

# „25 Prozent mehr Umsatz“

**Herr Momberger, was macht eine starke Marke aus?**

Vor allem anderen Konstanz. Seit 2000 Jahren ist das Kreuz ein Symbol für den christlichen Glauben. Und seit dieser Zeit werden jeden Sonntag mehr oder weniger die gleichen Geschichten in der Kirche erzählt. Konstanz – egal, was in der Welt passiert – ist die Erfolgsformel aller Religionen. Aber es gibt natürlich auch viel profanere Beispiele: Weihenstephan Bier, die älteste Marke der Welt – seit 1040. So lange leben noch nicht einmal Schildkröten. **Warum ist Konstanz der Symbole oder der Marke so wichtig?**

Sie gibt Richtung und Orientierung, ist die Voraussetzung für Kraft und Erfolg. Die Menschen haben eine Sehnsucht nach Vertrauen und nach Sicherheit in der Unsicherheit unserer Welt. Symbole sorgen intern für Integration und Identifikation. Nach außen für Wahrnehmung und Differenzierung – die Grundvoraussetzungen für Erfolg. Deshalb darf man daran nicht rütteln und „rumdoktern“. Das gilt für jede Religion, aber auch für jedes Unternehmen und jede Marke.

**Gerät Konstanz nicht leicht in Widerspruch zu Innovation, einer anderen wichtigen Voraussetzung für Erfolg?**

Im Gegenteil. Konstanz bedeutet ja nicht veralten, vergeisen, verkrusten. Konstanz und Innovation bedingen sich gegenseitig, wie bei Persil – einer Marke, die auch bald ihren 100. Geburtstag feiern kann. Wie heißt es doch? „Persil bleibt Persil. Weil es jedes Jahr neu ist.“ Und: „Tradition verpflichtet.“ Dazu, sich immer wieder neu zu erfinden. Wie etwa Porsche mit seinem 911er. Oder nehmen Sie Adidas! Heute kann sich kaum noch einer daran erinnern, wie die Marke in den Achtzigerjahren stand: heruntergetaumelt in die tiefsten Tiefen der deutschen Spießigkeit. Adidas



**Momberger, 58, war unter anderem Geschäftsführer der Agentur Ogilvy & Mather, Sprecher des Vorstands der Steigenberger Hotelgruppe und Vorstand bei KarstadtQuelle. Er berät Kunden wie Audi, Credit Suisse oder DaimlerChrysler beim Marken- und Vertriebsmanagement.**

gibt es heute nur deshalb noch, weil man damals zum einen das Logo nicht veränderte und die drei Streifen behalten hat und zum anderen konsequent in neue Produkte und Marketing investiert hat. Das Wechselspiel von Neuem und Konstanz, von zu beherrschender Vielfalt und unverwechselbarem Stil, das sind die wichtigsten Aufgaben von jedem Unternehmer in jeder Branche.

**Das hört sich in der Theorie alles ganz einfach an, ist in der Praxis offenbar aber schwer umzusetzen – sonst könnte ja jeder erfolgreich sein. Was ist das Erfolgsgeheimnis?**

Möglichst viel Erfahrungswissen zu sammeln und das dann richtig anzuwenden. Bei Procter & Gamble zum Beispiel liegt die Erfolgsquote neu eingeführter Produkte bei über 75 Prozent. Im Durchschnitt al-

ler Industrien ist die Erfolgsquote in Deutschland dagegen etwa 30 Prozent. **Was macht den Unterschied aus?**

Procter & Gamble dokumentiert zum Beispiel das Erfahrungswissen des Unternehmens komplett schriftlich. Das Reservoir an Know-how aus der Vergangenheit ist riesengroß und verlässlich. Jeder Pilot, auch wenn er schon Tausende von Flugstunden hinter sich hat, muss vor dem Start immer seine Checklisten durchgehen – andernfalls würden viele Maschinen vom Himmel fallen. Disziplin hat einen hohen Wert.

„We prefer the discipline of knowledge to the anarchy of ignorance“, hat David Ogilvy als Parole für seine Agentur ausgegeben. Und Ratschläge für alles aufgeschrieben. Zum Beispiel, was man als neuer Geschäftsführer an den ersten drei Tagen in einer Ogilvy-Agentur tun sollte: „Gehen Sie in die Büros aller Mitarbeiter, rufen Sie alle Kunden an, besuchen Sie den Bürgermeister, verschaffen Sie sich einen Überblick über die Zahlen, identifizieren Sie, wo am ehesten eine Mine hochgehen kann.“

Oder Paul „Red“ Adair. Der hat in seinem Leben circa 2000 brennende Ölquellen gelöscht – und dabei keinen Mann verloren. Warum? Er hat jeden Einsatz schriftlich dokumentiert. Und jede Erfahrung aufgeschrieben. Jeder Mann wusste im Einsatz deshalb genau, was er zu tun hatte. Neuerungen durften nur dann angewendet werden, wenn sichergestellt war, dass dennoch alle bewährten Schritte befolgt werden.

**Und warum tun Unternehmen das nicht?** Laut der Personalberatung Spencer Stuart liegt die durchschnittliche Verweildauer von CEOs mittlerweile bei 5,5 Jahren. Das heißt, die durchschnittliche Restlaufzeit

**Waschmittel-Pakete**  
Die Marke gibt Orientierung und ist die Voraussetzung für den Erfolg



beträgt 2,7 Jahre. Und die von Chief Marketing Officers bei zwei Jahren. Hier ist die durchschnittliche Restlaufzeit gerade noch ein Jahr. Da kann natürlich kein wirkliches Erfahrungswissen entstehen. Da gibt es nur ein Durcheinander von Altem (nicht notwendigerweise immer das Beste vom Alten) sowie ungeprüften neuen Tools und Methoden. Die notwendige Disziplin, das Bewährte mit allem Fleiß und aller Energie täglich abzuarbeiten, ist schwach ausgeprägt. Red Adair hätte so nicht eine Ölquelle löschen können. Niemand würde sich auch in einem Krankenhaus operieren lassen, das so arbeitet. Warum sollte dieser Weg dann eigentlich für das Markenmanagement erfolgreich sein?

**Alles aufschreiben, hört sich das nicht arg bürokratisch und verknöchert an?**

Im Gegenteil: Damit kann eine Company gehalten und zielgerichtet und mit hoher Geschwindigkeit gesteuert werden. Viele Alte von heute waren ja damals, als sie ihre Erfahrungen aufgeschrieben haben, nicht alt, sondern oft jünger, entschlossener, mutiger, zielgerichteter und erfolgreicher als die Managergeneration von heute. Die Gebrüder Opel zum Beispiel bereisten schon nach dem Ersten Weltkrieg nicht nur ganz Europa, sondern auch Asien und Amerika, um sich Anregungen für die modernste Produktion und Vermarktungsmethoden zu holen. Ergebnis: Opel hatte die modernste Produktionsanlage Europas. 1922 hat Opel als erster deutscher Autohersteller den Ratenkauf eingeführt und aggressiv vermarktet. Fritz von Opel fuhr Autorennen und katapultierte sich 1928 als erster Mensch mit einem Rake-

tenauto auf 230 Stundenkilometer. Er war ein Celebrity-CEO – so wie Richard Branson heute. Wenn alles das, was die Alten für ihre damalige Zeit machten, heute zeitgemäß angewendet würde, ginge es der Marke fantastisch.

**Wie lauten, kurz zusammengefasst, Ihre Empfehlungen an die Unternehmen?**

Schreiben Sie wie Paul „Red“ Adair alle wichtigen Erfahrungen auf (Fakten – keine Meinungen und Gefühle) und stellen Sie sicher, dass sich alle daran halten. Auch der neue CEO und Marketingchef. Schreiben Sie Ihre Werte auf und zitieren Sie diese jede Woche. Sorgen Sie dafür, dass 90 Prozent der Schulungskapazitäten sich mit Erfahrungen und bewiesenen Erfolgsformen befassen (Zahlen, Daten, Fakten – keine Meinungen und Gefühle) und nur zehn Prozent der Schulungskapazitäten sich mit der Suche nach dem Neuen beschäftigen.

Und sorgen Sie dafür, dass Ihre Verkaufshandbücher wirklich umgesetzt werden. Diese sehen zum Beispiel für Autohersteller vor: Datenbank pro Verkäufer: 4000 Kunden, Kundentelefonate pro Tag: 15, Briefe pro Tag: 20, Probefahrer pro Tag: fünf. Aber nur die wenigsten Verkäufer halten sich daran. Sie haben zum Beispiel nur 1500 Kunden in ihrer Datenbank, und die Hälfte der Kundenadressen stimmt nicht mehr, und keiner weiß, welche richtig und welche falsch sind. Er ruft nur sehr sporadisch Kunden an und sieht Probefahrten häufig nur als kostenträchtige und lästige Übung an.

Wir helfen deshalb mit, dass die Verkaufshandbücher wirklich umgesetzt werden. Ergebnis: 25 Prozent mehr Umsatz einfach nur durch disziplinierte Arbeit und Anwendung des vorhandenen Wissens. ■

beruf@wiwo.de



**Porsche-Modelle**  
Tradition verpflichtet dazu, sich immer wieder neu zu erfinden

„Die notwendige Disziplin, das **Bewährte mit Fleiß und voller Energie** täglich abzuarbeiten, ist schwach ausgeprägt“