soziale Netzwerk bzw. Fangemeinde.

Der Übergang vom Pressevertreter über den Kulturschaffenden zur Privatperson ist dabei fließend. Während ein Journalist meist versucht, einer Marke so weit als möglich gerecht zu werden, indem er nach weitestgehender, faktenbasierter Objektivität strebt, verhält es sich bei einer Privatperson meist genau umgekehrt. Als mündiger Bürger, der bloggt, kommentiert oder twittert, versucht er vor allem sich selbst gerecht zu werden, seine ganz persönliche Sicht auf die Marke kund zu tun, in all ihrer Subjektivität.

Während sich das „Faktische“ recht gut durch klassische PR beeinflussen lässt, entsteht das „Gefühlte“ aus der Marke selbst. Es ist deshalb so wichtig, wie Kramer immer wieder betont, eine Marke „souverän“ zu führen und aus sich heraus zu entwickeln. Entscheidend ist, dass eine Marke aus diesem Selbstverständnis heraus situationsbezogen handelt oder abwartet, kommentiert oder schweigt.

Einem Erdbeben gleich übertragen sich dann die Schwingungen der Marke konzentrisch nach außen. Zunächst auf Pressevertreter und Kulturschaffende, im weiteren Verlauf auf private Kunden und Kritiker. Sie alle nehmen die Schwingungen auf und verarbeiten sie. Besonders wirkungsvolle Verstärker sind dabei Freunde und Bekannte, deren Empfehlungen wir zu 90% vertrauen, sowie online veröffentlichte Einschätzungen von Konsumenten, auf die wir in 70% aller Fälle hören. (Nielsen, 2009, S. 2)

Damit wird zugleich deutlich, worauf Kramer gebetsmühlenartig hinweist: Dass der professionelle Umgang mit Social Media für die

Markenführung heute zwingend geboten ist! Es gilt, die Mechanismen und Wirkungszusammenhänge zu kennen, um Chancen frühzeitig nutzen und Risiken umgehend minimieren zu können. Vier Ansatzpunkte sind dabei für Kramer von zentraler Bedeutung:

1. Social Media PR
2. Brand Hacking
3. Brand Reframing
4. Internal Leadership

Kramer macht deutlich, dass Anbieterung im sozialen Mediumfeld noch weniger sinnvoll erscheint als bei klassischer Medienwerbung. Stattdessen ist „Souveränität“ gefragt...

1. im Eigenverständnis der Marke und
2. in der Interaktion mit Dritten.

Dabei ist unerheblich, ob es sich um bekannte oder selbsternannte Kommentatoren der Marke handelt. Entscheidend ist vielmehr, wie die Marke mit den äußeren Einflüssen umgeht und ob bzw. in wie weit sie sich davon beeindrucken und prägen lässt. Nur wenn eine Marke souverän ist, kann sie mit den vielen Vorschlägen, Ideen und der Kritik konstruktiv umgehen und frei darüber entscheiden, was sie zulässt, annimmt oder ablehnt.

So wie die britische Queen in Alan Bennetts Novelle „Die souveräne Leserin“ (2008) den hellen Küchenjungen zu ihrem persönlichen Pagen macht, so können Markenverantwortliche immer häufiger selbsternannte Fürsprecher und Kritiker der Marke zu ihren persönlichen Ratgebern machen, die ihnen helfen, die Marke souverän zu führen, anschlussfähig zu halten und sie der eigenen Zielgruppe auf verständliche Art und Weise zu vermitteln.

Klaas Kramers Buch benennt zentrale Anschlusspunkte an unsere von sozialen Medien geprägte Wirklichkeit. Es öffnet die Augen, schärft das Gehör und vermittelt den richtigen Spürsinn für Souveränität in der Markenführung des 21. Jahrhunderts.

Dem souveränen Leser seien die bunt gefächerten Ideen und Gedanken Kramers deshalb besonders ans Herz gelegt. Nicht alles ist für jeden gleich relevant – wissenswert schon. Seien Sie, wie es Ihre Marke auch sein sollte: Souverän. Wählen Sie aus, was zu Ihrer Marke passt, und was nicht. Stimmen Sie zu, schütteln Sie den Kopf – und machen Sie sich Ihre eigenen Gedanken über die souveräne Zukunft Ihrer Marke!

Karsten Kilian

Diese Souveränität in allen Markt- und Entscheidungssituationen wünscht Ihnen Karsten Kilian von Markenlexikon.com

Für wen ist dieses Buch?

Das Buch ist für alle Menschen, die für Marken arbeiten und ernsthaft das Ziel verfolgen, den Markenwert zu steigern – sei es als Verantwortlicher einer Marke oder als Berater. Den Markenwert steigern bedeutet mehr Umsatz und Gewinn durch Ihre Marke. Wenn Sie das nicht als oberstes Ziel haben und alles andere (persönliche Karriere, kurzfristige Erfolgszahlen) dem unterordnen, dann lesen Sie dieses Buch auf gar keinen Fall! Es könnte Sie von Ihrem Weg abbringen.

Nutzen

Souveräne Markenführung versorgt Sie mit Handlungssicherheit. Trotz Kontrollverlust können Sie Marken souverän in einer vernetzten Mediengesellschaft führen und den Markenwert steigern. Gewinnen Sie Einfluss auf vernetzten Märkten.

Brennendes Problem

Wie führen Sie Marken in einer immer weniger kontrollierbaren Welt, wenngleich Sie zunehmend mehr Kontrollmacht vor Ihren Chef, dem Vorstand und dem Controlling zu demonstrieren haben? In diesem Buch finden Sie Antworten.

Konstantes Grundbedürfnis

Langfristig erfolgreiche Markenführung dient der Erhöhung des Kundennutzens und führt damit zu mehr Gewinn. Ist Ihre Marke stark, so sind Sie es auch. Erfolgreiche Markenführung steht im Einklang mit Ihrer Selbstbehauptung, beruflicher und persönlicher Weiterentwicklung und der Befriedigung Ihrer Zielgruppen: Chef, Controlling, Vorstand, Shareholder. Auf den richtigen Fokus kommt es an.

Was Sie erwartet

Für den schnellen Querleser:

Kerngedanken, Schaubilder, Leitfragen, Tabellen, Handlungsanleitungen.

Für den Geschichtenliebhaber:

Inspirierende Beispiele zum Nachahmen und Bessermachen.

Für den Kritiker:

Argumente, die jedem Konflikt standhalten.

Das Buch ist in 5 Kapitel unterteilt:

Worum es geht:

Wozu gibt es dieses Konzept und welchen Mehrwert liefert Souveräne Markenführung?

Social Media PR:

Kommunikationsmuster in Social Media verstehen, sich beteiligen und gestalten.

Brand Hacking:

Kräfte im Markt für Ihre Markenführung nutzen.

Brand Reframing:

Marken weiterentwickeln, stärken und wiederbeleben.

Internal Leadership:

Mehr Macht für Sie durch unternehmerische Handlungsmuster.

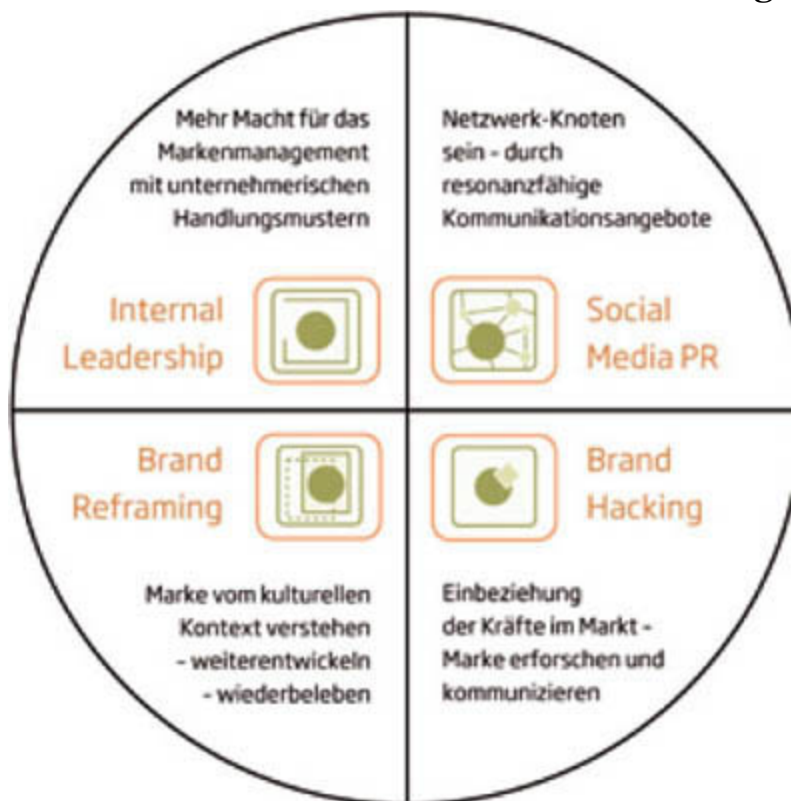


Abb.1 | Überblick

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 1 | Worum es geht

Verführung zur „Souveränen Markenführung“

Ihr Einfluss auf Ihre Marke

Eine Haltung wie beim Surfen

Ihr Weg zur Souveränen Markenführung

Das Souveräne daran

Die Führung dabei

Was bleibt von vertrauten Konzepten?

Worauf sich Markenführung bislang konzentriert

Was Markenführung bislang vernachlässigt

Zentrale Leitfragen für Ihre Markenführung

KAPITEL 2 | Social Media PR

Der Markt ist bei Ihnen - hoffentlich

Sie sind als Mensch gefragt

Erfolgsfaktoren von Social Media PR

Das alte PR-Verständnis hat ausgedient

Kann das nicht eine Agentur machen?

Ist Ihre Hierarchie überholt?

Ihre Marke als gefragter Netzwerkknoten

Kollaboration mit Maß

Lessons Learned

Social Media PR für Souveräne Markenführung - in vier Schritten

Anhang Social Media PR

KAPITEL 3 | Brand Hacking

Das Wesen von Brand Hacking
Erscheinungsformen des Brand Hacking
Durch Hacking Chancen erkennen
Werden Sie „Chef Brand Hacker“!
Brand Hacking Management
Lessons Learned
Handlungsanleitung für Ihr Brand Hacking

KAPITEL 4 | Brand Reframing

Der Kontext macht die Marke
Doppelframe-Modell
Framing-Prinzip
Strategien des Reframing
Weiterentwickeln erfolgreicher Marken
Lessons Learned
Handlungsanleitung für Ihr Brand Reframing

KAPITEL 5 | Internal Leadership

Voraussetzungen schaffen für mehr Einfluss
Ihr Weg zum Internal Leadership
Management Reframing: schwach wird stark
Markenführung gehört nach vorn
Kybernetisches Management
Unternehmerische Handlungsmuster für Sie
Lessons Learned
Eine harte Schule - aber Sie sind nicht allein

Literatur- und Abbildungsverzeichnis
Register

Kapitel 1

Worum es geht

Verführung zur „Souveränen Markenführung“

Verführung ist etwas Wunderbares!

Doch verführerische Prosa allein wird Sie nicht überzeugen. Deshalb gibt es auch Checklisten und kurze anschauliche Beispiele. Sie sollen schließlich in die Lage versetzt werden, die Markenführung in Ihrem Unternehmen sofort spürbar zu verbessern.

Kerngedanken

- Checklisten sind gut. Aber nicht alles.
- Lesen Sie hin und wieder den Langtext.
- Souveräne Markenführung berücksichtigt die dritte Medienrevolution.
- Souveräne Markenführung verzichtet auf Perfektionismus, der Sie nur vom Handeln abhält.
- Markenführung ist die zielorientierte Lenkung einer Interventionskette.

Gebrauchsanleitung

Von einem Handbuch erwarten Sie zurecht Arbeitsanleitungen. Die werden Sie für die vier Werkzeuge auch finden. Vielleicht werden diese Anleitungen dem Einen sehr viel helfen, dem Anderen noch zu allgemein sein. Das liegt daran, dass Souveräne Markenführung in der Praxis in jedem Unternehmen anders aussehen wird. Das muss auch so sein, weil jede Marke anders ist. Sonst wäre es eine schlechte Marke. Auch ist jeder Manager anders und das ist gut so. Denn Souveräne Markenführung stellt auf autarke Managerpersönlichkeiten ab. Je nach Erkenntnisstand werden Ihnen die **Leitfragen** etwas geben. Vielleicht gewinnen Sie Ihre Information eher aus den **Fallbeispielen** oder aus dem **Langtext**. Fallbeispiele sind reale Geschichten, die nicht etwa dafür erzählt werden, um sie Eins zu Eins zu kopieren. Vielmehr vermitteln sie eine Ahnung von implizitem Wissen, das Ihnen auf dem Weg zu einer eigenen Entscheidung helfen kann. Sie können aus den Fehlern Anderer lernen. Wir alle machen Fehler – aber unsere eigenen und

die hoffentlich nur ein einziges Mal. Die Langtexte sind für diejenigen unter Ihnen, die hinterfragen, die die Basis von „Souveräne Markenführung“ verstehen möchten. Zugunsten besserer Lesbarkeit verzichte ich auf wissenschaftliche Beweisführung. Den Ausführungen liegt dennoch erkenntniswissenschaftliche Denkarbeit zugrunde.

Wozu das 1001. Buch über Markenführung?

Grundsätzliche Abhandlungen zur Geschichte und Bedeutung von Marken gibt es genug. Souveräne Markenführung richtet sich an Menschen, die das theoretische Grundgerüst von Marken und Markenführung bereits kennen. Anspruch von „Souveräne Markenführung“ ist es, auf die Herausforderungen der sich wandelnden Medienbedingungen zu reagieren. Es ist ein Konzept, mit dem Marken geführt werden in einer Welt, in der ein Unternehmen nicht mehr qua Etat ein Monopol darauf hat, was und wie seine Marke kommuniziert. Es wird darauf ankommen, die im 19. und 20. Jahrhundert aufgebaute Entfernung und teilweise auch Entfremdung zwischen Unternehmen und Märkten wieder aufzulösen. Die Entwicklung der letzten 15 Jahre vermittelt eine Ahnung von der Tragweite, die die gegenwärtige dritte Medienrevolution mit sich bringt – nach der Erfindung der Schrift und dem Buchdruck. In der Markenführungspraxis wird die Tragweite dieses Wandels noch nicht erkannt.

Es gibt noch einen wesentlichen Unterschied:

Souveräne Markenführung ist nicht etwa ein weiteres gut gemeintes theoretisches Konzept, das dann in der Praxis an vielerlei Hürden scheitert. Souveräne Markenführung verzichtet von vornherein auf Perfektionismus. Sie werden in diesem Buch auch nicht die gewohnte BWL-Sprache vorfinden. Die BWL-Sprache hat eine wichtige Funktion: Sie soll Unsicherheit absorbieren. Das haben Wirtschafts- und Organisationssoziologen bereits vor Jahren herausgefunden und bewiesen. Aber für die wirksame Markenführung brauchen Sie keine Unsicherheitsabsorbition. Sie

benötigen Landkarten, die Sie bei der Entscheidung unterstützen, was Sie tun müssen, um den Wert Ihrer Marke zu steigern – in Abhängigkeit von den jeweiligen Gegebenheiten. Komplexen Markt- und Kommunikationsverhältnissen können Sie nicht mehr mit einfachen Ursache-Wirkungsketten beikommen, wie zum Beispiel, dass mehr Verkaufsförderung zu mehr Absatz führe, während mehr Mediawerbung ein besseres Image erzeuge und damit ein höheres Preispremium ermöglicht.

Markenführung oder Markenbildung?

Die Unklarheit bei der Abgrenzung von Markenbildung und Markenführung ist nur allzu verständlich. Es gibt jede Menge Literatur und Beraterkonzepte zur Festlegung von Markenattributen, Leistungsmerkmalen, dem Markenkern, der Marken-DNA und die Darstellung von all dem in einem Modell. Solch ein Modell soll dann als Instrument zur alltäglichen praktischen Markenführung benutzt werden: wenn Erweiterungen der Marke auf eine andere Produktlinie oder gar Produktkategorie diskutiert, Agenturen gebrieft und Entscheidungen getroffen werden zu Preisen, Aktionen oder was auch immer mit der Marke zu tun hat.



Abb. 2 | Markenbildung, Markentechnik und Markenführung im Zeitverlauf

Markenbildung setzt dort an, wo es noch keine Marke gibt. Eine Marke muss erst gebildet und aufgebaut werden. Für gewöhnlich geht man dabei folgendermaßen vor: Aus dem individuellen Stärkenprofil werden Potenziale für einen herausragenden Zielgruppennutzen herausgearbeitet. Langfristige Chancen hat das