

---

# 1 Vertrauen Sie Ihren Spitzenleistungen

Das wird das Herz Ihrer Kollegen höher schlagen lassen: Der nachhaltige Erfolg von Marken hängt maßgeblich von der erbrachten Spitzenleistung ab! Ingenieure verlassen sich nur ungern auf das, was man glaubt. Sie wollen es wissen und beweisen. Deshalb haben es Marken im ingenieursgetriebenen Umfeld auch so schwer. Denn weit verbreitet ist das Vorurteil, Marken würden durch Werbung gemacht. Und Werbung, so das Vorurteil, ist etwas für Gurus. Und gute Werbung kostet viel Geld. Außerdem braucht man für Werbung einen gewissen Hang zur Illusion.

---

Es mag sein, dass Marken je nach Situation und Marktumfeld Geld für Markenmanagement und Kommunikation benötigen. Was Marken aber vor allem benötigen, sind unvergleichbare, beweisbar überlegene und einzigartige Spitzenleistungen. Nachhaltig erfolgreiche, führende Marken nutzen Werbung nur zur Sicherung der Markenattraktivität, nicht zum Aufbau der Marke. Erst wenn Sie etwas geleistet haben, können Sie es auch über sämtliche Markenkontaktpunkte kommunizieren.

---

Dabei sollten Sie Marken von kurzfristigen Werbeblasen unterscheiden. Die Liste von echten Leistungsmarken ist lang: Bosch, Hilti, Festo, Bose, Audi, Caterpillar, Linde, Heidelberger Druckmaschinen, KUKA-Roboter, Brose, Leoni, Brembo oder Kärcher, um nur einige zu nennen. Alle haben eines gemein: Sie überzeugen durch Spitzenleistungen und sind in der Lage, diese so zum Ausdruck zu bringen, dass wir uns sofort ein Bild von der Leistungskraft der Marke machen. Und das, obwohl wir vielleicht noch nicht einmal in direktem Geschäftskontakt mit diesen Marken stehen. Und alle sind Weltmarktführer bzw. führende Marken ihres Segments.

Ausgangspunkt ist immer die Spitzenleistung, die zu Beginn oder im Laufe der Unternehmensgeschichte die Basis für alles Weitere bildete. Allein diese Tatsache müsste eigentlich alle Ingenieure, Erfinder und Vordenker beflügeln weiterzumachen. Warum floppen aber so viele Innovationen und was hat dies mit Markenführung zu tun? Spitzenleistungen sind der Anfang von allem. Allerdings nur, wenn sie zu Ihrer Marke wirklich glaubwürdig passen. Schauen Sie sich die 1.500 Marken an, die Florian Langenscheidt in seinem im Jahre 2007 erstmals herausgegebenen Markenlexikon auflistet. Unter der Rubrik „Innovation“ sind jene Leistungen genannt, welche diesen Marken einen uneinholbaren Vorsprung verschafft haben. Gehört Ihr Unternehmen bereits zu den in diesem Standardwerk aufgeführten Marken?

## Vertrauen Sie Ihren Spitzenleistungen

Warum ist das noch nicht der Fall? Warum steckt Ihr Unternehmen ebenfalls voll von Spitzenleistungen, Innovationen und herausragender Ingenieurskunst? Es reicht leider nicht aus, die Spitzenleistung nur zu erbringen. Drei einfache Formeln machen dies deutlich:

1. Spitzenleistung + keine Vermittlung = keine Marke

oder

2. keine Spitzenleistung + keine Vermittlung = keine Marke

oder

3. Spitzenleistung + Vermittlung der Spitzenleistung = Marke

In der Verwirklichung der ersten Formel sind Unternehmen gerade im deutschsprachigen Raum Weltmeister. Wenn Spitzenleistungen vorhanden sind, dann müssen diese auch mit Stolz und Lust vermittelt werden. Und genau hierfür benötigen Sie und Ihre technisch geprägten Kollegen eine Marke. Das bedeutet, die Marke ist am Ende lediglich ein Vehikel, um Ihre Spitzenleistungen, Erfindungen und Mühen einfacher und besser zu vermitteln.



Abb. 2: Kärcher  
Quelle: [www.karcher.com](http://www.karcher.com)

Kennen Sie Kärcher? Ich nehme an, dass Ihnen diese Vorzeigemarke bekannt ist. Kein Konsumgut, sondern Technik *par excellence*. Kärcher ist das Musterbeispiel einer Marke, die früh zu ihren Wurzeln gefunden hat. Gewachsen ist Kärcher durch Fokussierung oder Verdichtung, wie wir das in der Markentechnik nennen, nicht durch Ausweitung. Wenn man Mitarbeiter von Kärcher dazu fragen würde, könnte

die Antwort vielleicht anders aussehen. Über die Erfahrung in der Heiztechnik und Fokussierung in der Entwicklung erfand man in den 1950er Jahren den ersten Heißwasser-Hochdruckreiniger. Nun ging es schwerpunktmäßig darum, alles um dieses Produkt zu entwickeln und anzubieten. Aber lesen Sie erst einmal die ganze Geschichte dieser Spitzenleistungsmarke.



### **BEISPIEL: Die Erfolgsgeschichte der Marke Kärcher**

Alfred Kärcher war einer der Erfinder und Unternehmer, die Württemberg seit Beginn der Industrialisierung so zahlreich hervorgebracht hat – wie Robert Bosch, Gottlieb Daimler oder Graf Zeppelin. Mit großem Engagement setzte er sich für die Verwirklichung seiner Ideen ein. 1924 schließt er mit 23 Jahren sein Studium an der Technischen Hochschule Stuttgart ab. 1935 gründet der Ingenieur in Stuttgart-Bad Cannstatt ein eigenes Unternehmen, um seine Produktideen auf dem Gebiet der Heiztechnik selbst zu produzieren und auf den Markt zu bringen. Der Durchbruch in der Reinigungstechnik gelingt ihm 1950 mit der Entwicklung des ersten Heißwasser-Hochdruckreinigers (Dampfstrahler „DS 350“) in Europa. Die Konstruktion für die Erhitzung des Wassers erweist sich als so zukunftsweisend, dass sie noch heute Basis aller Brenner ist.

1974 beendet Kärcher seine Phase der Diversifikation und fokussiert sich auf die Hochdruckreinigung. Gleichzeitig nimmt Kärcher einen Farbwechsel der Geräte vor: von Blau auf das heute weltbekannte Kärcher-Gelb. 1980 weitet das Unternehmen sein Produktspektrum auf den Grundbedarf Reinigung aus, zunächst für Transport und Gebäude. Das Angebot wird nach und nach um Nass-/Trockensauger, Kehr- und Scheuersaugmaschinen, Kfz-Waschanlagen, Dampfreiniger, Reinigungsmittel sowie Trink- und Abwasseraufbereitungsanlagen ergänzt. Allein im Jahr 2011 brachte Kärcher über 100 neue Produkte auf den Markt. Der Weltmarktführer für Reinigungstechnik wird sich auch in Zukunft auszeichnen durch Erfindergeist, Spitzenleistung und innovative Problemlösungen.<sup>1</sup>

Kärcher hat also seinen Fixpunkt in der Heißwasser-Hochdruck-Reinigung gefunden und ein ganzes System an passenden Leistungen um dieses Thema entwickelt. Kärcher hört nicht auf, für alle möglichen Anwendungsgebiete passende Produkte aus diesem Kern zu entwickeln. Und Kärcher hört ebenfalls nicht auf, seine Spitzenleistungen erkennbar zu vermitteln. Über sein Produktdesign, seine Farbe und sein Logo ist Kärcher eindeutig und sofort erkennbar: ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Vermittlung der eignen Spitzenleistung.

<sup>1</sup> Quelle: [www.kaercher.de](http://www.kaercher.de).

## Vertrauen Sie Ihren Spitzenleistungen

Haben Sie sich jemals gefragt, welche Spitzenleistung eigentlich der Ursprung für den Erfolg Ihres Unternehmens war oder ist? Ist Ihnen klar, welche Spitzenleistung Ihre Kunden von Ihnen erwarten, aber vor allem, welche sie von Ihrem Unternehmen nicht wünschen? Ist der Abstand Ihrer Leistung zum Wettbewerb noch genauso groß wie zu Beginn? Haben Sie sich auch jahrelang auf Ihren Patenten ausgeruht und den Wettbewerb dadurch auf Abstand gehalten? Oder haben Sie es geschafft, einen **Vorsprung im Kopf Ihrer Kunden** einzunehmen? Sicher kennen Sie den Spruch: „Wozu benötigen wir Marken, wir haben gute Produkte“. Leider ist diese falsche Überzeugung noch immer sehr verbreitet.

Marken sind dazu da, den Abstand zum Wettbewerb zu halten, selbst wenn Patente längst ausgelaufen sind und Wettbewerber sie kopieren. Sie sind nichts anderes als Speicher für Spitzenleistungen. Machen Sie einfach den Selbsttest: An welche Spitzenleistungen denken Sie, wenn Sie Bang & Olufsen hören? Woran denken Sie bei INTEL oder GORE-TEX®? An was denken Sie bei John Deere, Adidas, HP, Ferrari, Vorwerk, Bosch, Thyssen Krupp? Woran denken Sie bei Marken wie Schindler, Airbus oder Brembo? Sicher nicht zuerst an große Werbekampagnen. Aber an große Produkte, hinter denen konkrete Spitzenleistungen und große Erfindungen stecken. Dieses konkrete Bild in unserem Kopf ist das Ergebnis jahrelanger Wiederholung der besonderen Leistungen. Es ist das Ergebnis der Konzentration auf den Leistungskern. Dies führt dazu, dass das gesamte Unternehmen intuitiv weiß, auf welche Art und Weise seine Spitzenleistungen zu erbringen sind.

Ich bin sicher, es fällt Ihnen schwer, sich einen Van oder SUV von Ferrari vorzustellen. Oder einen Fernseher von Vorwerk oder Lackschuhe von Adidas. Nicht, weil es dafür vielleicht keinen Markt gäbe, sondern weil das Unternehmen nicht das Talent hat, in diesem Markt wirkliche Spitzenleistungen zu erbringen. In der Unternehmensgeschichte lagen die Talente anderswo. Diese Unternehmen haben erkannt, dass der Weg zu steinig wäre, auch in diesem Segment die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln. Doch genau hier liegt eines der Kernprobleme unserer Zeit. Wir leben im Zeitalter des Grenzenlosen. Grenzenlose IT, Reisen ohne Grenzen, grenzenlose Freiheit: All das wirkt dem Prinzip von Marke entgegen. **Denn Marken sind umso anziehender, je stärker ihre Grenzen sind.** Für das Management wirkt solch ein Prinzip aber kontraproduktiv. Denn grundsätzlich ist im Management alles denkbar. Natürlich könnte Adidas Lackschuhe entwickeln, produzieren lassen und vermarkten. Natürlich könnte Vorwerk auch mit etwas Aufwand Produkte für den Markt der Unterhaltungselektronik entwickeln und produzieren. Wenn schon nicht selbst, dann eben durch die Akquisition eines geeigneten Unternehmens. Aber ob diese Produkte jemand kaufen würde? Denn Unternehmen, die Fernseher herstellen, gibt es doch schon zur Genüge.

Technisch getriebene Menschen glauben grundsätzlich nicht, dass etwas unmöglich ist. Und ob es sinnvoll ist oder nicht, entscheidet doch letztendlich der Businessplan. Allerdings setzt genau an dieser Stelle in vielen Unternehmen (zum Glück) wieder der Instinkt ein: Glauben Kunden wirklich, dass wir in diesem Feld besser sind als die bestehende oder zukünftige Konkurrenz? Nein. Dann sollten wir uns auf das konzentrieren, was wir wirklich glaubhaft besser können als der Wettbewerb und was für Kunden attraktiv ist.

Zurück zum Thema Spitzenleistungen. Wussten Sie, dass Robert Bosch bei FEIN angestellt war, bevor er sich selbstständig gemacht hat und die Grundlagen für einen Weltkonzern schuf? Wer ist FEIN, mögen Sie fragen. Der Erfinder der Bohrmaschine und heute noch führend bei professionellen Elektrowerkzeugen in der Metallbearbeitung. Und darauf ist man bei FEIN stolz – völlig egal, ob BOSCH größer ist als FEIN. Jeder sollte seinen eigenen Weg auf Basis seiner eigenen Spitzenleistungen gehen. Und der von FEIN lag eben darin, mobile Elektrowerkzeuge auf höchstem Niveau und mit höchster Leistungs- und Widerstandskraft nahe am Anwender zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten. Es ist immer wieder verblüffend, wie sensibel Mitarbeiter in Marketing-fernen Abteilungen auf das Thema Marke reagieren, wenn sie bei ihrer Entwicklerehre gepackt werden. Wenn ihnen klar wird, wie wenig ihre täglichen Anstrengungen von ihren Kunden geschätzt werden. Wobei nicht der falsche Schluss entstehen darf, dass Spitzenleistungen nur in der Entwicklung und Produktion entstehen.



#### **BEISPIEL: Die längste Gondelbahn der Welt**

Ein Paradebeispiel für ein Spitzenleistungsunternehmen ist Doppelmayr. Kennen Sie Doppelmayr? Wenn Sie Skifahrer sind, vielleicht schon. Wenn ich im Skilift sitze, frage ich mich manchmal, wie man auf absolut unzugänglichem Gelände eine Seilbahn baut. Doppelmayr ist nicht deshalb zur Marke geworden, weil deren Markenlogo überall zu sehen ist, sondern weil diese Marke sich permanent selbst übertrifft. Sie bringt eine Spitzenleistung nach der anderen hervor. Vertrauen bedeutet aber nicht nur, die Spitzenleistungen zu erbringen, sondern stolz darauf zu sein und darüber zu sprechen. „Weltrekord in Vietnam“ ist der erste Aufmacher, den Sie lesen, wenn Sie auf die Homepage des Unternehmens gehen. Warum? Weil Doppelmayr Anfang April 2013 die längste kuppelbare Gondelbahn der Welt eröffnet hat.

Es gibt viele Marken, deren eigentlich überragende Leistung in der Logistik erbracht wird. Coca-Cola und Adidas z. B. sind auch durch ihre unglaublichen Anstrengungen und Verdienste in Distribution und Logistik zu dem geworden, was sie heute sind. Auch wenn dies nur durch deren Vertriebspartner in Handel und Gastronomie wertgeschätzt wird, sind es wesentliche Erfolgsbausteine dieser Marken. Was

## Vertrauen Sie Ihren Spitzenleistungen

nützt das coolste Fußballtrikot, wenn es zum Zeitpunkt der Fußball-WM nicht in den Geschäften verfügbar ist, weil Logistik und Distribution nicht funktioniert haben. Adidas verfügt genau über solche Spitzenleistungen, und es gibt nicht wenige Händler, die genau deshalb der Marke treu bleiben. Manche Händler animiert es sogar, dem Vorstandsvorsitzenden als Dank für die Distributionsleistung einen persönlichen Brief zu schreiben.

Die Verbreitung von Coca-Cola zu einer Weltmarke hat ihren Ursprung nicht in der coolen und teuren TV-Werbung der 1990er Jahre, sondern in der cleveren Abfüll-Idee zu Beginn des letzten Jahrhunderts: das Mischen der Cola-Essenz mit Wasser. Was einfach und banal erscheint, ist eine grandiose Logistiki-Dee. Denn Wasser ist an jedem Abfüllstandort vorhanden. Kombiniert man es mit einer zentral produzierten Essenz, wird die Grundlage dafür geschaffen, dass eine gleiche oder ähnliche Geschmacksleistung über Kontinente sichergestellt ist.

Zu Beginn eines Markenprozesses, sollten Sie sich zunächst Gedanken darüber machen, worin die eigentlichen Spitzenleistungen Ihres Unternehmens liegen. Die nötige Unvergleichbarkeit von Produkten oder Dienstleistungen ist häufig nicht mehr direkt an der Oberfläche erkennbar. Sie müssen sich in das Warum Ihres Unternehmens, Ihrer Ingenieure und Ihrer Angebote vertiefen, um herauszufinden, was an Ihren Leistungen wirklich einzigartig ist. Warum werden Ihre Leistungen so erbracht, wie sie erbracht werden?

Die folgende Übung zeigt Ihnen, wie Sie vorgehen können, um Ihre eigenen Talente, Spitzenleistungen und Besonderheiten zu entdecken und für den Markenentwicklungsprozess verfügbar zu machen.

---

## Übung: Der Spitzenleistungsdetektiv

---

Begeben Sie sich auf die Suche nach Ihren Spitzenleistungen.

Erforschen Sie die gesamte Geschichte Ihres Unternehmens. Suchen Sie nach den erfolgreichsten Innovationen, Dienstleistungen und sonstigen herausragenden Leistungen.

Beantworten Sie die Frage: Was macht Ihre Leistung überlegen, typisch oder einzigartig?

Nutzen Sie dazu folgende Suchfelder:

- aktuell erfolgreiche sowie besonders beliebte Produkte und Dienstleistungen
  - herausragende Leistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Entwicklung über den Einkauf, über die Fertigung, Logistik, Distribution
-

- Preissysteme und Vertriebskonzepte
- Ausbildungskonzepte, kulturelle Aspekte wie Führung, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitsbedingungen, Organisationsaufbau
- die Art der bisherigen Kommunikationsarbeit
- besondere Lizenzen oder Patente
- wirtschaftliche Erfolge
- herausragende Aspekte bei der Internationalisierung

Sammeln Sie alle Informationen, die von Ihrem Unternehmen, über die Entstehung Ihrer Produkte und die Ursachen für die Entwicklung Ihrer Leistungen aufzufinden sind. Nutzen Sie dafür auch das Unternehmensarchiv, sofern eines vorhanden ist.

Sprechen Sie mit altgedienten Mitarbeitern, selbst wenn diese nicht mehr im Unternehmen sind. Diese lieben es, über vergangene Spitzenleistungen zu berichten.

Überlegen Sie, welche vergangenen und gegenwärtigen Spitzenleistungen die positiven Vorurteile und das Vorvertrauen Ihrer Kunden noch immer beeinflussen. Beantworten Sie mit Ihren Kollegen aus dem Vertrieb folgende Fragen:

- Was hat uns früher erfolgreich gemacht?
- Worin lag die Ursprungsidee zur Gründung unseres Unternehmens?
- Welche Talente der Gründer sind auf unser Unternehmen übergegangen? Was davon hat unser Unternehmen bis heute behalten?
- Was ist typisch an unseren Spitzenleistungen und in welchen Leistungen grenzt sich das Unternehmen gegen den Wettbewerb wirklich ab?
- In welchen Bereichen des Unternehmens, in welchen der Kernprozesse entstehen echte Spitzenleistungen? Wo entsteht daraus der Wert für unsere Kunden?

Listen Sie alle erbrachten Leistungen auf und bewerten Sie, welche dieser Leistungen sich wirklich im Preis Ihres gegenwärtigen Angebots niederschlagen, egal, ob es sich um Dienstleistungen oder Produkte handelt. Welche Leistungen sind den Kunden bewusst und welche dieser bewusst wahrgenommenen Leistungen werden von Kunden als wertvoll erachtet?

Schätzen Sie, wie groß die Lücke zwischen dem ist, was Sie wirklich erbringen, und dem, was Sie vom Kunden zurückbekommen. Daran erkennen Sie, wie gut der Ruf Ihres Unternehmens wirklich ist und wie viel Arbeit auf Sie wartet, die erbrachten Spitzenleistungen über das Vehikel Marke zu transportieren.

Schätzen Sie den Aufwand für Ihr Unternehmen ein, die Produkte zu entwickeln, herzustellen, zu liefern etc.

Schätzen Sie nun ebenfalls ein, wie viel Zeit Sie dafür aufwenden, die Spitzenleistungen adäquat an Ihre Kunden zu vermitteln. So erkennen Sie, wie Sie die Ressourcen in den nächsten Jahren verteilen sollten, um ein Ungleichgewicht zwischen Leistungserbringung und Vermittlung zu vermeiden.

Die Übung „Der Spitzenleistungsdetektiv“ finden Sie auch im Internet auf [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen).

Vertrauen Sie Ihren Spitzenleistungen

Ein schönes Beispiel, wie Spitzenleistungen erbracht und perfekt vermittelt werden, ist die Marke Festo.



#### **BEISPIEL: Verleihung des Deutschen Zukunftspreises an Festo**

Zum vierzehnten Mal wurde im Jahr 2010 der Deutsche Zukunftspreis, der Preis des deutschen Bundespräsidenten für Technik und Innovation, vergeben. Die Auszeichnung ist mit 250.000 Euro dotiert und die wohl bedeutendste Innovationsauszeichnung in Deutschland. Der Preis ging an das Team der Firma Festo für ihren bionischen Handling-Assistenten. Angesichts der fortschreitenden Technisierung der Lebenswelt hat Festo nach dem Vorbild des Elefantenrüssels einen bionischen Handling-Assistenten entwickelt, der Mensch und Maschine ermöglicht, gefahrlos miteinander zu interagieren. Mit ihm soll die Lebensqualität für Menschen in allen Lebensabschnitten erhöht werden.

Dieses Beispiel zeigt, wie Innovationen auf Basis dessen, was die Marke wirklich besser kann, hervorgebracht werden. Der Spruch „von der Natur inspiriert“ ist für den weltweit führenden Anbieter von pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik eben nicht nur eine Werbebotschaft, sondern wird in allen Facetten, vom internen Weiterbildungsinstitut bis zum Markendesign, von der Produktentwicklung bis zum Messeauftritt, gehalten.

Spitzenleistung ist also die Ursache für alles. Deshalb fängt Markenführung oft in den Entwicklungsabteilungen, bei den Ingenieuren und Mitarbeitern in der Produktion eines Unternehmens an — denn sie sind häufig der Nukleus dessen, was die Marke auszeichnet. Ohne sie gäbe es viele Marken überhaupt nicht. Wenn man sich aber in der Marketingfachwelt mit dem Thema Marke beschäftigt, könnte man dem Irrglauben verfallen, Marken würden allein durch Werbung geschaffen.