

# ProFirma

Mai 2008

Deutschland 6,40 €

## VOM WERT DER

# Marke®

Wie Mittelständler ein eigenes Profil entwickeln, das ihnen im Wettbewerb den entscheidenden Vorsprung verschafft. Seite 14

### Ran an die Töpfe!

Neue Fördermöglichkeiten helfen kleineren Unternehmen bei ihren Investitionen. S. 46

### Lauter gute Ideen

Serie Kreativität: Mit Brainstorming originelle Lösungen suchen und finden. S. 82

Jeden Monat  
aktuell:

**EXKLUSIVE  
DOWN  
LOADS**

Business-Tools  
für die erfolgreiche Unternehmensführung

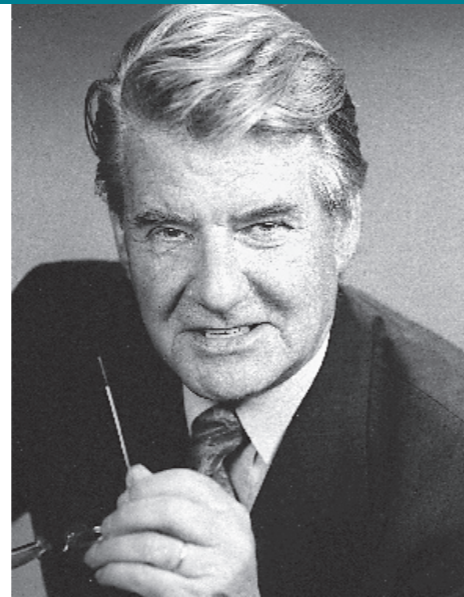


INTERVIEW

# „Sich selbst treu bleiben“

Inhaber mittelständischer Unternehmen sollten auf ihre Leistungskraft vertrauen und oberflächliche Markenansätze meiden, fordert der Direktor am Institut für Markentechnik in Genf, **PROF. DR. ALEXANDER DEICHSEL**.

**DR. ALEXANDER DEICHSEL.** INTERVIEW: BIJAN PEYMANI



**Herr Professor Deichsel, die meisten Firmen wollen eine Marke kreieren. Was genau ist so verlockend an dem Thema?**

**Deichsel:** Das, was man heute unter „auf Marke machen“ versteht, spielt sich in erster Linie an der Oberfläche eines Wirtschaftskörpers ab: ein schönes Logo, emotionale Werbung, Imagebroschüren, Umfragen. Das macht Spaß, ist unverbindlich und in Sachen Erfolg kaum messbar – und dennoch stehen häufig enorme finanzielle Mittel zur Verfügung. Doch sollte klar sein: Der gute Name einer Firma entsteht durch seriöse Leistungen, nicht durch aufgebauschte Begrifflichkeiten und austauschbare Bilder.

**Den Firmeninhaber interessieren beim Thema Marke vor allem zwei Fragen: Was kostet es, und was bringt es?**

**Deichsel:** Und da hat er völlig recht. Denn nur dort, wo die eingesetzten Mittel nachhaltige Bindung in der Kundschaft erzielen und damit zur Markenstärkung beitragen, sind sie richtig eingesetzt. Dies gilt für einen global tätigen Schraubenhersteller oder ein Hotel ebenso wie für den Bäcker an der Ecke oder ein Reisebüro vor Ort.

**Aber wo soll einer ansetzen, der weder Begriffe noch Ansprechpartner kennt, nicht Know-how noch Ressourcen für Markenbildung und -führung hat?**

**Deichsel:** Man muss verstehen, dass Markenbildung nicht auf dem Papier stattfindet, sondern Ergebnis der täglichen Arbeit des gesamten Unternehmens ist. Demzufolge muss der Markenführer wissen, was seinen bisherigen Erfolg ausgemacht hat, wie er seine spezifischen Leistungen weiter stärken kann und welche neuen Leistungen damit gegebenenfalls verbunden werden können. Darüber hinaus muss er den Willen haben, immer besser zu werden. Discount jedenfalls ist keine dauerhafte Wirtschaftsform.

**Was gehört konkret zum Instrumentarium, um eine Marke auszubilden? Was ist existenziell, was verzichtbar?**

**Deichsel:** Grundlage für richtiges Handeln ist gutes Verständnis der bisherigen Erfolgsursachen. Denn diese haben das Vertrauen der Menschen in die Marke begründet und sorgen für den verlässlichen Verkauf. Stets sind es die konkreten Erfahrungen der Kunden mit den Leistungen des

Unternehmens, die die Anhänglichkeit steuern. Existenziell ist es, Vertrauen zu bestätigen beziehungsweise zu verstärken und Irritationen zu verhindern, wie etwa durch mindere Qualitäten, plötzliche Umdispositionierungen oder nicht nachvollziehbare Neudefinitionen. Man bleibt dem treu, der sich selber treu bleibt – das gilt auch im Verhältnis zwischen Firma und Kundschaft.

**Kommt es – von der Dienstleistungsqualität einmal ganz abgesehen – nicht vor allem auf die weichen Faktoren an?**

**Deichsel:** Die sogenannten „weichen“ Faktoren sind für jedes Unternehmen fundamentaler Bestandteil der Markenführung. Denn bei der Marke zählt grundsätzlich alles, was von den Kunden unter dem jeweiligen Namen erlebt wird: die Eigenschaften der Produkte, wie und wo diese angeboten werden, wie sich die Mitarbeiter im Kundenkontakt verhalten, was versprochen und was tatsächlich umgesetzt wird, wie konsistent das Verhalten über die Zeit ist und so weiter. Ergebnis von all dem ist das Markenvertrauen und damit die Entscheidung, ob der Kunde kauft oder nicht. Wird der Kunde schlecht behandelt, kommt er nicht wieder; auch das gilt gleichermaßen für große wie kleine Unternehmen. Da hilft dann auch kein Logo mehr ...

**Heißt ein Betrieb wie der Inhaber, ist es überaus verlockend, dessen Name und Person zur Marke zu erheben – ratsam oder eher riskant?**

**Deichsel:** Eine Person, die mit ihrem Namen für die Leistungen des Unternehmens steht, hat eine besondere Kundenwirkung. Denn sie zeigt sich verantwortlich, erreichbar und würde auch auf persönlicher Ebene ihren „guten Namen“ riskieren, falls etwas schiefgeht. Im Gegensatz zu anonymen Unternehmen mit Managern, die alle paar Jahre ihren Job wechseln, kann auf diese Weise ein besonderes Vertrauen aufgebaut werden; insbesondere dann, wenn die Person für die Kunden erlebbar wird. So groß wie die Chancen sind aber auch die Risiken; denn jede negative Assoziation mit dem Personennamen hat dann auch einen Einfluss auf das Markenvertrauen. Darüber hinaus muss bei Ausstieg oder Vererbung besonders sensibel vorgegangen werden.

**Wird der theoretisch fundierte, aber begrifflich überfrachtete Markenansatz in seiner Bedeutung für die Existenzsicherung von kleinen und mittleren Unternehmen überschätzt?**

**Deichsel:** Unabhängig von der Größe setzen sich langfristig stets jene Firmen durch, die in ihrem Leistungsbereich solide und ertragsorientiert, also unternehmerisch arbeiten – egal, ob es sich dabei um Waren oder Dienstleistungen handelt. Oberflächliche Markenansätze, die von den konkreten Unternehmensleistungen abgekoppelt sind, können dabei keinen Beitrag leisten.

Von diesen Trends und damit verbundenen angeblichen Erfordernissen zur Existenzsicherung sollten sich die Verantwortlichen nicht irremachen lassen. Entscheidend ist es, stets auf dem aufzubauen, was man hat und daran konsequent weiterzuarbeiten. So kräftigt man sein wirtschaftliches Resonanzfeld.

**Mal direkt gefragt: Was macht eine Marke erfolgreich? Und wie flexibel muss, wie anpassungsfähig darf sie gegenüber äußeren Strömungen sein?**

**Deichsel:** Jede Marke ist einzigartig: durch ihre Leistungen, ihre Mitarbeiter, ihren Anspruch und mehr. Die Ursachen für den Erfolg sind ebenfalls einzigartig: Der eine hat die besten Produkte, der nächste den besten Service, ein weiterer das beste Preis-Leistungs-Verhältnis – und dennoch machen alle ihr Geschäft. Eine allgemeingültige Erfolgsvoraussetzung

ist lediglich „nachhaltige Spezifik“. Nur wer im Markt spezifische Leistungen durchsetzt, kann langfristig erfolgreich sein. Benchmarking und andere Aktivitäten der Anpassung hingegen schaden einer Marke. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sich Marken nach außen verschließen sollen. Vielmehr geht es darum, relevante Entwicklungen zu verfolgen und in der eigenen spezifischen Weise zu bewältigen.

**In welcher „markentechnischen“ Verfassung befinden sich hierzulande die mittelständischen Betriebe aus Ihrer Sicht?**

**Deichsel:** KMU sind für viele der Fehlentwicklungen, die auf Ebene der Großunternehmen stattfinden, weniger anfällig – dank verantwortungsvoller Inhaber, einer etablierten kaufmännischen Auffassung, geringerer Werbebudgets und vielem mehr. Allerdings fressen sich die wertvernichtenden „Strategien“ auch bei den kleinen und mittleren Betrieben mehr und mehr zu den Verantwortlichen durch; so sind Umpositionierungen, qualitative Abrüstung, Kostensenkungsprogramme und Ähnliches dort ebenfalls zunehmend zu beobachten.

**Und wie lautet Ihre Prognose?**

**Deichsel:** Wenn diese Luftblasen frühzeitig als solche erkannt werden, die Verantwortlichen auf der etablierten Markenkraft aufsetzen und ihre ursprünglichen Kräfte gezielt nutzen, werden sie auch weiterhin das Rückgrat der Volkswirtschaft sein.