

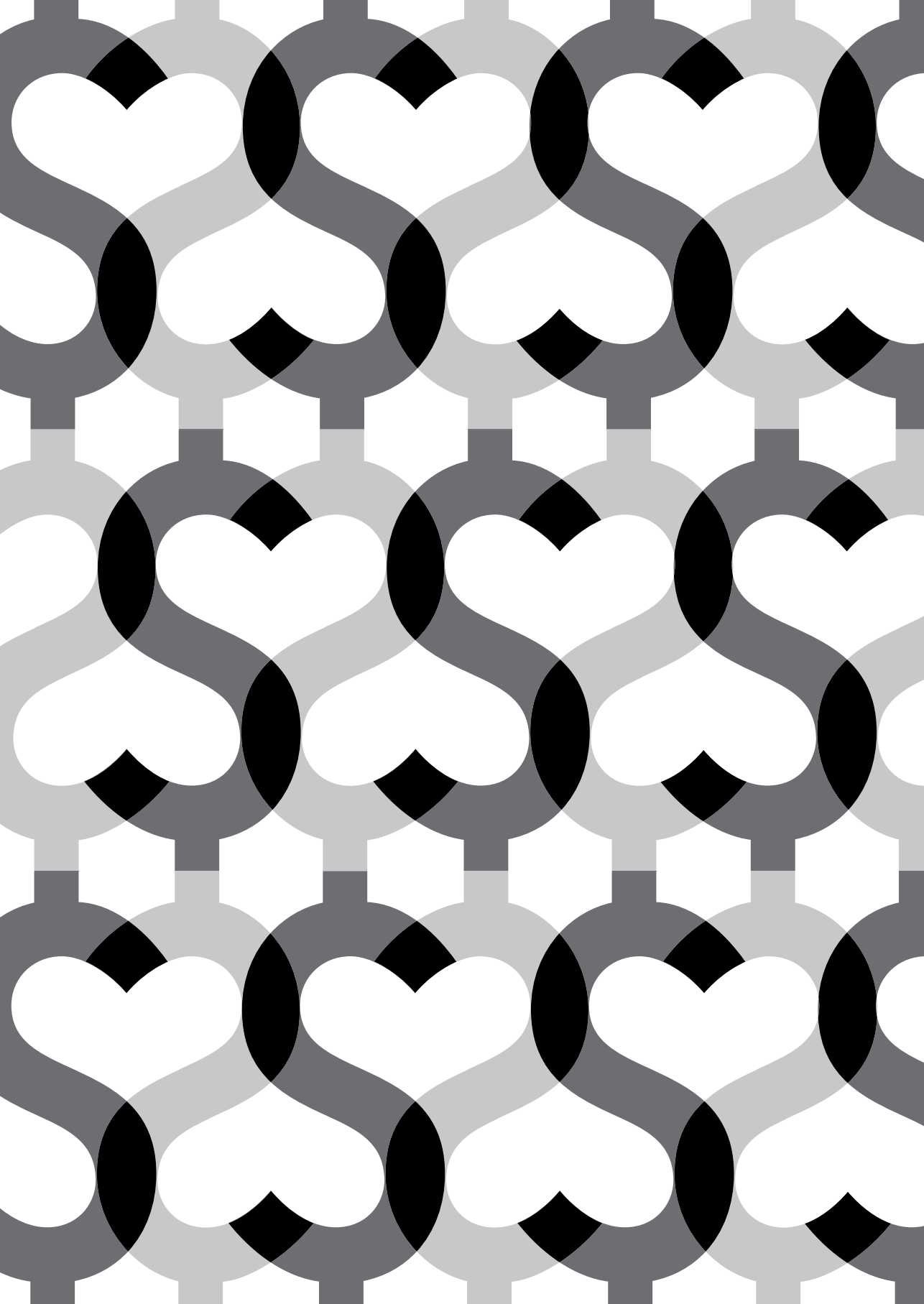
MARTY NEUMEIER

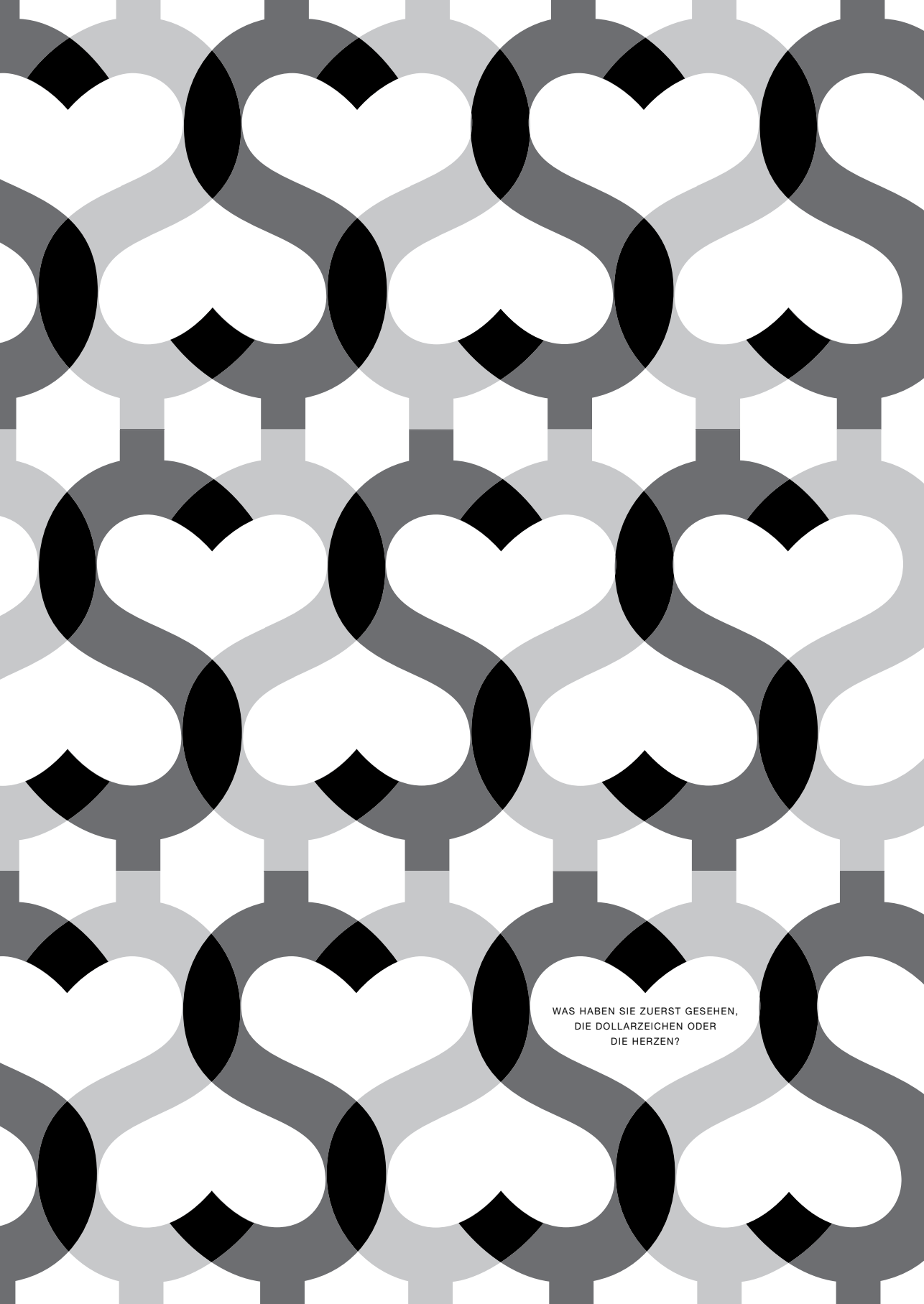


# LAC

DIE NUMMER-EINS-STRATEGIE LEISTUNGSSTARKER MARKEN







WAS HABEN SIE ZUERST GESEHEN,  
DIE DOLLARZEICHEN ODER  
DIE HERZEN?

Hilfe ethnographischer Forschung, bei der Forscher eng mit Konsumenten zusammenarbeiten und deren Gewohnheiten aus erster Hand beobachten, deckten sie Bedürfniszustände auf – wie den, der zum äußerst erfolgreichen Swiffer-Produkt führte. Sie bemerkten, dass Verbraucher keine einfache Möglichkeit hatten, trockene Flecken aufzuwischen, ohne Besen und Kehrschaufel verwenden zu müssen, und fanden eine Lösung, die ihnen dabei half. „Das einfache Prinzip im Leben“, sagte Lafley, „besteht darin, herauszufinden, was sie will, und es ihr zu geben. Das hat in meiner Ehe 35 Jahre funktioniert, und es funktioniert auch bei der Wäsche.“ Wenn Sie auf der Suche nach einem Bedürfniszustand sind, denken Sie weniger an das unentwickelte Produkt und mehr an die unversorgte Gemeinschaft.

Marken bekommen natürlich einen zusätzlichen Schub, wenn sie von Trends getragen werden. Starbucks profitierte vom Trend zu einem europäischen Lebensstil. Der Apple iPod erlebte einen Boom durch den Trend zum Teilen von Musik im Internet. Charles Schwab wurde durch den Trend zu individuelleren Anlagestrategien gestärkt. Whole Foods und Trader Joe's fanden Erfolg durch den Trend zu biologischer Ernährung. Tout Beau, Jean-Paul Gaultiers Männerkosmetiklinie, erhielt Auftrieb durch den Trend zur Metrosexualität. Und Axe Body Spray erhielt Auftrieb durch den entgegengesetzten Trend zur Machosexualität.

## **FINDEN SIE EINE PARADE**

Ich erinnere mich lebhaft an einen Nachmittag, an dem ich nach dem Baseballtraining in der High School in der Küche stand, während die Gläser im offenen Kühlschrank leise klapperten. Ich hatte nie das Potenzial eines Willie Keeler gezeigt, also ertränkte ich meinen Frust in einem Liter Milch.

„Sag mir“, sagte meine Mutter. „Wie stellst du dir deine Zukunft vor?“

Ich sagte: „Ich weiß nicht. Ich habe das Gefühl, dass ich etwas anführen könnte – ich bin mir nur nicht sicher, was.“

Sie überlegte. „Das ist doch gar nicht so schwer. Such dir einfach eine Parade und stell dich vor sie.“

Diese beiden Ratschläge, einer von meinem Vater und einer von meiner Mutter, wären ein schönes Paar Buchstützen für eine Markenbibliothek. Zwischen „Schlag dorthin, wo sie nicht sind“ (Differenzierung) und „Stell dich vor die Parade“ (einen Trend erkennen) haben Sie den Schlüssel, um Ihren Zag zu finden. Jetzt fehlt Ihnen nur noch ein Prozess, um daraus eine leistungsstarke Marke zu entwickeln.



TEIL 2. IHREN ZAG DESIGNEN

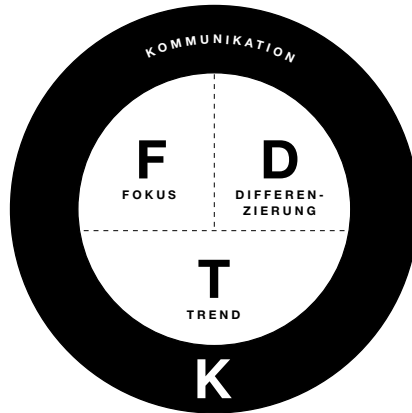
## **MARKE ALS SYSTEM**

In meinem vorherigen Buch THE BRAND GAP habe ich gezeigt, dass Markenaufbau keine isolierte Abfolge einzelner Aktivitäten ist, sondern ein umfassendes System. Dieses System vereint fünf Disziplinen – Differenzierung, Zusammenarbeit, Innovation, Validierung und Kultivierung – und schafft so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Mit ZAG möchte ich den Fokus auf die Differenzierung legen und das „System im System“ sichtbar machen.

Während der vorherige Abschnitt Ihnen Hinweise zur Suche nach Ihrem Zag gegeben hat, bietet dieser Abschnitt einen Prozess, um ihn zu designen. Ich benutze das Wort „designen“ so, wie es der Ökonom Herbert Simon definierte: „Jeder designt, der Handlungsstrategien entwickelt, um bestehende Situationen in bevorzugte zu verwandeln.“ Die bevorzugte Situation ist in diesem Fall eine überzeugende Marke, die auf radikaler Differenzierung basiert. Der Handlungsansatz ist eine Markenstrategie, die zaggt.

Jegliches Design stützt sich mehr auf heuristisches als auf algorithmisches Denken – das bedeutet, es gibt keinen festgelegten Weg, keine mathematische Formel, um Ihr Ziel zu erreichen. Dennoch benötigen Sie Präzision und einen klaren Prozess, andernfalls treiben Sie von einem Gedanken zum nächsten, mit ebenso wenig Aussicht auf Sinnhaftigkeit wie bei den sprichwörtlichen tausend Affen mit ihren tausend Schreibmaschinen.





WENN FOKUS MIT DIFFERENZIERUNG KOMBINIERT,  
VON EINEM TREND GETRAGEN UND VON ÜBERZEUGENDER  
KOMMUNIKATION UMGEBEN WIRD, HABEN SIE DIE  
GRUNDZUTATEN FÜR EINEN ZAG.

In diesem Abschnitt stelle ich Ihnen die 17 Checkpunkte vor, die wir bei Neutron nutzen, um unsere Kunden durch den Zag-Designprozess zu führen. Jeder Checkpunkt konzentriert sich auf eines der vier Schlüsselemente – Differenzierung, Fokus, Trend und Kommunikation –, die durch das kleine Diagramm am Ende jedes Checkpunkts verdeutlicht werden.

Um zu veranschaulichen, wie der 17-Schritte-Prozess funktioniert, habe ich Beispiele aus einer Übung aufgenommen, die wir in unseren Branding-Workshops durchführen. Ziel ist es, eine Marke für eine fiktive Kette von Weinbars zu entwickeln. Natürlich kann kein einzelnes Beispiel die gesamte Bandbreite von Markentypen abdecken, aber es sollte Ihnen helfen, den Sprung von den Prinzipien zur Praxis besser zu verstehen.

## **CHECKPUNKT 1: WER SIND SIE?**

Der erste Schritt beim Aufbau einer Marke ist der Blick nach innen, um herauszufinden, woher die notwendige rohe Energie kommen soll. Weißraum hat nur dann Wert, wenn er durch Erfahrung, Glaubwürdigkeit und Leidenschaft ergänzt wird – die drei Voraussetzungen, um Tag für Tag, Jahr für Jahr unter dem Druck des Wettbewerbs erfolgreich zu sein. Joseph Campbells Rat „Folge deiner Leidenschaft“ gilt für Unternehmen genauso wie für Einzelpersonen.

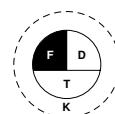
Um dieses Prinzip zu verdeutlichen, betrachten wir, was passiert, wenn Leidenschaft aus der Gleichung verschwindet. Erinnern Sie sich an die Dotcom-Katastrophen der 1990er-Jahre? Es gab reichlich Begeisterung für Aktienoptionen, aber kaum Leidenschaft dafür, ein echtes Unternehmen aufzubauen, das dem langfristigen Wohl einer Gemeinschaft dient. Das Ergebnis war die Entstehung von „Schrottmarken“ – Marken mit verführerischer Fassade, aber ohne Substanz. Die Wirtschaft brach schließlich zusammen und riss die Schrottmarken mit sich. Die Worte des Investor-Philosophen Warren Buffett erwiesen sich plötzlich als wahr: „Wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer keine Badehose trägt.“

Betrachten wir als Gegenbeispiel ein Dotcom-Unternehmen, das Leidenschaft mitbringt – Google. Zwar hat Google viele Menschen reich gemacht, doch die Gründer haben die Marke auf einem klar formulier-

ten Moralkodex aufgebaut: „Sei nicht böse.“ Diese klare Philosophie hat es dem Unternehmen nicht nur ermöglicht, die Dotcom-Blase zu überstehen, sondern auch Mitarbeiter zu inspirieren, Nutzer zu begeistern und Investoren anzuziehen – in einem Ausmaß, das niemand für möglich gehalten hätte.

Und was ist mit Ihrem Unternehmen? Wo steckt Ihre Leidenschaft? Eine Möglichkeit, diese klarer herauszuarbeiten, ist eine Übung der Corporate-Story-Experten von C2 (San Francisco), die sie ihren Kunden zur Visionserarbeitung geben. So funktioniert sie: Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen gibt es in 25 Jahren nicht mehr. Setzen Sie sich hin und schreiben Sie einen Nachruf auf Ihr Unternehmen. Was soll die Nachwelt über Sie sagen? Die Antworten darauf geben Ihnen gleichzeitig die Antworten auf die Kernfragen: Wer sind Sie? Wo liegt Ihre Leidenschaft? Was treibt Sie morgens aus dem Bett?

Kommen wir nun zu unserer Weinbar. Unsere Reise beginnt mit einer kleinen Gruppe von Partnern, die eine gemeinsame Leidenschaft teilen: Sie lieben Wein, gutes Essen und Reisen – und brennen darauf, diese Leidenschaft mit der Welt zu teilen. Ihre Leidenschaft ist stark genug, um sichtbare wie unsichtbare Hürden zu überwinden, und sie verfügen über genügend Erfahrung und Glaubwürdigkeit, um von Kunden, Partnern und Investoren ernst genommen zu werden. Checkpoint 1 ist damit erfolgreich gemeistert.



## NACHRUF

### Die Welt trauert um Tastings

Tastings (Name wird noch bekannt gegeben), die Weinbar-Kette, die Millionen Menschen die Weinkultur näherbrachte, hat vergangenen Freitag endgültig geschlossen. Das Unternehmen führte 25 Jahre lang ein äußerst erfolgreiches und beliebtes Geschäft.

Ausgehend von einer einzigen Weinbar im Napa Valley wuchs das Unternehmen rasch auf über 400 Standorte in ganz Amerika, von San Diego bis Boston und von Seattle bis Miami. Bald expandierte die Marke auf den australasiatischen Markt sowie später nach Südamerika, Südafrika und Osteuropa. Tastings Inc. schloss mit liquiden Mitteln und Vermögenswerten im Wert von über 1,2 Milliarden Dollar. Laut eigenen Angaben will das Unternehmen diese Summe für Projekte wie Bildung in Entwicklungsländern, nachhaltige Landwirtschaft und internationalen Frieden spenden.

Die Gründer von Tastings hatten eine einfache Hoffnung: Dass das Lernen über Wein die Welt näher zusammenbringt. Ihr Ziel war es, eine „internationale Café-Gesellschaft“ zu schaffen, indem sie den Austausch von Gesprächen, Gemeinschaft und kulturellem Verständnis förderten. Mit einer Mischung aus Wissensvermittlung und Weinkostproben schufen sie eine Atmosphäre, die den Austausch von Erfahrungen unter den Gästen belebte.

Einige Branchenbeobachter fragen sich, warum Tastings seine Türen schließt, bevor es lukrative Märkte wie Westeuropa erschließt. Einer der Gründer erklärte: „Wir haben unser Ziel schneller als geplant erreicht. Die Welt ist auf dem Weg zu einem wärmeren Miteinander und braucht uns nicht mehr.“

Mögen sie in Frieden ruhen.

**MICROSOFT**

EINEN COMPUTER AUF JEDEN  
SCHREIBTISCH UND IN JEDES  
ZUHAUSE BRINGEN

**CIRQUE DU SOLEIL**

DIE VORSTELLUNGSKRAFT ENTZÜNDEN,  
DIE SINNE BEWEGEN UND  
DIE EMOTIONEN DER MENSCHEN  
WELTWEIT BERÜHREN

**AUTODESK**

SOFTWARE-TOOLS  
ENTWICKELN, DIE IDEEN IN  
REALITÄT UMSETZEN

**KELLOGG'S**

QUALITÄTSPRODUKTE FÜR EINE  
GESÜNDERE WELT SCHAFFEN

**KAUFMAN AND BROAD**

HÄUSER BAUEN, DIE DIE  
TRÄUME DER MENSCHEN  
WAHR WERDEN LASSEN

**COCA-COLA**

DER WELT  
ERFRISCHUNG BRINGEN

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**