



Selbstähnliche Markenführung

Die Natur macht es vor. Selbstähnliche Systeme sind nicht nur raffinierte Meister der Ressourcen- und Ertragsoptimierung, sondern profitieren auch besonders in wirtschaftlich angespannten Zeiten.

3	Einführung
4	Marke als kaufmännische Meisterleistung
5	Selbstähnlichkeit als Universalschlüssel
8	Marke als soziales Phänomen
	Gemeinschaft und Gesellschaft
	Gemeinschaft des Glaubens
11	Marke verbindet und trennt zugleich
12	Marke ist Wille zur eigenen Besonderheit
15	Markentypische Kommunikation
	Giftiges Marketing
	«Gut ist, was gefällt», nicht?
20	Kultur-Stress und Transformation
22	Die Wahl der Führungskräfte
24	Schlusswort
25	Lese-Empfehlungen

Key takeaways

- Selbstähnlichkeit ist das entscheidende Merkmal dauerhaft erfolgreicher Systeme.
- Betrachten Sie Ihr Unternehmen als ein lebendes System, in dem Ihre Kundschaft – im Gegensatz zum klassischen Marketing (4P) – wesentlicher Bestandteil ist. (Markensoziologie)
- Die natürliche Energiequelle innerhalb dieses Systems ist die markentypische Kommunikation.
- Alles, was das System tut oder nicht tut, muss wesensverwandt mit dem sein, was das System zuvor getan hat.
- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für die systemischen Zusammenhänge von Marke, Unternehmen und Kundschaft – und stärken Sie deren Verständnis für kreative, schöpferische Leistungen und exponentielle Ereignisse.

Einführung

Marke kreiert und stärkt das Unternehmen, nicht umgekehrt.

Folglich liegt in der Marke für jede Organisation sowohl die grösste wirtschaftliche Chance als auch die grösste Gefahr durch ihre Vernachlässigung – erst recht, je digitaler die Welt wird.

Das universell gültige Evolutionskriterium erfolgreicher Markenführung ist die Selbstähnlichkeit.

Das Führungsprinzip der Selbstähnlichkeit schützt Sie nicht nur vor schädlichem Marketing und falschen Prognosen, sondern schafft systembedingt die Voraussetzung für Besonderheit. Ist diese erfüllt, profitiert es in wirtschaftlich angespannten Zeiten besonders stark – denn je unsicherer die Lage, desto mehr bevorzugen Menschen, was Wert und Zuverlässigkeit verspricht.

Weitverbreitete Methoden der Wirtschafts- und Marketinglehre zerstören jedoch systematisch, was Unternehmen und Ihre Angebote einzigartig macht. Als Folge gleicht sich alles an. Die Menschen verlieren das Vertrauen in die Führungsfähigkeit der Marke und verlernen ebenso, wofür sie besondere Preise zahlen sollen.

Markenführung wird im Allgemeinen als Teil des Marketings verstanden. Dies ist jedoch aus der hier vertretenen Sicht falsch.

Ist die Gewinnung und Bindung einer möglichst profitablen Kundschaft das Ziel, so geschieht dies am einfachsten, wie auch am wirtschaftlichsten, wenn Ihr Unternehmen als besonders wahrgenommen wird. Wird alles diesem Ziel untergeordnet, so wird Unternehmensführung zu Markenführung.

Entdecken Sie, was Markenführung im Kern ausmacht und warum das entscheidend ist, wenn Sie Ihre schöpferische Leistungsfähigkeit steigern möchten.

Marke als kaufmännische Meisterleistung

Marken sind über alle Branchen hinweg nicht nur der zentrale Erfolgsfaktor, sondern auch der mit Abstand grösste Vermögenswert vieler Unternehmen. Heisst, deren **Wettbewerbsfähigkeit** ist **direkt von der Fähigkeit der Markenführung abhängig**.

Marke ist die kaufmännische Meisterleistung (fern der klassischen BWL und Marketinglehre), das Angebot wiederkehrend so zu gestalten, dass es Alleinstellung in der Wahrnehmung der (wiederkehrenden) Kundschaft ermöglicht und gewährleistet.

Alles, was das System Unternehmen tut oder nicht tut, ist oder wird Teil der Marke.

Durch diese Denkweise konzentrieren Sie sich im wahrsten Sinne des Wortes auf das Wesentliche, denn **Marke ist auf Dauer das einzige, was Unternehmen wirklich unterscheidet und für deren Fortbestand verantwortlich ist**.

Frei nach Hans Domizlaff (1892 - 1971), dem Begründer der Markentechnik und Autor von «Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens», 1939: «Das Konkurrenzkampfmittel gegen anonyme Ware ist die Markenware. Das Konkurrenzkampfmittel gegen Marke ist [...] die bessere Marke. Alles Abweichen von diesem einfachen Grundsatz rentiert sich nicht.»

Selbstähnlichkeit als Universalschlüssel

Selbstähnlichkeit ist das entscheidende Merkmal dauerhaft erfolgreicher Systeme.

Jedes langlebige Ökosystem hat eigene normativ-dynamische Methoden, sich selbst zu korrigieren, um Störfaktoren auszugleichen.

Diese permanent gültigen Erfolgsursachen zu kennen, zu formulieren, zu schützen, zu entwickeln und innerhalb des Systems zu kommunizieren, ist Aufgabe der Markenführung.

Indem ein Unternehmen seine Marke kultiviert, fördert es die selbstverstärkende Gewinnung und Bindung passender Kundschaft und Mitarbeiter. Man könnte auch sagen, das ist die eigentliche Kreislaufwirtschaft.

Achten Sie auf das, was nicht ändert.

Die **strategische Kunst** besteht darin, das Andauernde (**immaterielle Besonderheiten**) durch das Vergängliche (Technologie, Produkte, Dienstleistungen, Mitarbeiter) zu stärken.

Frei nach Morgan Housel: «There are two types of information: permanent and expiring. [...] Expiring knowledge catches more attention than it should, for two reasons. One, there's a lot of it [...] Two, we chase it down, anxious to squeeze insight out of it before it loses relevance. [...] permanent information tells you why something happened and is likely to happen again [...] which is where the compounding comes in. [...] **it's benefit is huge.**»



Frei nach John Reed: «When you first start to study a field, it seems like you have to memorize a zillion things. You don't. What you need is to identify the core principles that govern that field. The million things you thought you had to memorize are simply various combinations of the **core principles.**»

In den Worten eines fast 100-jährigen Investors: «**The more basic knowledge you have, the less new knowledge you have to get.**» Charlie Munger, 1924 - 2023

Die menschliche Komödie hat jedoch auch hierfür vorgesorgt. Nochmals Morgan Housel: «If a client says, «What about this, what's happening here?» And you respond, «Oh, I have no idea, I don't even look at that», the odds that you'll sound uninformed are greater than the odds you'll sound like you've mastered simplicity.» **Lassen Sie sich davon nicht beirren.**

Marke ist ein soziales Phänomen

Marke ist immer das Ergebnis von Gefallen, Gewohnheit und Gedächtnis zugleich. Ihre Entwicklung erfordert die Bejahung durch viele Menschen, weshalb sie auch als sozialer Wille bezeichnet werden kann.

Marke ist folglich ein soziales Phänomen, **eine Art übergeordnetes Lebewesen**, erschaffen von Menschen, und somit etwas, das nach den gleichen Naturgesetzen funktioniert.

Jede Marke stellt **Gebote, Verbote, Rituale, Geschichten und Symbole** dar, und bildet so einen Verpflichtungszusammenhang. Als solcher hat Marke eine geradezu beherrschende kausale Bedeutung. Das Spektrum reicht von starker Ablehnung bis hin zur völligen Bändigung des Individual-Willens.

Was ein einzelner sagt, ist der Masse oft gleichgültig. Was die Masse tut, ist entscheidend und so feiert so manche Marke erstaunliche Erfolge, obwohl sie durch das Individuum verurteilt wird.

Der Mensch führt sozusagen immer ein mehrfaches Dasein. Einerseits als Individuum, andererseits als Teil seiner Gemeinschaft/en, wie auch als Teil der Gesellschaft.

*«Wir empfinden, denken und wollen,
weil ausser uns noch etwas anderes ist.»*

Ferdinand Schiller, 1864 - 1937

Gemeinschaft und Gesellschaft

«Man geht in die Gesellschaft wie in die Fremde. Der Jüngling wird gewarnt vor schlechter Gesellschaft; aber schlechte Gemeinschaft ist dem Sprachsinn zuwider.» Ferdinand Tönnies, 1855 - 1936

Die Gesellschaft gilt als konstruierter Kreis von Menschen, die wie in Gemeinschaft nebeneinander leben, aber nicht wesentlich verbunden, sondern wesentlich getrennt sind.

Nochmals Tönnies: «Folglich finden hier keine Tätigkeiten statt, welche einer a priori und notwendiger Weise vorhandenen Einheit abgeleitet werden können. [...] Hier ist ein jeder für sich allein, und im Zustand der Spannung gegen alle übrigen.»

Die **Gemeinschaft** hingegen gilt als **Einheit des Willens**, die sich aus sich selbst heraus erhält. Die **Verbundenheit** durch und in der Gemeinschaft gleicht einem stillschweigenden Einverständnis, das Pflichten und Rechte auferlegt sowie anderes Verhalten ausschliesst. Dieses unabgesprochene kollektive Verhalten erhält die Ordnung des Systems und stärkt die Marke.

«Tribalism will be one of the most powerful tools managers use to increase productivity, competitiveness and loyalty. Every great manager needs to understand how to create and maintain a happy tribe.

The more inspiring a leader is, the larger that person's tribe will be. **It's a law of the universe.** The fastest way to change an organisation will be to address the **tribal culture**. Tribalism is the reason why most mergers fail to create value. Take care to honour and celebrate each tribe, and your business is more likely to grow.» Patrick Dixon

Gemeinschaft des Glaubens

Die Abwesenheit von Bedeutung können Menschen nur schwer ertragen. Deshalb sind Menschen Sinn-suchende Wesen.

Die Gemeinschaft des Geistes führt zur Gemeinschaft des Glaubens. Es bleibt dem Einzelnen auch gar nichts anderes übrig. In den seltensten Fällen können Sie als interessierter Mensch beurteilen, was Ihnen wirklich angeboten wird.

Frei nach Thomas von Aquin bleibt es dem Menschen verborgen zur Einsicht zu gelangen, um die Dinge nach der **Wahrheit** zu beurteilen: «Damit aber der Mensch nicht ohne jegliche Kenntnis von diesen Dingen bleibt, ist Vorsorge dafür getroffen, das er Erkenntnis wenigstens im Glauben erkennt.» Dies wiederum kreiert notwendigerweise seine ganz eigene Dynamik: «Ein gläubiger Mensch [...] entfernt sich von der Vernunft, ja, er gewöhnt sich dabei sogar daran, die Vernunft zu verachten.»

Die Schlussfolgerung scheint unausweichlich: Bezeichnungen erzeugen ihre eigene **Wirklichkeit**. Zuschreibungen von Wert, Sinn und Bedeutung sind reine Konstruktionen. Man könnte auch sagen, dass die Wirklichkeit des einen nicht mit der Wirklichkeit des anderen übereinstimmt.

Wer sich weiter mit der Urteilsfähigkeit der Menschen beschäftigen möchte, dem seien beispielsweise Paul Watzlawick, Heinz von Förster, Carl Gustav Jung oder Immanuel Kant empfohlen.

*«Ein gläubiger Mensch entfernt sich von der Vernunft,
ja, er gewöhnt sich dabei sogar daran, die Vernunft zu verachten.»*

Thomas von Aquin, * - 1274

Marke verbindet und trennt zugleich

Für ungeübte Spieler ist das nur schwer auszuhalten. Für das System ist es jedoch stets störend bis gefährlich, **fehlerhafte Kundschaft** zu haben – wie es die typischerweise marketinggetriebene Kommunikation zuhauf anliefert.

Je stärker Menschen ihren Glauben leben, umso eher kommt es zu **Spannungen** wenn sie auf Andersgläubige treffen.

Frei nach René Girard: «Wenn sich alle mit allen vergleichen, schmerzt das viele.»

Frei nach Benedict Evans: «The more the Internet exposes people to new points of view, the angrier people get that different views exist.»

Als Markenführer gilt es mehr denn je, sich durch all den Lärm nicht irritieren zu lassen und sich darauf zu konzentrieren, was der Selbstähnlichkeit dient.

«A decade ago I made a goal to read more history and fewer forecasts. It was one of the most enlightening changes of my life. And the irony is that the more history I read, the more comfortable I became with the future.»
Morgan Housel

Marke ist Wille zur eigenen Besonderheit

Man kann nicht verführen ohne den Willen, das eigene Leben zu steigern.

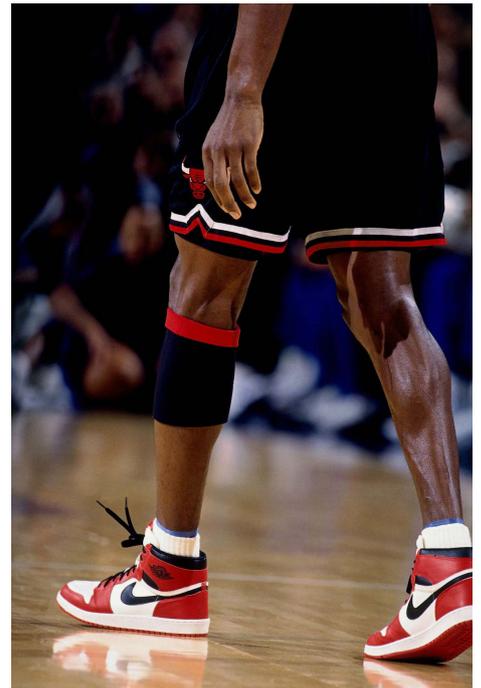
Der Drang nach ständiger Verbesserung der eigenen Situation ist eine narzisstische, anthropologische Konstante – ein unabgesprochenes, kollektives Verhalten, das jedem Menschen eigen ist.

Davon ausgehend führt die Kreation einer starken Marke unweigerlich und ausschliesslich über das Kreieren von inszenierter Besonderheit. Nur dann ist der Mensch bereit, der **Begierde** nachzugeben, was sich zum Beispiel im Bezahlen eines höheren Preises gegenüber eines fälschlicherweise als gleichwertig genannten Angebots zeigt. Ein solcher Vorgang bestätigt, dass eine starke Marke **keine Vergleichbarkeit** kennt und sich fern des eigentlichen Produkts bewegt.

Viele Unternehmen sind sich jedoch ihrer Besonderheiten nicht (mehr) ausreichend bewusst, oder wissen nicht, wie sie diese kommunizieren können. Gerade solche Unternehmen verspüren in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten zusätzlich Druck, werden in den **Preiskampf** gezwungen und über die Zeit **aus dem Markt gedrängt**, wenn sie es nicht schaffen, von ihrer Kundschaft als besonders wahrgenommen zu werden.

Das ist der Normalfall.

Frei nach Marty Neumeier: «Unfortunately, most business managers are deaf, dumb, and blind, when it comes to **creative process**. [...] Naturally, managers who rely on the decision mode will find reasons to exclude the design mode from their thinking: We don't have time. Our budgets won't allow it. **The real problem is politics**. [...] The old model was innovated so long ago that those who once saw business management as a cause of revolution [...] are long gone. [...] The key to finding solutions to wicked problems, [...] is the designer's [...] willingness to stay in the dragon gap as long as it takes.»



*«Branding needs to be led from the top.
Branding is not something you give to a marketing director.
Branding is existential stuff.»*

Marty Neumeier



Markentypische Kommunikation

«All the little stories you tell about your company and its products should add up to one big story.» Marty Neumeier

Die natürliche Energiequelle jeder Marke ist die markentypische Kommunikation.

Die Sprache einer Marke (Brand) ist **Branding**. Damit ist die Codierung zwecks Wiedererkennung gemeint, und zwar bei allem, was das **System** Unternehmen tut oder nicht tut. Wer dies vernachlässigt oder nicht (mehr) weiss, was diese inhaltlich und stilistisch ausmacht und begründet, schädigt (manchmal trotz bester Absicht) exakt das, woraus die unternehmenseigene Kraft ihre Energie bezieht.

Frei nach Hans Domizlaff: «Will man für eine Ware Sympathien erwecken, so darf man nur mit Mitteln arbeiten, die aus der eigenen Besonderheit selbst abgeleitet werden können, also unübertragbar sind. Und auch hierbei spielt in der Erinnerung der Stil eine grössere Rolle als der Inhalt.»



Man muss den selbstverpflichtenden **Stilgesetzen** konsequent treu bleiben, denn was dem Muster (Branding) entspricht, muss seitens der Kundschaft nicht ständig neu beurteilt werden.

Anders gesagt: Alles was innerhalb des lebenden Systems Marke geschieht, muss **wesensverwandt** sein mit dem, was das System zuvor gemacht hat, also ähnlich zu sich selbst sein.

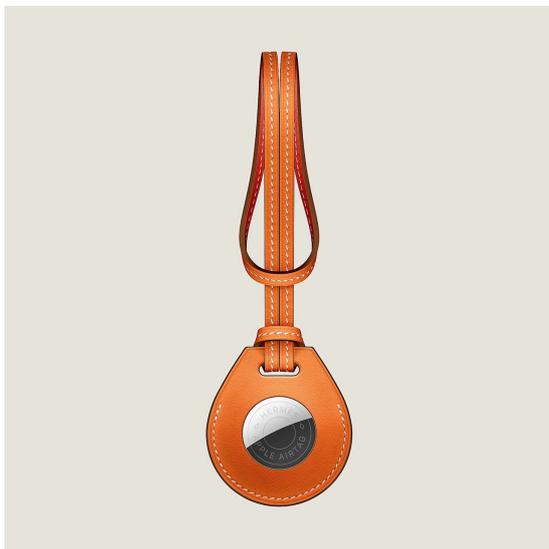
Es dürfte jedoch eine häufige Erfahrung eines jeden Markenführers sein, naiv geforderte, wenn auch nur kleinste, meist modische Änderungen, wie sie so gerne gefordert werden, abwehren zu müssen.

«Ehe eine grosse Massenpsyche etwas begreift, muss die aufmerksam gemachte Individualpsyche erst hundertmal über die Ungeistigkeit der Wiederholung verzweifelt gewesen sein. [...]. Gibt der Unternehmer - wie es zumeist geschieht - die ihm und seinen Freunden persönlich längst langweilig gewordene Werbung auf, so verzichtet er damit auf die mühevollen und teuren Anfänge für den Erfolg. [...] Wenn einzelne Unternehmer den Nachweis führen, dass ihre Reklame sofort wirkte und deshalb nicht die behauptete Anlaufzeit benötigte, so muss gesagt werden, dass es sich dabei nur um eine initiale Schockwirkung ohne Nachhaltigkeit handeln konnte, die in den Stil des zeitlich begrenzten Jahrmarkts gehört.»

So widerspricht vieles was in Marketing gelehrt und mittels Marktforschung erreicht werden soll, diesem einfachen Grundsatz. Marketing versucht oft verzweifelt, unmittelbar zu gefallen, und irritiert dabei nicht selten diejenigen, die bereits über längere Zeit Teil der Markengemeinschaft sind. Geschickte, selbstähnliche Werbung hingegen verführt über einen längeren Zeitraum und bildet die Grundlage für effektive **Markenbindung**.

Die Kundschaft verzeiht keine Experimente. Verliert die Marke ihre Besonderheit, stirbt sie – selten durch den Markt, vielmehr durch **Fehlleistungen im Management**.

Verlässt die Kommunikation die selbstauferlegten Schranken der Marke, so bleibt nur noch die **Irritation** und letztlich **Abwendung**.



Giftiges Marketing

«All great marketing will appeal to tribes. Traditional marketing is dead. [...] **some techniques just alienate customers.**» Patrick Dixon

Das ist die grosse Schwäche vieler Organisationen.

Den aufmerksamen Beobachtern zeigen sich unzählige Beispiele.

Es führt zu selbstverursachter Volatilität und Underperformance – und ist gleichzeitig ein Geschenk für andere.

Es soll hier deutlich erwähnt sein, denn **Kontrast** hilft Haltung anzunehmen, und bei Interesse, die Dinge neu zu beurteilen.

Schauen Sie genau hin.

Marke verkörpert ideelle Energie, die andauernde **Bindungskraft** auslösen kann.

Diese strategische Absicht fehlt dem klassischen **Marketing**, das – oft ohne Rücksicht auf Verluste – vor allem auf die schnelle **Transaktion** aus ist und opportunistisch sein Gesicht ändert. Es fokussiert auf das Hier und Jetzt und ignoriert dabei grosszügig, dass es so die Möglichkeit für **exponentielles Wachstum systematisch unterbricht**. Folglich beginnt, zur Freude und im Eigeninteresse des modischen Marketinggeschäfts, alles wieder von vorne.

Das zeigt deutlich: **Viele Unternehmen wissen nicht, woran sie ihre Kommunikation ausrichten sollen**. Sie orientieren sich deshalb vor allem an dem, was andere tun und nennen es dann vor lauter Euphorie und vermeintlichem Selbstschutz **Best Practice**. Ein verführerischer Begriff, der im schlechtesten Fall das ganze System gefährden kann.

*«This is the worst period of advertising in history.
The reason is because companies don't know how to brand.»*

George Lois, 1931-2022

«Gut ist, was gefällt», nicht?

«The opinion of 10000 men is of no value, if none of them know anything about the subject.» Marcus Aurelius

Der natürliche Hang des Menschen, sich mit einem Bedeutenderen in Vergleich zu stellen, ist eine weitere anthropologische Konstante.

Frei nach Immanuel Kant: «Ein Gesetz dieser **Nachahmung**, um bloss nicht geringer zu erscheinen als der Andere [...] heisst Mode. Diese gehört also unter den Titel der Eitelkeit, weil in der Absicht **kein innerer Wert ist**. [...] ein Zwang [...] sich durch blosses Beispiel leiten zu lassen.»

Das klassische Marketing tut genau das: Es versucht mit allen Mitteln verzweifelt zu gefallen und bedient sich dazu gerne systemfremder, modischer Mittel. Dies wiederum entfernt nicht nur zwangsläufig von der eigenen Besonderheit, sondern **irritiert** auch die eigene **Markengemeinschaft**, die sich mit dem zuvor gültigen Stil identifiziert hat.

Was nicht zur eigenen Wesensart passt, ist Gift für das System. Dazu nochmals Immanuel Kant: **«Nichts ist verächtlicher als das Nachgeahmte.»**

Derjenige, der nur kopiert, wird nie verstehen, warum etwas so oder so sein soll. Eine Kopie hat keine Substanz und birgt somit auch **kein Wissen, an dem zukünftige Entscheidungen gewertet werden können**.

Wer nach «gut ist, was gefällt» operiert, unterliegt der Beliebigkeit. Ein solches Verhalten zeugt von einer Gleichgültigkeit gegenüber jeder Wert-Verbindlichkeit, wie auch von wenig Selbstachtung.

«Above every employee who doesn't seem to care about their work there is usually a manager who doesn't care about them.» Simon Birkenhead

«If you think and act like a typical manager around creative people, you will quickly kill their talent.»

Bernard Arnault, *1949

Kultur-Stress und Transformation

«In entrepreneurship, the masses are never right.» Naval Ravikant

Je stärker der **Konkurrenzdruck**, umso eher werden strategische Entscheidungen neu bewertet.

Frei nach Fredmund Malik: «Dies gehört zu den bedeutendsten Änderungen: **Bisheriges Change-Management verhindert Change.**» Malik erwähnt, dass die bisherige Art des Change-Managements methodisch nicht mehr stark genug ist, um den fundamentalen Wandel der «Grossen Transformation» wirksam herbeizuführen, richtig zu nutzen und zu stabilisieren. Es entstehen Erwartungen, die man nicht erfüllen kann. «Die Menschen sind enttäuscht und entmutigt. Das Gegenteil von Change ist eingetreten.»

Es ist davon auszugehen, dass die Marke selten die nötige Beachtung erhält. Dabei ist Markenführung zugleich **Menschenführung** und Ausdruck der Unternehmenskultur.

«**Professionellen Führungskräften fällt zunehmend auf, dass in ihren Organisationen alles, was schlecht funktioniert, in denselben Topf geworfen wird, nämlich in den Kultur-Topf.** Es wird von fehlender, schlechter, falscher oder unzureichender Organisationskultur gesprochen. Kultur muss für alles herhalten, was nicht richtig funktioniert.»

«**Funktionsmängel können aber weitab von jeder Kultur viele Ursachen haben: Unzureichende Strategien, ungeeignete Strukturen, falsche Personalentscheide, mangelhaftes Managementwissen und dysfunktionale Kommunikation.** Diese wirken sich zwar in der Kultur aus, werden dort spürbar, aber die Ursachen dafür liegen meist woanders.» Wer kennt das nicht.

«Es gibt Leute, die sich dadurch zum Irrglauben verleiten lassen, dass es überhaupt keinen Sinn mehr macht vor auszudenken, Strategien zu machen und Ziele festzulegen. Das ist eine gefährliche Auffassung. Sie führt direkt zu blindem Improvisieren und zu richtungslosem Aktionismus. Die wesentliche Frage lautet nicht, ob man heute noch planen kann, sondern: **Was kann man, trotz aller Turbulenzen, noch als relative Anhaltspunkte erkennen?** Und vor allem muss man fragen, was man tun muss, um die gegebene Situation zu verbessern.»

Selbstähnliche Markenführung ist ein erfolgsversprechendes Prinzip, da sie zu all dem wirksame und effektive Antworten bietet, die sich für jede Organisation operativ individualisieren und systematisch anwenden lassen.

Frei nach John Maeda: «Try not to focus on the specific problems your customer is facing with your system. Instead, **keep in mind the overall goal** [...] What hopes and dreams were associated with it? By starting from the motivation question [...] you'll remain more strategic. Remember that you're looking for subtle, human details that are impossible to capture with charts and numbers, so try to rely on your ability to smell and feel a situation. **Be what AI cannot do.**»

Die Wahl der Führungskräfte

«There has never been a person who did something that mattered without pissing people off». Ryan Holiday

Wirksame Markenführung braucht starke Persönlichkeiten, die sich in den Dienst der Organisation stellen und bestimmten Grundsätzen folgen. Frei nach Warren Buffett: «We don't have to be smarter than the rest. We just have to be more disciplined than the rest.»

Fredmund Malik: «**Falsch verstandenes Spezialistentum** ist eine der, wenn nicht überhaupt die **wesentliche Ursache für die so oft beklagten Kommunikationsprobleme** [...]»

«Inzwischen ist ja überall die Forderung nach ganzheitlichem und vernetztem Denken zu vernehmen. [...] Was ist das, **ganzheitliches Denken**? Was wird da von den Menschen verlangt? [...] Man muss ja schon froh sein, wenn er gelegentlich richtig denkt, aber ganzheitlich? Diese Forderung ist unerfüllbar. **Erfüllbar hingegen ist eine andere Forderung: nämlich an die Ganzheit zu denken.** [...] Der Mitarbeiter kann es lernen; und als Führungskraft gehört es zu den ersten Aufgaben, den Mitarbeitern die Ganzheit vor Augen zu führen.»

Besonders effektive Markenführer sind spezialisierte Generalisten. Sie sind äusserst **empfindsame Systemdenker** und können ihre intellektuelle Vielfalt sowie geistige Beweglichkeit im Kontext des Unternehmens einbringen. **Branchenerfahrung ist hingegen ein untergeordneter Faktor.**

Wenn Sie eine solche Funktion noch nicht in Ihrem Unternehmen haben, **kreieren Sie eine Marken-Fachstelle**, eine Chief Brand Officer oder dergleichen, nahe bei der Unternehmensführung.

Egal, wie Sie es nennen: Sorgen Sie dafür, dass Führungskräfte durch **Schulung** und **Training** stets erinnert werden, in welchem Dienst sie stehen und was für den Fortbestand der Organisation besonders relevant ist.

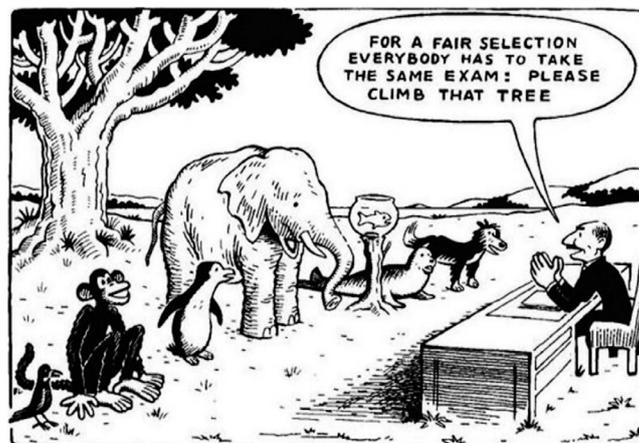
«**Culture is crucial** of the effective functioning of your team; you should become obsessed by it.» Simon Birkenhead

«Senior executives spend all day thinking about strategy and the reasons certain decisions are made, it is easy to forget that others aren't exposed to these decisions. The why often gets left out of the objective-setting process and managers can fail to effectively **explain how each person's work has impact beyond their bubble.**» Simon Birkenhead

In der Rekrutierung liegt der Fokus oft auf den falschen Faktoren. Anstatt die Stärken zu bewerten, wird nach dem gesucht, was möglicherweise nicht passt. Dieses Vorgehen führt zwangsläufig ins Mittelmass.

Frei nach Fredmund Malik: **«Die erste Pflicht eines Managers ist herauszufinden, was die Stärken sind.** Und die zweite ist es, die Aufgaben so zu gestalten, dass bestmögliche Deckung entstehen kann zwischen dem, was die Person kann, und dem, was sie zu tun hat.» Das ist das, was man bei allen wirksamen, guten Führungskräften beobachten kann. Sie kümmern sich wenig bis gar nicht um die Schwächen der Menschen. Diese interessieren sie nicht, weil sie darauf nichts aufbauen können. Sie interessieren sich auch deshalb nicht, weil sie erhebliche Zweifel haben, daran etwas ändern zu können. «Und man wird etwas vielleicht noch Wichtigeres beobachten: Die Motivationsprobleme verschwinden ganz einfach. **Man braucht nämlich niemanden zu motivieren, dort gut zu sein, wo er gut ist.»**

«Wenn in einer Organisation die Einstellung – nennen wir sie Kultur – dadurch geprägt ist, dass man etwa sagt: Herr Müller ist zwar ein ausgezeichnete Informatiker, aber er ist ein schwieriger Mensch, er ist nicht kooperativ, nicht teamfähig, nicht motiviert: Wir wollen uns von ihm trennen.» Dann hat man gegen die Grundsätze guten Managements verstossen.



Schlusswort

«For most of us, brand happens while we're doing something else.»
Marty Neumeier

Das kaufmännische Potenzial der selbstähnlichen Markengestaltung ist für viele unbegreiflich, da wir Menschen nicht auf exponentielle Ereignisse trainiert sind. Deshalb ist der Fokus des unternehmerischen Alltags oft woanders. Die Teilnahme am Spiel ist jedoch nicht optional.

Schauen Sie genau hin.

Stärken Sie die Voraussetzungen für erhöhte Selbstbestimmung und schöpferische Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation durch selbstähnliche Markenführung.

Überprüfen und passen Sie die strategischen Grundlagen an, auf denen Ihre Markenidee und Kommunikation basieren und wie Entscheidungen getroffen und begründet werden. Achten Sie besonders auf die inhaltliche und stilistische Kontinuität Ihrer Botschaften und stellen Sie sicher, dass Ihre Marke die nötige Kraft systematisch entfalten kann.

Optimieren Sie, wo möglich – und bestenfalls, wo nötig.

Wer sich dafür interessiert, dem helfe ich gerne.

Mit den besten Wünschen

Marc Pfyl

Pfyl Markengestaltung
MarcPfyl.ch
MP@MarcPfyl.ch

Zürich
Schweiz

4-2025, 1

Lese-Empfehlungen

Neumeier, M. 2006

The Brand Gap

How to bridge the distance between business strategy and design

Neumeier, M. 2009

The Designful Company

How to build a culture of nonstop innovation

Otte, T. 2014

Selbstähnliche Unternehmensführung

Otte, T. 1993

Marke als System

Grundlagen der selbstähnlichen Markenführung
Grundlagen der Marken-Soziologie

Benbunan, J. 2019

Distrubtive Branding

How to win in times of change

Johnson, M. 2016

Branding: In Five and a Half Steps

Birkenhead, S. 2021

Managing People

Malik, F. 2024

Was lässt sich nachts nicht schlafen?

Erste Hilfe für Führungskräfte

Housel, M. 2024

Same as Ever

What never changes in a changing world

Maeda, J. 2019

How to speak machine

Computational thinking for the rest of us

Olins, W. 2014

Brand New

The Shape of Brands to Come

Klemme, H. 2009

Immanuel Kant – Kritik der Urteilskraft

Watzlawick, P. 1985

Menschliche Kommunikation

Watzlawick, P. 1988

Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Maeda, J. 2006

The Laws of Simplicity

Design, Technology, Business, Life

Greene, R. 2018

The Laws of Human Nature

Jung, C.G. 1976

Die Archetypen und das kollektive Unbewusste

Domizlaff, H. 1982

Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens

Titelbild © Pflanze: Martin Rancourt, Gesicht: Rod Waddington, Porsches in Garage © Unbekannt, Illustration: Logo Evolution Pictet, Coca-Cola, Aston Martin, Renault © Jeweiliges Unternehmen, Logo Pirelli, Pirelli Arabic Version © Pirelli, Coca-Cola Bottles © The Coca-Cola Company, Kampagne: Panthère © Cartier, Portrait: Enzo Ferrari, 1983 © Ferrari, Portrait: René Lacoste © Lacoste Archives, Michael Jordan, Chicago Bulls, Nike Air Jordan, 1998 © Nike, Renault mit Baguette © Renault, Kampagne: Bianchi © Federico Naef, Produkt: Apple AirTag Hermés Edition © Hermés, Kampagne: Patek Philippe © Patek Philippe, Illustration: Chancengleichheit © Unbekannt, Idee: Hans Traxler (*1929)