



**WEYAND SCHREIBT**

Das Beraterblog

**SHORTCUTS**

## Zur Marke werden

**E**ine Marke ist erfolgreich, wenn sie Kopf und Bauch vieler potenzieller Kunden erreicht. Das hat einen unschätzbaren Vorteil: Ein Interessent denkt an Sie, sobald er einen Bedarf an Ihrer Dienstleistung verspürt. Doch worauf kommt es beim Aufbau einer Marke an? Wo liegen die häufigsten Fallen?

Es gibt eine magische Zahlenfolge, die viel über die Notwendigkeit einer guten Marke aussagt: drei, dreißig. Binnen drei Sekunden bildet sich der potenzielle Kunde einen ersten Eindruck – ein erstes Bauchgefühl zu einem Auftritt entsteht. Spricht ihn dieser an, wendet er weitere dreißig Sekunden auf, um seine Meinung zu festigen. Bestätigt sich nun auch rational der positive Eindruck, bleibt er weiterhin interessiert und ist bereit, tiefer in das Thema einzusteigen.

**Es kommt also darauf an, in den ersten drei Sekunden die Neugier des Gegenübers zu wecken.**

Genau hierin liegt eine zentrale Funktion einer Marke: Sie sendet eine emotionale Botschaft, die binnen drei Sekunden ein Gefühl auslöst, das neugierig macht. Nun zieht der Verstand nach und der Interessent wendet sich dem eher rationalen Nutzenversprechen zu; er sucht nach weiteren Informationen, denen er maximal 30 Sekunden widmet.

Die ersten 33 Sekunden sind für den Erfolg entscheidend.

**Nutzenversprechen  
+ Emotion = Marke**



Es braucht also eine Emotion, die zusammen mit dem Nutzen vermittelt wird. „Wir senken die Kosten um mindestens 20 Prozent“ – ein solcher Satz formuliert einen sachlichen Nutzen. Ihm fehlt das emotionale „Wow“, das Gefühl „diese Beratung bringt mich weiter“. Das Nutzenversprechen bleibt weitgehend im Sachlichen stehen. Es ist alleine kaum in der Lage, genügend Aufmerksamkeit zu erregen, um das Drei-Sekunden-Fenster zu nutzen.

Hier kann nun die mit der Marke verbundene Emotion weiterhelfen: Während das Nutzenargument eher den Kopf erreicht, spricht die Markenemotion den Bauch an; beides zusammen ergibt die Marke. Aufgabe der Marke ist es, die mentale Shortlist des Gegenübers zu erobern.

## Der Wertemagnet beginnt zu wirken

Eine gute Marke wirkt emotional; mit ihr lassen sich Gefühle und Werte ausdrücken. Entscheidend ist nun, die Marke mit dem aufzuladen, was Ihnen wichtig ist – also mit Ihren Haltungen und Werten. Für Hermann Simon, der die Strategien der „Hidden Champions“ untersucht hat, liegt hier ein zentrales Erfolgsgeheimnis: „Versuchen Sie nicht, etwas Künstliches zu schaffen“, rät er, „sondern in der Marke Ihre eigenen Werte lebendig werden zu lassen.“

Genau hier liegt der entscheidende Mechanismus: Die Marke enthält Ihre Werte und wirkt nach außen als Magnet. Menschen mit gleichen oder ähnlichen Werten werden angezogen; die gemeinsamen Werte bilden eine Basis, auf der stabile Kundenbeziehungen entstehen können.

## Die Markenemotion festlegen

Hinter der Markenemotion steht das Warum – der tiefste Grund, die eigentliche Motivation, warum Sie mit Ihrem Unternehmen das tun, was Sie tun. Das Anliegen, mit dem Sie als Beratungsunternehmen in die Welt gehen. Einerseits.

Andererseits ist die Markenemotion auch eine Festlegung. Wenn Sie Ihre Markenemotion definieren wollen, werden Sie vermutlich schnell feststellen: Ähnlich wie beim Ermitteln des Nutzenversprechens kommen verschiedene Emotionen in Frage. Das gilt umso mehr, wenn Ihr Unternehmen einen Mitinhaber oder Mitgeschäftsführer hat, der seine eigenen Vorstellungen einbringt.

Meistens stehen Sie vor der Aufgabe, sich auf eine von mehreren denkbaren Emotionen festzulegen. Im ersten Schritt überlegen Sie, welche Emotionen grundsätzlich in Frage kommen – und im zweiten Schritt wählen Sie eine der Alternativen aus.

Was kann diese tiefste Motivation sein, für die Sie mit Ihrem Unternehmen antreten?

### Hier einige Beispiele:

- **„Ich möchte Nähe zu meinen Kunden haben.“** Das besondere Anliegen ist es, Nähe zum Kunden zu erzeugen – etwa in dem Tenor: „Ich begleite meinen Kunden und möchte zusammen mit ihm erleben, wie er auf sein Unternehmen stolz ist.“
- **„Wir wollen es besser machen als andere Berater.“** Der Antrieb kann darin liegen, das Maximum für den Kunden herauszuholen. Zum Beispiel wenn es darum geht, für das Kundenunternehmen Kosten einzusparen oder Marktpotenziale auszuschöpfen.
- **„Ich will die größte Freiheit für meine Kunden schaffen.“** Die tiefste Motivation kann Freiheit sein, durchaus auch der eigene Wunsch nach Freiheit. Ein Berater macht sich zum Beispiel selbständig, weil er sich als Angestellter zu sehr eingengt fühlt. Diese Motivation kann er als Markenemotion nutzen, indem er festlegt: „Als Berater helfe ich anderen Unternehmen, freier zu agieren.“

---

## Zur Marke werden

Aufbau und Führung einer Marke verlangen vor allem eines: Konsequenz. Das fängt bei der Konzeption der Marke an, bei der es darauf ankommt, sich auf ein einziges Nutzenversprechen und eine einzige Markenemotion zu beschränken. Und gilt ebenso für die Umsetzung: Eine Marke entwickelt sich nur, wenn das Unternehmen auf möglichst vielen Kanälen die Markenbotschaft kontinuierlich und konsistent kommuniziert.

Die Ausgestaltung der Marke erweist sich damit als ein andauernder Prozess, der uns

Mut, Disziplin und langen Atem abverlangt. So sehr die Vorteile einer starken Marke einleuchten, so sinnvoll ihr Aufbau gesehen wird – so anstrengend ist dieser Prozess auch und wird in der Praxis deshalb häufig abgebrochen oder unterschätzt.

Es lohnt sich deshalb, einen Blick auf die typischen Fallen zu werfen, in die viele Beratungsunternehmen immer wieder geraten und die den Aufbau und die Entwicklung der Marke gefährden. Die Fallen gelten für alle Umsetzungen der Markenidee, also in Webauftritt, PR, Vertrieb etc.

## FALLE 1:

### Auf den Profi verzichten

Die Hausaufgaben sind erledigt, das Geschäftsmodell steht; Nutzenversprechen und Markenemotion sind definiert. Es ist klar, wohin die Reise gehen soll, nun steht die Umsetzung an. Der Fehler, der an dieser Stelle häufig begangen wird: Man beginnt, die Marke mit Bordmitteln zu gestalten – und glaubt, auf professionelle Unterstützung verzichten zu können.

Es gibt einen Leitsatz des Sprachlehrers und Journalistenausbilders Wolf Schneider. „Herr Weyand“, hat er gesagt, „denken Sie immer daran: Sie schreiben über ein mäßig interessantes Thema für ein mäßig interessiertes Publikum.“ Was er damit meinte: Berater bieten in aller Regel ein mäßig interessantes Produkt einer äußerst mäßig interessierten Zielgruppe an.

Diese Feststellung hat für das Design eines Beraterauftritts eine klare Konsequenz: Es kommt auf absolute Professionalität an. Jede Kleinigkeit zählt. Der Marktauftritt braucht einen Unterschied, der auffällt, aber nicht überzieht. Dieser Balanceakt ist nichts für Amateure.

Engagieren Sie für Ihren Marktauftritt deshalb echte Profis, geben Sie ihnen ein gutes Briefing an die Hand – und vertrauen Sie darauf, dass sie ihr Handwerk verstehen.

## FALLE 2:

### Bestehende Kunden fragen

Um Sicherheit zu gewinnen, fragt man bestehende Kunden nach ihrer Meinung. Eine weit verbreitete Ansicht. Nur: Bestehende Kunden zu befragen, erbringt keine neutralen Urteile.

Da haben zum Beispiel einige Kunden in Erinnerung, wie Sie einen erfolgreichen Kriseneinsatz gefahren haben und bemängeln deshalb, das Thema Krisenmanagement sei im geplanten Webauftritt viel zu wenig berücksichtigt. Möglicherweise widerspricht es aber Ihrer Markenvision, ständig den Feuerwehrmann beim Kunden zu spielen; Sie machen das nur, weil es eben zum Handwerkszeug gehört.

Natürlich können Sie bestehende Kunden befragen. Doch Sie sollten die Antworten nicht überbewerten und sich vor allem nicht beirren lassen. Wenn die befragte Person Sie kennt, wird sie immer vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Erfahrungen antworten, nicht jedoch vor dem Hintergrund Ihrer Markenvision. Deshalb können die Antworten bestehender Kunden zu irreführenden Ergebnissen führen.

Die Empfehlung, auf die Befragung bestehender Kunden eher zu verzichten, heißt jedoch nicht, den neuen Marktauftritt nicht zu testen. Dies sollte jedoch unter realen Marktbedingungen erfolgen und eben nicht bei bekannten Personen.



Konkret heißt das: Zunächst lassen Sie zum Beispiel einen Webauftritt erstellen, von dem Sie überzeugt sind, dass er Ihre Markenvision verkörpert. Anschließend beobachten Sie, wie der Markt darauf reagiert – welche Reaktionen Sie erhalten oder wie sich etwa die Aufrufszahlen verändern. Diese Feedbacks registrieren Sie sorgfältig – und passen Ihren Auftritt gegebenenfalls an.

### FALLE 3:

## Gefällt mir nicht

„Ich mag kein Grün.“ – „Ich finde diese Art von Fotos unschön.“ – „Da hätte ich doch gerne mehr Text.“ Im Umgang mit Agenturen sind solche Sätze Klassiker – und ein Totschlagargument bei der Umsetzung einer Markenstrategie. Das Argument „gefällt mir nicht“ oder „ich würde es gerne anders haben wollen“ ist die dritte Falle, die man meiden sollte.

Mit der Äußerung „gefällt mir nicht“ fokussiert sich ein Berater auf seinen eigenen Geschmack. Bei der Beurteilung eines Webauftritts, einer Broschüre oder eines Artikels geht es jedoch niemals um den Geschmack des Anbieters, sondern darum, wie die Botschaft beim Gegenüber ankommt: Transportiert das Design Nutzen und Werte? Kommt die Art, wie es gemacht ist, beim Empfänger an? Ist es geeignet, sein Gefühl und sein Denken in der gewünschten Weise zu beeinflussen?

Persönlicher Geschmack, von wem auch immer, darf kein Kriterium sein. Die Leitfrage lautet vielmehr: Erzielt das Design die Wirkung, die es erzielen soll?

Wenn Sie drei Entwürfe auf dem Tisch haben, lautet die Frage also nicht: „Was gefällt am besten?“, sondern: „Was wird die gewünschte Wirkung am besten erzielen? Was transportiert am ehesten unseren Kernnutzen und unsere Markenemotion?“

### FALLE 4:

## Gefällt meinem Partner nicht

Falle vier ähnelt der dritten Falle, ist aber manchmal noch gefährlicher. Sie lautet: „Das Design gefällt meinem Mann nicht“ beziehungsweise „meiner Frau nicht“.

Angenommen Sie führen den neuen Webauftritt zu Hause Ihrem Partner vor. Oder guten Freuden. Personen also, die Sie im privaten Rahmen kennen und nichts mit Ihrer beruflichen Rolle zu tun haben. Was wird die Reaktion sein? Vermutlich fallen dann Äußerungen wie diese: „Du guckst da aber verbissen auf dem Foto.“ Oder: „Das gefällt mir gar nicht, das ist ja gar nicht unser Stil.“ Oder: „Ich verstehe den Text nicht, der ist aber kompliziert geschrieben.“

Das ist wenig hilfreich. Die gesamten Bemühungen der Markenführung richten sich an

Ihre Rolle als professioneller Berater, während die Urteile Ihres Partners oder Ihrer Freunde im privaten Kontext erfolgen. Das passt nur begrenzt zusammen.

#### **FALLE 5:**

### **Schleichende Anpassung an Branchengewohnheiten**

Den Branchengewohnheiten folgen – unter Beratern ist das ein weit verbreiteter Reflex. Jeder kann zwar nachvollziehen, dass sich der eigene Auftritt vom Wettbewerb unterscheiden sollte. Dass es einen Stolperer braucht, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Das leuchtet ein. Theoretisch.

Wenn es dann aber konkret wird, wenn die Webseite, eine Broschüre, ein Artikel oder ein Vortragsthema gestaltet werden soll, obsiegt meistens jener Reflex. „Oh, das ist vielleicht ein bisschen zu viel“, heißt es dann. Oder: „Da müssen wir noch einmal überlegen – ich weiß nicht, ob das geht.“ Was dann am Ende herauskommt, ähnelt allen anderen Beraterauftritten. Man passt sich den Branchengewohnheiten an. Die fünfte Falle.

Typisch ist zum Beispiel die Diskussion um die Firmenfarbe, bei der am Ende – nach vielen Schleifen – oft Blau herauskommt. Gewohnheit der Branche. Ebenso siegt am Ende der etwas fachlichere Text vor dem Text, der ein markantes Statement abgeben würde. Oder das eher allgemein formulierte Artikelangebot anstelle des provokativen.

Die Folge aller dieser Anpassungen: Man ist zufrieden, eckt nirgends an. Doch der Unterschied, den die Marke machen sollte, ist verloren gegangen. Die schleichende Anpassung an die Branchengewohnheiten hat den notwendigen Stolperer eliminiert.

Gegen die Falle hilft das MAYA-Prinzip. MAYA steht für „Most Advanced Yet Acceptable“: Entscheiden Sie sich immer für das Fortschrittlichste, das Sie gerade noch akzeptieren können.

#### **FALLE 6:**

### **Man muss es dem Gegenüber möglichst leicht machen**

„Der Interessent muss es einfach haben“ – so hört man immer wieder und glaubt dann, danach auch handeln zu müssen. Das Gegenüber hat wenig Zeit, ist von Medien umzingelt, ertrinkt in der Informationsflut. Ein Artikel muss deshalb kurz, eine Internetseite leicht konsumierbar sein; eine Broschüre sollte sofort zum Download bereitstehen, ohne den Umweg über eine Bestellung. Es gilt, alle Hürden aus dem Weg zu räumen, die einen Interessenten fordern könnten. Er soll es möglichst leicht haben, schließlich möchte man ihn ja als Kunden gewinnen.

Klingt einleuchtend, ist aber eine weitere Falle. Natürlich ist es gut, einen kurzen, eingängigen Text zu verfassen, der eine Botschaft präzise auf den Punkt bringt. Es gibt aber auch Themenfelder, bei denen es

sinnvoll ist, ausführlich auf Hintergründe und Zusammenhänge einzugehen. Das Argument, man dürfe dies einem Interessenten nicht zumuten, greift hier nicht. Ist erst einmal gemäß der Drei-Dreißig-Regel das generelle Interesse geweckt, besteht durchaus die Bereitschaft, tiefer in ein Thema einzusteigen.

Das Entscheidende ist nun: Diese Bereitschaft gilt es zu nutzen, um den oberflächlichen ersten Kontakt zu vertiefen. Indem Sie anspruchsvollere Informationen anbieten, kann sich der Interessent mit Ihnen und Ihrer Denkweise auseinandersetzen. Damit muten Sie ihm durchaus zu, gewisse Hürden zu überspringen. Doch gerade dadurch intensiviert sich die Beziehung – und die Schwelle für eine mögliche Kontaktaufnahme und spätere Zusammenarbeit sinkt.

#### **FALLE 7:**

### **Die Marke ist in Stein gemeißelt**

„Die Marke muss in Stein gemeißelt sein“ – auch dieser Gedanke behindert immer wieder die erfolgreiche Entwicklung einer Marke. Meist schwingt er eher unbewusst mit, wenn an einzelnen Markenelementen gearbeitet wird. Ob bei der Webseite, bei Präsentationen, Broschüren oder anderen Materialien, die der Kunde erhalten soll: Manchmal wird an Texten und Design gefeilt, als seien sie für die Ewigkeit gedacht. Endlos wird über einzelne Details diskutiert – mit dem Ergebnis, dass der Marken-

prozess sich immer mehr in die Länge zieht und die Abstimmungen immer komplizierter werden. Das Streben nach Perfektion kann dazu führen, dass die Marke am Ende nie wirklich zum Leben erweckt wird.

Da hilft es, sich immer wieder klar zu machen: Eine Marke ist eben nicht in Stein gemeißelt. Sie kann und wird sich über die Jahre ändern. Auf längere Sicht sollte zwar der Kern der Marke feststehen, also das Nutzenversprechen und die Markenemotion. Wie sich dieser feste Kern aber in den einzelnen Markenelementen ausdrückt, kann sich durchaus verändern. Logo, CI, Briefpapier, Visitenkarten, Präsentationsmaterial, Internetauftritt – all das lässt sich im Nachhinein immer wieder anpassen.

Und wenn dann Markenbotschaft und –emotion mit dem Anbieter wachsen und sich verändern, dann können auch jene einer Evolution unterworfen sein.

#### **FALLE 8:**

### **Wenig Zukunftsvision**

Bei der Entwicklung einer Marke fällt der Blick zunächst auf das Bestehende. Ausgangspunkt sind zurückliegende Projekte und die dabei gemachten Erfahrungen; oft stützen sich große Teile des Geschäftsmodells auf bestehende Kontakte und Produkte. Daraus resultiert die Gefahr, die Marke zu sehr am Bestehenden auszurichten – mit der Folge, dass es ihr an einer Zukunftsvision fehlt. „Wir erbringen

diesen Nutzen und haben diese Werte“, so die Überlegung, „also bilden wir genau das auch mit unserer Marke ab.“

Hier lohnt es sich, etwas weiter zu denken. Die Marke soll ja die Kunden und Projekte anziehen, die Sie in Zukunft haben wollen; sie soll das Honorarmodell befördern, das Sie in Zukunft etablieren wollen. Die Marke soll also auch den Weg in die Zukunft weisen – sozusagen der Fixstern sein, auf den sich das Unternehmen zubewegt. Wenn aber eine Marke diese Funktion erfüllen soll, muss sie sich vom Bestehenden unterscheiden.

#### **FALLE 9:**

### **Angst vor dem Polarisieren**

Wenn es um die Darstellung nach außen geht, ist für unsere Branche eine gewisse Übervorsicht bezeichnend. Zum Ausdruck kommt das in der Zusammenarbeit mit PR-Agenturen, Grafikern oder Textern, bei der von Seiten der Berater ein Einwand besonders häufig vorkommt: „So geht das nicht, das können wir so nicht machen.“

Diese Farbe, diese Formulierung oder diese Botschaft schrecke ab, komme nicht gut an, berücksichtige diese oder jene Befindlichkeit nicht ausreichend. Der Einwand kann berechtigt sein; meistens steht dahinter jedoch die Angst, mit einem zu etwas gewagten Auftritt zu polarisieren.

Auch diese Falle ist gefährlich: Die Angst, jemanden vor den Kopf zu stoßen, nimmt dem Marktauftritt seine Ecken und Kanten. Am Ende wird er dann tatsächlich niemanden erschrecken, aber auch keinem auffallen. Es gibt keinen Unterschied mehr, keinen Stolperer – mit der Folge, dass die Markenbotschaft in der großen Zahl ähnlicher Auftritte untergeht und die Marke sich nicht entwickeln kann.

Die Faustregel an dieser Stelle lautet: Lieber 80 Prozent Rückenwind und 20 Prozent Gegenwind als gar kein Wind. Wenden Sie hier wieder die MAYA-Formel an – und entscheiden Sie sich für gewagteste Variante, die Sie gerade noch akzeptieren können.

---

Melden Sie sich hier für den Newsletter an und erhalten Sie regelmäßig kostenlose Auszüge – garantiert ohne Werbung: [weyand-schreibt.com](http://weyand-schreibt.com)

Sie dürfen diese SHORTCUTS beliebig weitergeben und veröffentlichen – allerdings nur mit folgendem Hinweis: © [Giso Weyand, weyand-schreibt.com](http://Giso Weyand, weyand-schreibt.com)

