

Oliver Errichiello | Arnd Zschiesche

# Markenkraft im Mittelstand

Was Manager von Schwarzenegger und dem Papst lernen können



Oliver Errichiello | Arnd Zschiesche

# Markenkraft im Mittelstand

Was Manager von Schwarzenegger und dem Papst lernen können



Oliver Errichiello | Arnd Zschiesche

Markenkraft im Mittelstand

Oliver Errichiello | Arnd Zschiesche

# Markenkraft im Mittelstand

Was Manager von Schwarzenegger  
und dem Papst lernen können



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlagmotiv: Douglas Coupland, Vancouver

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Grafiken: Gabriel Lieberum, Hamburg

Satz: Fotosatz Huhn, Linsengericht

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1061-5

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung:</b>	
<b>Was bringt die Markensoziologie für den Mittelstand?</b>	9
<b>Teil 1:</b>	
<b>Die Marke – Grundgesetze und Wirkweisen</b>	15
Marke ist keine Frage des Geldes, sondern der Stiltreue	
<b>1. Was zeichnet erfolgreiche Marken aus?</b>	16
1.1 Marke ist Wiedererkennung – <i>Was Udo Jürgens und den Papst verbindet</i>	19
1.2 Marke ist das Ergebnis von positiver Erfahrung – <i>Warum NEU allein noch kein Wert ist</i>	21
1.3 Erst Marke verleiht dem Produkt Sinn – <i>Warum ein Stück Stoff die Welt bedeuten kann</i>	23
<b>2. Der Zusammenhang von Marke, Vertrauen und Positivem Vorurteil</b>	26
2.1 Marke ist das Ergebnis von Vertrauen – <i>Was eine Krawatte über die Sicherheit eines Flugzeugs aussagt</i>	26
2.2 Marke ist Positives Vorurteil – <i>Warum ein Mercedes „irgendwie sicher“ ist</i>	32
2.3 Das negative Vorurteil als Gefahr für die Marke – <i>Warum Ryanair immer pünktlich sein muss</i>	38
<b>3. Die Rolle von Kundschaft/Gemeinschaft für die Marke</b>	39
3.1 Marke ist Masse – <i>Was leere Discotanzflächen und Menschentrauben auf der Piazza della Signoria bewirken</i>	39
3.2 Das Geheimnis erfolgreicher Marken – <i>Warum es Käfer- und Ententreffen gibt</i>	44
<b>4. Das Prinzip der Selbstähnlichkeit</b>	49
4.1 Marke bedeutet Verpflichtung – <i>Warum Bildzeitung immer Bildzeitung sein muss</i>	49

4.2 Marke bedeutet Selbstähnlichkeit – <i>Das Betriebsgeheimnis der Natur</i>	49
4.3 Marke bedeutet Grenze – <i>„Nichts bewegt Sie wie ein Citroën.“</i>	63
<b>5. Marke, Trend und der Wunsch nach Verjüngung</b>	65
5.1 Marke und Jugend – <i>Warum Marke niemals verjüngt werden kann</i>	65
5.2 Marke und Trend – <i>Warum Affenbabys nicht die Deutsche Bank sind</i>	66
<b>6. Marke ist immer das Besondere</b>	68
6.1 Nur das Besondere zieht an – <i>Warum San Francisco die Golden Gate Bridge braucht</i>	68
6.2 Das Besondere liegt im Unternehmen und ist immer konkret <i>Warum Qualität und Kompetenz nicht reichen</i>	69
6.3 Wie man eine Leistung bemerkenswert macht – <i>Die Hamburger Waste-Watcher und andere Praxisbeispiele</i>	73
6.4 Das besondere Bild wird zum Vorurteil – <i>Wovon ein Allradantrieb und Jürgen Klinsmann profitieren</i>	75
<b>7. Was ist Marke nicht?</b>	83
7.1 Marke ist keine Bilder- und Schlagwortsammlung – <i>Warum „Kundenorientierung“ nichts bringt</i>	83
7.2 Marke ist kein Wunschkonzert – <i>Austauschbarkeit durch 24h-Wettbewerbsbeobachtung</i>	85
<b>Teil 2:</b>	
<b>Anleitung zur Unverwechselbarkeit im Mittelstand</b> Ihre Leistungen sind der Schlüssel	87
<b>1. Das Material, aus dem Erfolge sind: Erfolgsbausteine von Marken</b>	88
1.1 Wie Sie die Erfolgsbausteine einer bestehenden Marke heben	88
1.2 Wie Sie eine neue Marke starten	97

<b>2. Rechercheanleitung: Welche Merkmale Ihre Marke stärken</b>	102
2.1 Energiefeld Herkunft	102
2.2 Energiefeld Geschichte(n)	107
2.3 Energiefeld Gestaltung	119
2.4 Energiefeld Expertise	124
2.5 Energiefeld Prestige	129
<b>3. Wie Sie eine unverwechselbare Werbekampagne entwickeln – mit oder ohne Werbeagentur</b>	141
3.1 Werbung, die nicht wirbt – <i>Über das heutige (kostspielige) Verständnis von Werbung</i>	141
3.2 Was erfolgreiche (markensoziologische) Werbung auszeichnet – <i>Kreativität in den Grenzen des eigenen Markensystems</i>	148
3.3 Worauf Sie bei der Kreativarbeit achten sollten – <i>Die drei wichtigsten Überzeugungshebel</i>	155
3.4 Acht Regeln für den Umgang mit Agenturen – <i>Kniffe, Tricks und Mechanismen, die Sie kennen sollten</i>	164
<b>Unser Appell: Nutzen Sie Ihre Markenkraft!</b>	169
<b>Markenführung im ökonomischen Kontext: Nein sagen stärkt</b> <i>Timm Homann</i>	171
<b>Anmerkungen</b>	179
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	180
<b>Weiterführende Literatur</b>	184
<b>Stichwortverzeichnis</b>	185
<b>Die Autoren</b>	191



# Einleitung: Was bringt die Marken- soziologie für den Mittelstand?

Marke ist Thema. Viele Menschen sprechen gerne von Marken, viele geben vor, etwas von Marken zu verstehen, manche Personen definieren sich sogar über Marken. Unternehmensverantwortliche lassen sich gerne zitieren mit Sätzen wie: *„Marke ist wichtig! Unsere Marke muss ausgebaut werden! Die Pflege des Markenkerns hat Priorität!“* Wer wäre nicht gerne Coca-Cola, IBM, Google oder Jacobs? Ortschaften und Sportvereine werden zu Marken. Selbst Politiker und Kirchen haben den „Marken-Jargon“ entdeckt, sie alle feilen am „Image“ und an einem schicken Logo. Marke entwickelt sich zu einem Synonym für Unternehmensstärke und Marktbedeutung. Marke muss daher als Schlagwort für vieles herhalten: für Werbung, Design und Corporate Identity, um nur einige populäre Bereiche zu nennen.

## Mittelstand als neue Zielgruppe

Heute ist das Thema Marke auch bei den mittelständischen Unternehmen angekommen. Dies hat verschiedene Ursachen: Zum einen ist die Anzahl der Werbeagenturen und Berater in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen, sodass neue Zielgruppen sensibilisiert und erschlossen wurden. Zum anderen lässt sich bei den erfahrenen Großunternehmen nicht mehr so simpel Geld verdienen wie zuvor. Die Entscheidungswege sind oft lang und unverbindlich.

Die Folge: Der Mittelstand – traditionell das Fundament zahlreicher europäischer Volkswirtschaften – ist ein lohnendes Feld geworden und damit in das Visier der Werbe- und Berater-Profis geraten. Der Mittelstand präsentiert sich flexibel und verlässlich. Entscheidungen fallen hier schnell. Solide Betriebe, welche durch den geschickten Einsatz der Ressourcen und zumeist ohne ein Management, das alle drei Jahre wechselt, erfolgreich aufgebaut wurden. Die zunehmende Beschäftigung mit dem Thema Marke ist grundsätzlich positiv und chancenreich, birgt für mittelständische Unternehmen allerdings auch kostspielige Gefahren.

## **Marken werden (auch) durch Werbung zerstört**

Die Bemühungen der Agenturen geben ein Ziel vor: Das umworbene Unternehmen zur Marke zu machen. Was darunter zu verstehen ist, steht im Angebot: Ein schnittiges Logo, ein pfiffiger Slogan, eine Hochglanzbrochure, ein professioneller Internetauftritt und alles unter dem Dach einer Corporate Identity, die von der Fahrzeuglackierung bis zum Kugelschreiber reicht. Manchmal wird eine „Markenbibel“ mit dem Wertecodex des Unternehmens ausgearbeitet, die an alle Mitarbeiter verteilt wird. Darin finden sich Sätze wie: *„Wir handeln nur kundenorientiert“* oder *„Unser Unternehmen will Marktführer im Bereich Innovation sein“*. Abstrakte Antworten auf konkrete Fragestellungen im Tagesgeschäft.

Was ist bei einem solchen externen Angebot der „Marken-Werdung“ zu tun? Die Chance nutzen? Das Unternehmen mit professioneller Hilfe aufrüsten – gegen die Angst, etwas Entscheidendes zu verpassen? Eine Investition „in die Marke wagen“, die sich später „irgendwie“ bezahlt macht?

## **Marke ist genauso kontrollierbar wie Einkauf oder Vertrieb**

Unserer Erfahrung nach sind sich viele Unternehmer (und ihre Berater) nicht bewusst, was Marke eigentlich bedeutet. Marke wird behandelt wie eine attraktive Grauzone, die etwas mit Außenwirkung, Bekanntheit, Tradition, Symbolik, Mythos und Emotionen zu tun hat.

Um es klar zu sagen: Diese Einordnung ist soziologisch falsch und streift höchstens die Oberfläche eines wichtigen Sachverhaltes. Stattdessen gilt: Markenaufbau und Markenstärkung können und müssen identischen Überprüfungskriterien standhalten, wie beispielsweise Investitionen in die Entwicklung, den Einkauf oder den Vertrieb. Marke ist keine Grauzone – und Mythen sind keine seriöse Arbeitsgrundlage.

„Bauchgefühl“ und „Gefallensentscheidungen“ beim Thema Marke werden durch wissenschaftliche Erkenntnisse abgelöst. Es werden die grundlegenden Mechanismen der Markenbildung und Markenführung aufgezeigt, um Unternehmen vor Investitionen in kurzfristige, nicht fundierte Beratungsleistungen zu bewahren und Lösungen „von der Stange“ zu vermeiden.

Marke ist im markentechnischen Verständnis kein Selbstzweck. Vielmehr verfolgen sämtliche hier aufgeführten Regeln zum Einsatz und zur Erhöhung der Markenstärke ein Ziel:

Das Ziel markentechnischer Unternehmensführung ist es, die Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig zu sichern und zu stärken. Die Marke ist das Werkzeug dazu.

### **Wissenschaftlicher Hintergrund: Markentechnik und Markensoziologie**

*Begründer der Markentechnik ist **Hans Domizlaff**, der mit dem zum Klassiker gewordenen Werk „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik“ eine umfassende praxisorientierte Anleitung zur Führung und zum Aufbau von Marken verfasst hat. Entscheidend für das Verständnis seiner Lehre ist der gezielte Einsatz von massenpsychologischen Erkenntnissen. Nach Domizlaff gelingt die langfristige und nachhaltige Führung von Marken einzig durch einheitlichen Stil und seine konsequente Durchsetzung auf sämtlichen Unternehmensebenen. Domizlaff entwickelte für große Namen der Deutschen Industrie Gewinn bringende und durchsetzungsstarke Führungsinstrumente und Symbole. Die Markentechnik steht seitdem als Inbegriff für verantwortungsvolle, langfristige und wertsichernde Markenführung.*

*Als moderner Markentechniker und Begründer der Markensoziologie gilt **Alexander Deichsel**. Anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelte er eine markentechnische Führungslehre, die soziologische Gesetzmäßigkeiten einsetzt, um gewünschte Wirkungen einer Marke in der Öffentlichkeit und bei der Kundschaft zu erzielen.*

*Jede Marke ist das Ergebnis von sozialen Bündnissen: Der Markensoziologe legt den Blick auf die sozialen Mechanismen frei, die hinter jeder erfolgreichen Marke wirken, und macht diese „Erfolgsbausteine“ konkret. Eine starke Marke zeichnet sich dadurch aus, dass sie komplexe soziale Strukturen – Leistungen, Produkte, Menschen, Orte – in eine stimmige Einheit verwandelt, die von außen und innen als solche wahrgenommen wird: Wir sprechen von Microsoft, von Nivea oder vom Hotel Vier Jahreszeiten als wären es Einzelpersonen, obwohl Tausende oder Hunderte Personen hinter diesen Namen stehen. Aus vielen Einzelhandlungen über die Zeit hat sich ein übergeordnetes Etwas – markensoziologisch ein Gestaltsystem – entwickelt. Die Tatsache, dass jede Marke ein eigenes System mit eigenen Regeln und eigener Geschichte*

*ist, macht deutlich, dass eine Marke nur aus sich selbst heraus verstanden und geführt werden kann.*

*Die soziologische Analyse von Markensystemen zeigt, dass die Wirkmechanismen und Anziehungskräfte von Marken den immer gleich bleibenden Verhaltensmustern des menschlichen Miteinanders folgen. Dies hat den Vorteil, dass sie für die Markenführung instrumentalisiert werden können.*

*Markentechnik und Markensoziologie arbeiten Hand in Hand für die erfolgreiche Durchsetzung von Wirtschaftssystemen im Markt: Während die Markensoziologie die individuellen Charakterzüge der Marke herausarbeitet und definiert, kommt die Markentechnik verstärkt bei der anschließenden operativen Umsetzung der Erkenntnisse und der Lenkung der Marke zum Einsatz.*

## **Was Sie von diesem Buch erwarten können**

Dieses Buch ist als Leitfaden für eine kontrollierte Markenstärkung einzusetzen. Die vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft gliedern sich in fünf Kapitel:

- Zunächst werden Sie mit den wissenschaftlichen Grundgesetzen der Markensoziologie anhand zahlreicher Fallbeispiele vertraut gemacht.
- Auf dieser Grundlage erhalten Sie klare Hinweise, nach welchen Aspekten bei der Markenstärkung recherchiert werden sollte und wie dieses Material nutzbar gemacht wird.
- Anschließend werden Felder zur erfolgreichen Markendifferenzierung aufgezeigt.
- Auf dieser Basis werden Schritt für Schritt klare Empfehlungen für die Ausarbeitung einer Werbekampagne gegeben. Besonderes Augenmerk wird auf die Vermeidung von wertschöpfungsvernichtender Werbung gelegt. Die „Acht Regeln zum Umgang mit Agenturen“ sollen Sie vor kostspieligen Experimenten bewahren.
- Das Buch schließt mit grundlegenden Betrachtungen zur Umsetzung der dargestellten Strategien. Besonders wichtig ist uns, dass mit Dr. Timm Homann ein anerkannter Manager die Relevanz der Markensoziologie für die tagesgeschäftliche Unternehmensführung deutlich macht, sodass das Buch mit seinem Aufsatz „Markenführung im öko-

nomischen Kontext“ endet. Mehrere Leseempfehlungen runden unser Angebot für Sie ab.

Das im Folgenden aufgeführte Know-how wurde auf die besonderen Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen zugeschnitten. Es gibt ein kompaktes und verständliches Regelwerk vor, mit dem jeder Unternehmensverantwortliche oder Bereichsleiter eines mittelständischen Unternehmens gezielt Schritte einleiten kann, um seine Firma zu einer Marke zu machen – oder um bereits getätigte Anstrengungen zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

## Teil 1

# Die Marke – Grundgesetze und Wirkweisen

**Marke ist keine Frage des Geldes,  
sondern der Stiltreue**

*„Markengesetze sind Naturgesetze.“*  
Hans Domizlaff

# 1 Was zeichnet erfolgreiche Marken aus?

Auf den folgenden Seiten wird deutlich werden, was eine Marke ist, wie sie funktioniert und welche soziologischen Grundgesetze sie steuern. Seriöser Markenaufbau und solide Markenstärkung sind keinesfalls zufällige Resultate oder das Ergebnis hohen Werbedrucks, sondern in erster Linie die Wirkung tagtäglicher Leistungen. Der Markensoziologe wird immer wieder gefragt, was denn eigentlich eine Marke sei. Zumeist besitzt der Fragesteller die Vorstellung, nur bedeutende Firmen seien Marken: Je größer ein Unternehmen, desto mehr Marke.

Wenn man Marke ist, so habe man es leichter, wird in Gesprächen mit Verantwortlichen immer wieder unterstellt. Es fallen Sätze wie: „Ja, die können sich viel besser durchsetzen und einen hohen Preis verlangen. Die sind schließlich eine richtige Marke.“ Aber was bedeutet das? Marke erscheint im Allgemeinen als eine Mischung von wirtschaftlicher Macht und wiedererkennbaren Merkmalen, die in Kombination mit groß angelegten Werbemaßnahmen steht.

Trotz dieser begrifflichen Annäherung scheint es, als bestünde bis heute keine klare Definition für Marke. Dies ist umso erstaunlicher, weil Marke anerkanntermaßen eine entscheidende Rolle als betriebswirtschaftlicher Faktor spielt. Ein Indiz für die wachsende Bedeutung ist, dass zunehmend auch kleine und mittelständische Unternehmen ihr Logo bzw. ihren Namen markenrechtlich schützen lassen. Aber ist ein Logo bereits eine Marke? Ist damit die Arbeit getan und die Wertschöpfung erhöht sich automatisch?

Marke ist das Ergebnis einer Leistung, die von einem Unternehmen erfolgreich über längere Zeit erbracht wurde. Eine Marke ist niemals von der mit ihr verbundenen Leistung zu trennen. Ihre Entwicklung und Stärkung beruht auf konkreten und kontinuierlichen Eigenschaften.

Marke entsteht nicht durch Werbung, ein Markenzeichen oder Design. Marke entsteht durch Handlungen, die von einem Anbieter unter einem bestimmten Namen über einen längeren Zeitraum erbracht werden – unabhängig von Größe und Ziel der Unternehmung. In der Folge kann sich, über