

„Die Marke ist ein lebendes System“

Er gilt als die Koryphäe unter Markentechnikern: **Alexander Deichsel**, Direktor am Institut für Markentechnik Genf, über Denken als Forschung, Wachstumspotenziale von Firmen und die Relevanz des Philosophen Leibniz für Markensysteme.

die man optimieren will. Deshalb ist es für jede Forschung so wichtig, einen konkreten Gegenstand zu haben. Nur den kann man ja führen, Korrelationen nicht.

Compact *Wir reden aber vom Erforschen der Marken und nicht der Affen.*

Deichsel Ja eben, beides sind lebendige Wesen. Durch schauendes Nachdenken erschließt man sich seinen Gegenstand. Der Botaniker hat seine Tomate, der Zoologe seine Schimpansen, der Physiker seine Wellen. Und was hat die Marketingfrau?

Compact *Durch die Werbeflaute hat sich in den vergangenen Jahren die Nachfrage nach Forschung stark erhöht. Denn je weniger sicher sich die Markenverantwortlichen fühlen, desto mehr forschen sie um ihre Marken herum. Das sei nötig, wird gern behauptet. Sehen Sie das auch so?*

Deichsel Sicherlich, denn Forschung ist ja nicht negativ. Wer forscht, will bessern. Wissenschaft will Wissen schaffen, und dieses geschaffene Wissen soll helfen, richtige Lösungen zu finden, um Lebensleistungen zu optimieren. Aber: Optimieren kann nur, wer deren inhaltliche Richtung erkennt.

Compact *Und die kennt nur, ...*

Deichsel ... wer seinen Gegenstand versteht. Das ist ja das Gute an der Forschung: Alle wichtige Forschung beginnt mit Nachdenken. Das Nachdenken ist bereits Forschung und nicht nur Theorie; „theorein“ heißt im Altgriechischen „schauen“. „Zum Sehen geboren, zum Schauen bestellt“, sagt der Türmer in Goethes *Faust*. Nichts ist deshalb so praktisch wie die richtige Theorie.

Compact *Schauen ist für Sie also Forschen?*

Deichsel Schauen meint durchschauen, wie das Verhältnis zwischen den Dingen ist,



Alexander Deichsel, Direktor am Institut für Markentechnik Genf, dessen Mitbegründer, Professor an der Universität Hamburg.

FOTOS: Christoph Born

Wenn Sie krank sind und Ihren Namen ändern – werden Sie dadurch gesund?



Compact Ihre Marke.

Deichsel Genauer gesagt: ihr Markensystem. Die Genfer Markentechnik arbeitet mit der Marke als lebendem System. Als Wirtschafts-Körper – aus Unternehmen und Kundschaft und all dem, was davor und dazwischen noch zur Wertschöpfungskette gehört. Alles, was im Unternehmen entschieden wird, erzeugt zahlungsrelevante Wirkungen im Markt, kräftigende oder schwächende. Die Ursachen für den Unterschied sind präzise auszumachen, ganz objektiv. Markenführung ist Ursachenmanagement im Unternehmen zum Aufbau von Kundschaft. Das Marketing ist ein Teilbereich. Dieser Lebenszusammenhang ist so real wie eine Tomate oder eine Kuh.

Compact Die Theorie der lebenden Systeme projizieren Sie frei nach Leibniz auf die Marke. Wie kann dieser alte Forscher für die Markenführung heute so wichtig sein?

Deichsel Gottfried Wilhelm Leibniz hat entdeckt, dass sich das ganze Universum aus kleinsten, selbstbewegten Kraftimpulsen zusammensetzt, den sogenannten Monaden. Atome sind im Gegensatz dazu leblos. Jede Lebensform ist in dem Moment, in dem sie entsteht, mit einer eigenen Bewegung ausgestattet. Das gilt für jeden Grashalm, jedes Baby, jedes Gedicht, jede Galaxie, überhaupt jedes Materieelement – alles selbstbewegte Substanzen, die sich kompositorisch koppeln und dadurch energetisch steigern können. Ihre Bewegung tragen sie in Gestalt eines Zieles in sich. Dieser Substanzimpuls muss sich allerdings in der Welt durchsetzen. Der eine Grashalm hat Glück, lebt auf einer Wiese, hat Sonne und Regen und keine Kühe, der andere Pech im gepflegten Vorgarten ... Auf Marke gedreht: Jede muss sich ihr Glück ermanagen. Marken sind Monaden, keine Marionetten.

Compact Was aber meinen Sie mit der im Grashalm angelegten Richtung?

Deichsel Man redet heute von Tempo, Dynamik, alles wird zur riesigen Maschinerie aus Bewegung. Wenig Verständnis besteht dafür, dass im Leben jede Bewegung eine in ihr angelegte Richtung hat. Deshalb wird ein Grashalm ein Grashalm und die Rose eine Rose, the rose is a rose is a rose ... Dynamik ist immer Eigendynamik, Begriff und Konzept stammen übrigens von Leibniz.

Compact Bezogen auf die Marke, heißt das konkret?

Deichsel Immer dort, wo eine Änderung vorgenommen wird, die nicht die Substanzrichtung optimiert, entstehen wirtschaftliche Verluste. Eine beliebte Art von Marketingentscheidungen ist es beispielsweise, einer Marke einen neuen Namen zu geben – um einen ruinierten Ruf abzuschütteln.

Compact Warum sollte sie das nicht tun?

Deichsel Stellen Sie sich vor, Sie sind krank und kommen auf die Idee, Ihren Namen zu ändern – werden Sie dadurch gesund? Marke ist Wirtschaftskörper, nicht nur Image. Diese Reduktion ist nicht gut.

Compact Ein Beispiel für ein krankes Markensystem wäre die Deutsche Telekom, die gerade ihre Billigmarke Congstar eingeführt hat?

Deichsel Eine Zweitmarke gilt als beliebte Problemlösung, ist aber selber problematisch, wir werden das auf dem Internationalen Markentechnikum im September zeigen. Optimiert sich ein erfolgloser Formel-1-Fahrer, indem er zusätzlich noch Radsportler wird? Außerdem ist Congstar vorläufig eine Chiffre auf den Schreibtischen ihrer Erfinder, denn ein wirtschaftlich arbeitendes Markensystem existiert erst, wenn die Leistung Kundschaft um sich versammelt hat, Zahlungsgemeinschaft, die die Leistung für wertvoll hält. Wer Presserummel mit Markenkraft verwechselt, hat schon manches in den wirtschaftlichen Tod gerissen.

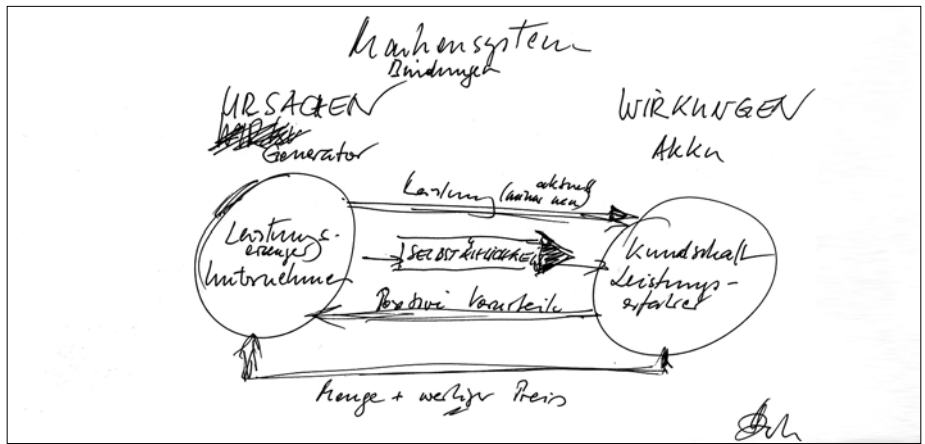
Compact Klar, aber wenn von den alten Werten nicht mehr viel übrig ist ...

Deichsel Es gibt immer wertvolle Eigenarten, bei jedem Unternehmen, bei jeder Marke. Nur wissen viele nicht, wo ihre Schätze schlummern. Wir Genfer gehen zu den Unternehmen wie Schatzgräber. Die Genfer Markentechnik arbeitet mit den Unternehmen ihre immer einzigartige Leistungsgeschichte heraus und mobilisiert wieder Eigenbewegung und Selbstbewusstsein in der Belegschaft ...

Compact ... die ihre Marken nicht im Griff hat.



Deichsel Die ihre Marke nicht als individuelle Leistungsgestalt handelt. Markenführung ist Unternehmensführung. Dazu muss man sich in sein System vertiefen, dessen Lebenskräfte kennen. Sehen Sie, es ist wie bei Pestalozzi mit seiner „Pädagogik vom Kinde her“. Entfalten, was da ist. Jeder guten Lehrerin danken wir dafür. Man muss das Erfolgsmuster herausarbeiten und in tagesgeschäftliche Entscheidungsvorgaben fassen. Jede Marke braucht ihre Verfassung, geschrieben oder ungeschrieben. Es ist wie beim Doktor: Alles ist unerbittlich konkret,



Die Natur macht keine Sprünge. Ebenso dürfen Marken keine Sprünge machen.

KONFERENZ
Internationales Markentechnikum

Zum elften Mal findet am 13. und 14. September 2007 das Internationale Markentechnikum in Genf statt. Die Veranstaltung gilt als das Highlight der Markentechniker – diesmal mit Managern von Robert Bosch, Loacker-Waffeln und der Unesco (Professor Bernd Freiherr von Droste zu Hülshoff). Professor Alexander Deichsel wird über das Thema „Wachstum nach dem Inneren Prinzip – warum Abgrenzung neue Potenziale möglich macht“ referieren.
Infos: www.markentechnik.ch

denn das System soll ja wieder gesunden. Grundlage ist das, was wir als den genetischen Code der Marke freilegen.

Compact Wie sieht der genetische Code der Deutschen Telekom aus?
Deichsel Verehrter, eine derartige Analyse entsteht nicht an der Bar ... Aber ernsthaft: Dass man Privatisierung auch ganz anders optimieren kann, zeigt die einstige Zwillingsschwester Deutsche Post. Dort arbeitet man mit den geschichtlich aufgebauten positiven Vorurteilen seit Jahren klug und evolutiv.

Compact In welche Richtung kann sich so ein Körper entfalten, wie kann er wachsen?
Deichsel Zunächst einmal gilt: Die Natur macht keine Sprünge. Ebenso dürfen Marken keine Sprünge machen.

Compact Aber Nokia hat doch dereinst mal Gummischuhe hergestellt. Zum Handy war es ein gigantischer Sprung.
Deichsel Richtig. Nokia hat eine kräftige Bewegung gemacht, es war eine Neugründung unter dem eingeführten Namen. Aber seitdem nehmen sie die Richtung ihrer neuen Bewegung sehr ernst ...

Compact Also darf die Markennatur doch Sprünge machen.

Deichsel Markenkörper sind kulturelle Natur: Von Menschen gemacht, können Menschen sie auch wieder zerstören. Um noch mal den Weimarer Geheimrat zu bemühen, der seinen Mephisto feststellen lässt, dass Blut ein ganz besonderer Saft sei: Markenkörperblut auch. Es besteht aus gegebenen Leistungen, erzeugten guten Erfahrungen und vererbtem Vertrauen. Menschliches Vertrauen entsteht durch Vertrautes. Kundenschaftliche Bindung entsteht durch selbst-ähnliche Reproduktion spezifischer Leistung, und so was lernt man aus der Natur. Das Eichenhafte bleibt das Eichenhafte. Wir

haben in Genf dafür mal ein hübsches Gleichnis gefunden: Stellen Sie sich vor, da sieht eine Eiche eine Tanne und stellt fest, dass die Tanne viel schneller wächst. Sie beruft ein Meeting ein, sagt, da muss man was machen, guckt doch, die Tanne verliert auch keine Blätter, macht mal eine Wettbewerbsbeobachtung, wir müssen unser Konzept umschmeißen ... Und dann stellt die Eiche fest, dass die Tannen zu Weih-nachten immer abgeholzt werden.

Compact Also empfehlen Sie, den Wettbewerb gar nicht erst im Blick zu haben.

Deichsel Sicherlich müssen die Unternehmen nach draußen blicken, aber nicht, um sich sagen zu lassen, wie sie es machen sollen, sondern um das eigene innere Prinzip zu stärken, also sich abzugrenzen. Was für die Linienführung des eigenen Lebens gilt und was es manchmal so schwer macht, gilt auch für das Markensystem: sich selbst treu zu bleiben, werden, was man ist. Wenn man das verstanden hat, kann man auch etwas verändern. Evolutives Wachstum kann man deshalb im Markensystem auf solide Grundlagen stellen.

Compact Wenn ein Unternehmen wachsen will, welche Wege kann es dann gehen?

Deichsel In der Regel gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder es öffnet sich nach links und rechts und unten – oder aber es besinnt sich auf seine kaufmännischen Tugenden, konzentriert sich auf sich selbst und geht nach oben.

Compact Was meinen Sie mit Besinnung?

Deichsel Dass man seine Leistungskräfte verdichtet. Das geht wieder auf Leibniz zurück: Besinn dich auf dich selbst, schau, wo deine Stärken liegen und was es da noch an ungehobenen Schätzen gibt. Markenböden sind reich, aber man gräbt oft in falsche Richtungen.

Interview: Jochen Kalka