Vorwort zur 2. Auflage

An unsere an langfristig orientierter Markenführung interessierten Leserinnen und Leser!

Sie stellen auch vier Jahre nach Erscheinen der 1. Auflage von „Markenkraft im Mittelstand“ eine absolute Ausnahme dar, denn ein Blick in die Unternehmenslandschaft belegt, dass die wenigsten Firmen es verstehen, ihre Marke sinnvoll, d. h. wertschöpfungsorientiert zu nutzen. Statt in einem extrem sensiblen Umfeld umsichtig zu agieren, wird kurzfristige Aufmerksamkeit mit Markenstärke verwechselt. Oder: Lärm statt Langfristigkeit. Statt das eigene Leistungsangebot kontinuierlich zu komprimieren, werden allein steigende Umsatzzahlen als wirtschaftlicher Parameter akzeptiert. Oder: Größe statt Dichte. Statt penibel den Erwartungen der eigenen Kundschaft zu entsprechen, wendet sich der Blick hektisch auf die Konkurrenz, die scheinbar alles besser macht und immer schneller ist. Oder: Unruhe statt Konzentration.

Das desaströse Endergebnis: Marktentscheidende Wertschöpfungskraft wird vollkommen unnötig verschenkt, Ressourcen sinnlos vergeudet. Zusätzlich wird vielerorts viel Geld in kommunikative Maßnahmen gepumpt, die im besten Fall keinerlei Rückschlüsse auf das Unternehmen zulassen, meist jedoch mühsam aufgebaute Markenenergie in kürzester Zeit zersetzen. Statt konkrete Fakten zur Marke dezidiert aufzubereiten, „wirbt“ Werbung mit Emotionen, die in Abstraktheit verpuffen. All diese Aktivitäten führen in eine einzige Richtung: Das Unternehmen untergräbt seine eigene Existenzgrundlage – Marken werden stets von innen zerstört, nie von außen. Globale Konzerne sehen sich, wenn sie derartigen Herausforderungen entgegentreten wollen, häufig mit stärkeren Problemen konfrontiert als der typische Kleinbetrieb: Wenn sich die Marketingebene bereits meilenweit vom Tagesgeschäft entfernt hat und nur noch Sympathiewerte in Exceltabellen tippt, um bunte Balkendiagramme an weiße Wände zu beamen, fällt es besonders schwer, zu seriöser Markenarbeit zurückzukehren. Viele Mittelständler dagegen besitzen zwar weder das umfassende Know-how noch das Budget des Konzerns, aber der Mann (oder die Frau) für das Marketing weiß alles über das Produkt und seine Käufer – und bekommt umgehend eins „auf den Deckel“, wenn die Werbemaßnahme nicht mehr von den Leistungen des Produkts berichtet oder absurde Summen verschlingt. Ein guter Ansatz, den wir unterstützen und produktiv unterfüttern möchten.

Unser Leitmotiv beim Schreiben des Buches war es, sicherzustellen, dass jedes mittelständische Unternehmen sich seiner vollen Leistungsfähigkeit bewusst wird und diese einmalige Marken-Leistung konsequent nach außen trägt und verankert. Mit der ergänzten 2. Auflage dieses Buches möchten wir den Weg weitergehen, indem wir erneut Ihr Vorgehen in Bezug auf Markenführung und Markenaufbau Schritt für Schritt absichern und Ihnen jede Menge Unterstützung zur publikumswirksamen Verankerung Ihrer Leistungen geben. Dazu benötigen Sie keine kostspielige Kampagne, sondern in allererster Linie den gezielten Einsatz bewährter sozialer Mechanismen. Markenführung ist einfach – Sie müssen nur wissen, wie Menschen denken und schließlich kaufen!

Denn ohne jede Übertreibung ist das Thema Marke aktuell wie nie zuvor, und zwar weit über den traditionellen Wirtschaftsbereich hinaus: So wäre eine politische Partei, die sich ernsthaft mit ihrer eigenen Partei-Marke auseinandersetzt und anschließend definierte Standpunkte und Grenzen vertritt, eine attraktive Ausnahmeerscheinung in Parteienlandschaften, die häufig Ebenen sind. Marke ist immer Bekenntnis – und mit Bekenntnissen tun sich viele Menschen heute schwer, weil sie Gefahr laufen, dass es andere gibt, die ihr Bekenntnis nicht teilen. Ein Gedanke, der im klassischen Marketing so nicht vorgesehen ist: Alle Unternehmen müssen alles anbieten, alle müssen alles können, jede potentielle Zielgruppe muss „abgeholt" werden, egal wie, wo und warum. Oberste Prämisse: Bloß niemanden verschrecken! Das einzig Beruhigende für den markensoziologisch geschulten Betrachter: Der ganze Aufwand nützt nichts, weil die allermeisten Menschen eine Marke aus einem einzigen Grund kaufen: Sie suchen nach Verlässlichkeit und Orientierung in einer Welt, die immer unübersichtlicher wird. Marken sollen unseren komplexen Alltag erleichtern und uns für unterschiedlichste Aufgabenstellungen Problemlösungen anbieten: vom praktischen oder prestigeträchtigen Fahrzeug bis zum zwei- oder vierlagigen Toilettenpapier. Das ist die anspruchsvolle, aber ehrenhafte Aufgabe von Marken.

Markenführung ist Vertrauensmanagement. Nichts anderes. Leider wird dies gerne vergessen. Vertrauen zu vertiefen, scheint eine zu simple Aufgabe für Horden von selbsternannten Markenprofis zu sein. In den Jahren unserer Tätigkeit hat sich im Umgang mit Beratern, Managern und Werbern für uns eine Annahme immer wieder bestätigt: Es gibt keinen Bereich des Wirtschaftslebens, der so von Unsicherheit, aber vor allem auch Unwissenheit geprägt ist, wie der Bereich Marke. Ob es zugegeben wird oder nicht, hier tasten die meisten Menschen ängstlich durch das Dunkel, weil

das Thema scheinbar(!) nicht greifbar ist. Dafür wabern zeitgleich erstaunlich viele erstaunlich kompetent klingende Sätze durch den Raum. Doch warum ist Marke so vertrackt? Weil Marke ein soziales Phänomen ist, das betriebswirtschaftliche Auswirkungen hat – damit genießt die Marke eine Sonderstellung in einer sich gern betont rational gebenden Wirtschaftswelt. Sie wird wahlweise als altmodisches Phänomen verachtet oder als Heilmittel zur Firmenrettung bejubelt. Immerhin, ganz an ihr vorbei kommt heutzutage niemand – und wenn es nur ein paar auswendig gelernte Stanzsätze für die Pressevertreter sind.

Vor diesem Hintergrund freut es uns umso mehr, dass Sie sich seriös mit dem faszinierenden Themenkomplex Marke, Markenaufbau und Markenführung beschäftigen möchten. Wir möchten nicht weniger, als Ihnen zu zeigen, warum und wie Marke zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil Ihrer Unternehmung wird. Dazu benötigen weder Sie noch wir magische Zauberkräfte oder neudeutsch „Emotions“, und kein Leser muss über heiße Kohlen laufen und dabei „Chaka“ schreien – versprochen! Sie benötigen auch kein Riesenbudget, Sie müssen keine Werbekampagne durch alle Medienkanäle streuen, Sie müssen nicht zwangsläufig facebooken oder twittern. Ja, Sie müssen nicht einmal ein klassischer Mittelständler sein, denn die hier beschriebenen sozialen Grundregeln der Markenbildung sind universell einsetzbar und gelten für jede Unternehmung, die wirtschaftlich gesund wachsen will. Haben Sie keine Berührungsängste mit dem Thema Marke. Packen Sie es an! „Machen“ Sie Marke! Es lohnt sich!

In diesem ganz konkreten Sinne: Viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Dr. Oliver Errichiello
Dr. Arnd Zschiesche

Einleitung: Was bringt die Markensoziologie 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 Bosch? 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 Hochglanzbroschüre, 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 Verhaltenmustern 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 Wirtschaftsystemen 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.
- Weil das Thema Social Media viele Unternehmer(-innen) bewegt und oftmals verunsichert, ist ein zusätzliches Kapitel zur Markenführung im Internet verfasst worden. Hier wird markensoziologisch erklärt, warum und wann ein Engagement bei facebook und Co. sinnvoll ist und wann nicht.

- 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 ökonomischen 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.

http://www.springer.com/978-3-8349-4288-3

Markenkraft im Mittelstand
Was jeder Manager von Dr. Klitschko und dem Papst lernen kann
Errichiello, O.; Zschiesche, A.
2013, XXI, 197 S. 68 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-4288-3