



Heinz-Joachim Simon

Heinz-Joachim Simon war bis 2003 Geschäftsführer der Werbeagentur Dongowski & Simon und hat in dieser Eigenschaft Unternehmen betreut, die zu den Markenlegenden der deutschen Wirtschaftsgeschichte gehören. In vielen Veröffentlichungen und vor allen Dingen in seinen Büchern „Die Marke ist die Botschaft“, „Das Geheimnis der Marke“ hat er sich mit der strategischen Markenführung auseinander gesetzt. Seit 2004 ist Heinz-Joachim Simon als freier Markenberater tätig.

Die Todsünden der Markenführung

Kann die Marke jedes Unternehmen erfolgreich machen?

Diese Frage wird mir nach Vorträgen, sei es vor Unternehmern, aber auch vor Studenten, oft gestellt. Wenn ich dies bejahe, werde ich manchmal angesehen, als sei ich der Anhänger einer brandneuen Wissenschaft oder einer Geheimlehre und hätte besondere Verbindungen zu Nostradamus. In der Tat

kann ich gerade auch im B-t-B-Markt die Markenstrategie als Erfolgsweg empfehlen – wenn Sie ein paar Todsünden vermeiden. Das ist leider nicht so einfach, wie es sich im ersten Augenblick liest, denn wir sind natürlich alle Sünder. Marken sind ständig bedroht – durch unsere manchmal liebenswerte, manchmal schändliche Unvollkommenheit. Nun kann ich innerhalb eines Artikels nicht alle Todsünden aufzeigen, sondern

werde mich auf die drei wichtigsten beschränken, und Sie werden selbst einschätzen, ob Sie sich auf einem guten Weg befinden oder sich zu den Sündern zählen müssen (und hoffentlich auf Ihrem Weg umkehren). Und wenn Sie die anderen siebzehn Todsünden kennen lernen wollen, kann ich Sie nur auf mein Buch „Die zwanzig Todsünden der Markenführung“ verweisen, das im März auf der Leipziger Buchmesse vorgestellt wird.

1. Todsünde:

Wenn der Unternehmer zum Feind der Marke wird

Der Unternehmer wird immer der größte Freund oder der größte Feind der Marke sein. Mit ihm steht oder fällt die Marke. Er muss sich in ihren Dienst stellen. Wenn er es nicht tut, wird die zarte Pflanze nicht zum Wachsen kommen und kümmerlich verdorren. Sich in den Dienst der Marke stellen heißt, die Idee der Marke vorleben und dafür sorgen, dass sie an allen Stellen des Unternehmens sichtbar wird und zum Tragen kommt. Der Unternehmer ist der Regisseur, der die Handlung prägt und dafür sorgt, dass das Stück richtig gespielt wird. Er ist der wichtigste Mann im Konzert. Auf keinen Fall hat der Kreative in der Agentur eine gleiche Bedeutung, so sehr er dies auch glaubt. Und als Unternehmer verstehe ich nicht nur Firmeninhaber, sondern unternehmerische Eigenschaften werden bei einer Markenstrategie auch von angestellten Managern, also Vorständen, Marketingleitern und Produktmanagern, gefordert.

Welcher Unternehmer tut einer Marke gut?

Er sollte zuerst einmal eine Vision haben und die Leidenschaft dazu, sie verwirklichen zu wollen, und obendrein sollte er diese mit Beharrlichkeit verfolgen und sich nicht durch andere wichtige Dinge vom Ziel abbringen lassen. Zugegeben, dies scheint auf eine Art Supermann hinauszuweisen. Aber es gibt Zeiten für Unternehmer und Zeiten, da will man keine Experimente machen und unternimmt lieber nichts. Im Moment, so hat es den Anschein, wimmelt es sehr verhalten von Unternehmern, die zu neuen Ufern aufbrechen wollen. Immer häufiger begegnet man dem Typ, der in einer Finanzbehörde viel Gutes bewirken würde. Wenn die Marke stark ist, dann wird sich mein Idealunternehmer der

Marke unterordnen. Aber sehr oft ist es so, dass sich die Führungspersönlichkeit für wichtiger hält und den Kampf mit der Marke aufnimmt. Der Manager macht sich die Marke also so zurecht, wie er sie braucht. Wenn das sein Nachfolger dann auch noch tut, können Sie sich vorstellen, was für ein Mischwesen dabei herauskommt. Jawohl, Wesen. Die Marke ist etwas Lebendiges und kein totes Ding. Der Unternehmer, der es gut mit der Marke meint, ist eine Art Gärtner. Er weiß, dass es eine Saat-, Pflege- und Erntephase gibt, und handelt danach. Er wird Geduld aufbringen und Konsequenz und keinen Kohl unter die Rüben pflanzen.

2. Todsünde:

Wenn man die Marke nicht zur Botschaft macht

Die Sache ist eigentlich ganz einfach. Sie wollen, dass jemand etwas von Ihnen kauft? Dann müssen Sie ihm schon einen triftigen Grund nennen, warum er gerade Ihnen sein Geld geben soll. „Warum“ ist das Zauberwort, das mit dem Markenkern zu beantworten ist. Liefern Sie eine vernünftige Antwort, und die Marke wird gekauft und gekauft und ... Und wenn Sie dies wissen, dann haben Sie nur noch das kleine Problem, dass Tausende von anderen Botschaften auch auf Ihren Käufer „einprasseln“. Es ist doch genauso einleuchtend, dass knappe Signale – nehmen wir ein Markenzeichen, das gleichzeitig Bedeutungsinhalte vermittelt – größere Chancen haben, den Käufer in Bewegung zu bringen, als langatmige Erklärungen. Eines meiner Bücher heißt „Die Marke ist die Botschaft“, darin haben Sie die gesamte Markentechnik. Diese Technik ist in letzter Zeit etwas in Vergessenheit geraten, nehmen wir an, weil es den Unternehmen zu gut ging. Es gab immer Unternehmen, die Markentechnik sehr ernst genommen haben, wie Henkel und Procter & Gamble, und so ganz erfolglos waren die damit nicht.

Der sichere Weg zu besseren Verkaufszahlen

Um die Marke zum Sprechen zu bringen, muss man sich schon auf ein wenig Kärrnerarbeit einlassen und die berühmten Fragen beantworten:

1. Wer sind wir?
2. Warum sind wir da?
3. Worin liegt unsere Begründung?
4. Was können wir (besser!)?
5. Worauf sind wir stolz?
6. Was unterscheidet uns?
7. Wie ist unser Ruf? Wie sollte er sein?

Nach gehörigem Benchmarking und einem Abchecken der Erwartungshaltung der Kernzielgruppe wird ein Markenprofil aufgestellt, das den Charakter der Marke festlegt. Am besten, man macht das in einem Markenworkshop unter Moderation eines Markentechnikers mit fünf, allenfalls sieben Führungskräften.

Das Erstaunlichste ist, man findet fast immer etwas, worin die Marke besser ist ... oder besser sein sollte und was dann auch für die Zielgruppe entscheidungsbeeinflussend sein kann. Das Problem liegt darin, dass nun Entscheidungsstärke und Charakter verlangt werden. Denn meistens möchte der Markenverantwortliche die Marke sowohl in der Qualitätsecke, Funktionsüberlegenheit, aber auch in den Feldern Sicherheit, Service, Design und ... und ... positionieren. Nur nichts vergessen. Doch der Markenkern ist möglichst eindimensional zu formulieren. Und dies erfordert Entscheidungsstärke. Denn natürlich kann ein einzelner Sachverhalt, also eine klare Positionierung, schneller gelernt werden. Wofür steht BMW? Richtig, für „Freude am Fahren“. Wofür steht Red Bull? Richtig, für „Energy Drink“. Es gibt genug Beispiele für erfolgreiche eindimensionale Markenpositionierung. Mit der Marke ist ein Bekenntnis abzugeben. Kerngenaue Markenführung führt zum Erfolg. Es hört sich einfach an, aber es verlangt neben der handwerklichen

Herausarbeitung der Kernidee der Marke eben auch, dass man sich zu einer bestimmten Aussage und einem klaren Versprechen durchringt. Die Marke verlangt Mut. Doch wenn Sie diesen aufbringen, erwartet Sie eine phantastische neue Welt – und der Erfolg.

3. Todsünde:

Wenn Sie gegen die Integrität der Marke verstoßen

Was unsere Welt beherrscht, ist Aufregtheit, die Suche nach dem nächsten „Thrill“. Die Reizschwelle wird immer höher. Alles ist erlaubt. Na gut, fast alles. Die Maßstäbe schrumpfen, und aus Pygmäen werden Riesen, und Anfänger werden zu Superstars. Es gibt Superminister, Superpläne, Supermonster. Alles wird größer. In diesem verantwortungslosen, emotionalen peinlichen Reizklima muss sich die Marke behaupten und eine Antwort geben, warum man sich für sie entscheiden soll. Da die Gewöhnung an Sensationen sehr schnell ein-

tritt, muss ständig etwas draufgelegt werden, und so kommt es dann, dass ein Krieg als „Star Wars“ vermarktet wird. Wenn Sie nicht eine Zielgruppe haben, die sich ständig auf der Suche nach ihrem Produkt befindet – mir fällt nichts Besseres als das tägliche Brot ein – müssen Sie sich schon bemerkbar machen, wenn man sich für den Grund, den Sie für Ihr Produkt liefern, interessieren soll. Sonst haben Sie gegen die Luder dieser Welt und die dümmlichen „Blubbs“ keine Chance.

Der Markenkern ist zu inszenieren.

Um neben dem Getöse von Nichtigkeiten, den barbarischen Inszenierungen von Politik und Gewalt auf Ihr Angebot aufmerksam zu machen, bleibt Ihnen vielfach nichts anderes übrig, als den Markenkern als Erlebnis zu präsentieren. Sie können das Versprechen oder den Geist der Marke, also die Botschaft mit einem Marken-Key-Visual zum Aus-

druck bringen. Ob dies nun ein Meister Proper, ein Pegasus, eine Tomate oder einfach ein Tiger ist, kommt auf die Umstände an, auf den Kommunikationslärm im Umfeld. Das Marken-Key-Visual wird zum Zeichen einer Botschaft und zum unverzichtbaren Teil des Markengesichts durch Kontinuität. Sie können auch einen Schritt weiter gehen und Ihre Marke in einer bestimmten Erlebniswelt präsentieren (siehe Marlboro-Cowboy).

Das höchste Gut der Marke ist ihre Glaubwürdigkeit.

Keine furchtbar neue Erkenntnis? Stimmt. Denn schließlich geht es bei einer Marke immer um Vertrauen. Doch warum zeigt sich auch in der Markenwerbung allzu oft die Übertreibung in großer Vollmundigkeit. Natürlich wird argumentiert, dass man der Werbung ohnehin zugesteht, dass sie es mit der Wahrheit nicht allzu genau nimmt. Dies



mögen Richter ihr zugestehen. Als Markenführer sollten Sie dies nicht tun, denn wenn die Verbraucher erst einmal enttäuscht sind, stirbt eine Marke schneller als andere Angebote. Schwören Sie darauf Ihre Mannschaft ein: Glaubwürdigkeit bewirkt Vertrauen und macht Ihre Markenbotschaft erfolgreich. Nur Ganzheitlichkeit bewirkt Integrität. Ganzheitlichkeit wird oft gefordert, aber ist selten durchgesetzt. Es ist zugegebenermaßen nicht so einfach, den Markenkern zur Richtschnur bei allen Handlungen für die Marke umzusetzen. In Entwicklung, Produktion, Qualitätskontrolle, Service, Personalführung, Personalsteuerung, Außendienstmotivation, Handelspolitik, POS, Markenkommunikation muss der Markenkern zur Richtschnur werden. Wenn alles gut läuft, wird er jedoch nur in der Produktion, im Service und in der Werbung umgesetzt. Weder Entwicklung und noch nicht einmal PR, Sponsoring und schon gar nicht Personalführung sind mit eingebettet. Es wird keine Markenphilosophie entwickelt, weil es keine Markengesetze und deren Markenleitlinien gibt. Von Durchsetzung und integrierter Markenidentität kann keine Rede sein. Und dann ist es auch kein Wunder, dass die Mitarbeiter nicht stolz auf das Unternehmen und ihre Marke sind und sie können die Markenidee gar nicht oder nicht verkaufstark genug an die Kunden herantragen. Aber das genau ist der eigentliche Sinn des Markenweges.

Der Weg der Marke – die Chance im B-t-B-Markt

Im Konsumgütermarkt gibt es einige Unternehmen, die wie Leuchttürme Markentechnik professionell handhaben. Im B-t-B-Markt steht man immer noch am Anfang. Hier hat man sich vielfach darauf konzentriert, Werbung interessanter zu gestalten, und so kam es zu



B-t-B-Agenturen, die vielfach exzellente technische oder funktionale Vorteile interessant und anschaulich darstellen können. Aber auch im B-t-B-Markt braucht man mehr, nämlich die ganzheitliche Markendurchsetzung nach innen und außen. Die große Zeit der Markentechnik steht uns erst noch bevor. Dafür wird schon die Informationsflut sorgen. Es wird von Jahr zu Jahr wichtiger werden, dass ein knappes Signal etwas über Qualität, Vertrauenswürdigkeit und Service vermittelt.

Doch die Ansprüche der Marke sind groß, so dass Markentechnik auch zukünftig nur eine Philosophie für eine Minderheit bleiben wird. Es wird nie einfach sein, dazuzugehören, aber die Erfolge entschädigen dafür. Sie können dabei sein. Und auch bei Ihnen wird sich die Magie zeigen: Die Marke ist die Botschaft.