



2

Was nützt die beste Ware, wenn man keine Marke hat?

Timo Kaapke aus Drantum beschreibt, was Produkte brauchen, um erfolgreich zu werden

Herr Kaapke, was genau begeistert Sie an Innovationen?

Timo Kaapke: Innovationen gibt es ja unterschiedlichster Art: Services, Produkte, Dienstleistungen, analoge, digitale usw. usf. Was mich am meisten begeistert ist der Unternehmergeist dahinter. In der Regel stecken hinter jeder Innovation Unternehmer bzw. Unternehmerinnen, die motiviert sind, Probleme oder Engpässe von anderen Menschen zu lösen. Egal, auf welcher Ebene. Dieser Antrieb von Menschen, für andere Probleme lösen zu wollen, Dinge zu verbessern und dadurch zu vereinfachen, ist es, was mich fasziniert. Jeder Unternehmer trägt im Grunde ein „Innovationsgen“ in sich.

Was machen aus Ihrer Sicht erfolgreiche Innovationen anders als Flops?

Timo Kaapke: Dafür gibt es sicherlich mehrere Gründe. Aus kommunikativer Sicht ist es jedoch ganz sicher so, dass viele Innovationen nicht unbedingt am Produkt selber scheitern, sondern daran, dass sich im Laufe einer Innovationsentwicklung oftmals ein Denkfehler einschleicht. Am Anfang steht immer eine Idee, Probleme lösen zu wollen. Man sucht und findet oder entdeckt manchmal einfach ein Problem, das man lösen will. Der Antrieb dahinter ist davon geprägt, dass man gar nicht in einem Produkt denkt, sondern in einer möglichst guten, verbessernden Lösung. Im Laufe einer Innovationsentwicklung nimmt dann das Produkt immer mehr Gestalt an. Es wird immer konkreter. Und je mehr das geschieht, desto häufiger denken die Erfinder im Produkt und weniger in der Lösung bzw. dem eigentlichen Nutzen, der zu diesem Produkt führt. Wenn das Produkt marktreife erlangt und es vermarktet werden soll, werden oftmals die Produkte und ihre Details kommuniziert und weniger das, was das Produkt an Nutzen oder Lösung bietet. Die reine Kommunikation der Innovation ist oftmals zentraler Engpass einer erfolgreichen Vermarktung, weil Erfinder im Laufe der Entwicklungsarbeit oft „betriebsblind“ werden. Der Denkfehler ist, dass viele Unternehmen am Ende einer Innovationsentwicklung das Produkt verkaufen wollen. Man sollte aber nicht das Produkt verkaufen wollen.

Was verkauft man denn dann, wenn nicht das Produkt? Und warum sollte man sein Produkt nicht verkaufen wollen?

Timo Kaapke: Ein Produkt ist Mittel zum Zweck. Die Frage ist: Was interessiert mich – kaufe ich das Mittel oder kaufe ich den Zweck, also den Nutzen, den mir das Produkt bringt? Nehmen wir eine Bohrmaschine. Kein Mensch will im Grunde eine Bohrmaschine kaufen. Aber viele benötigen Löcher in Wänden. Also ist die Frage: Wie bekomme ich ein Loch in die Wand? Der Zweck ist hier das Loch und das Mittel ist in diesem Fall die Bohrmaschine. Wenn ich jetzt aber sagen würde: „Ich will nicht Löcher in die Wand bohren, weil es einfach zu kompliziert ist und zu viel Dreck macht“ – dann muss eine andere Art der innovativen Befestigungsmöglichkeiten her. Ich bin mir nicht sicher, aber es könnte sein, dass das ein Gedankengang war, der zu einem Produkt wie Tesa Powerstrips geführt hat. Man sollte immer das Mittel vom Zweck unterscheiden. Das spielt für die Kommunikation der Marke und damit für ihre Wahrnehmung eine sehr wichtige Rolle.



1 Timo Kaapke (42), Kommunikationswirt und Gründer von KAAPKE Marken im Mittelstand.

2 Das kaapkehaus im ecopark: Seit über 18 Jahren begleiten und unterstützen hier über 30 Teampayer mittelständisch geprägte Unternehmen strategisch und kommunikativ bei der Führung ihrer Marken.

Was genau ist eine Marke, Herr Kaapke?

Timo Kaapke: Marke entsteht im Kopf von Menschen. Es ist die Vorstellung dessen, wer die Marke ist, wofür sie steht und wie sie sich anfühlt. Sie wird gespeist durch zwei unterschiedliche Dinge: Zum einen durch den Nutzen und der Frage, die dahinter steht „was habe ich als Käufer oder Nutzer davon“ – eine rationale Dimension, die ein neues Produkt auszeichnet: entweder eine Verbesserung oder eine Vereinfachung. Auf dieser Ebene sind Marken letztendlich endlich, weil die Nutzen selbst innovativer Produkte irgendwann imitiert werden, die Umfeldfaktoren sie uninteressanter machen oder sie wiederum innoviert werden. Die zweite Dimension von Marke ist die der Identität. Hinter jeder Innovation steckt eine Person oder eine Firma, mit dem Antrieb, Dinge zu verbessern und zu

erleichtern. Jedes Unternehmen hat etwas in sich, was einzigartig ist: die eigene Identität. Wenn man nun beide Ebenen verknüpft – den rationalen Nutzen und die wahre Identität – dann kann es nicht nur hilfreich und praktisch, sondern auch noch typisch und einzigartig werden. Eine Marke entsteht. Bleiben wir beim Thema Bohrmaschinen: Hier gibt es auch verschiedene Marken. Wenn ich die Namen Makita, Black & Decker, Metabo oder Bosch höre, dann bieten diese mir auf der rein rationalen Ebene mehr oder weniger gleiche Nutzen. Aber in meiner Vorstellung im Kopf entstehen bei den verschiedenen Marken durchaus unterschiedliche Emotionen. Ich habe eine andere Wahrnehmung zu den verschiedenen Marken.

Wie schafft man die richtige Wahrnehmung?

Timo Kaapke: Wahrnehmung entsteht durch Kommunikation. Und wir wissen ja, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Das heißt, Wahrnehmung produziert ein Produkt oder ein Unternehmen immer. Und dann gibt es solche, die bewusst kommunizieren und solche, die das Ganze eher nebenbei und damit unbewusst machen. Bei der unbewussten Kommunikation entstehen dann unterschiedliche Botschaften und Bilder, die in die Wahrnehmung gebracht werden. Es entsteht das, was wir eine „zersplitterte Kommunikation“ nennen. Ein festes Bild einer Marke kann so nicht entstehen, sondern vielmehr mehrere Bilder, die nicht synchron sind und dadurch oft für Verunsicherung sorgen, was Vertrauen, Vertrautheit und damit Anziehungskraft weniger auslöst. Bei einer bewussten Kommunikation hingegen – der Markenkommunikation – wird man sich selbst zunächst einmal darüber klar, welche Wahrnehmung man produzieren kann und will und gestaltet die Kommunikation der eigenen Marke demzufolge an allen Markenkontaktpunkten bewusst. Dabei kommuniziert letztendlich alles, was die Marke hat – und das ist weit mehr als nur ihre Werbung. Das kann beispielsweise der Markenname sein, das Logo, die Verpackung, der Verkaufsraum, das Gespräch, der Service, das Produkt als solches, Händler oder auch digitale und analoge Medien. Idealerweise sollte die Wahrnehmung über alle Kontaktpunkte synchron mit der Markenidentität und dem Markennutzen verlaufen und inhaltlich sowie optisch ein einheitliches Bild dieser Marke entstehen lassen.

Ist Markenführung nicht nur etwas für große Konzerne?

Timo Kaapke: Ich glaube, dass Markenführung keine Frage der Größe eines Unternehmens ist, als vielmehr eine Frage von Anspruch und Zielsetzung. Viele Unternehmen hinter erfolgreichen Marken stammen aus dem Mittelstand. Die meisten mittelständisch geprägten Unternehmen haben weitaus bessere Anlagen für eine bewusste und authentische Markenführung als große Konzerne. Markenführung ist eine unternehmerische Grundsatzentscheidung und beginnt mit dem eigenen Anspruch und durchaus ambitionierten Zielsetzungen. Und Markenführung braucht weitsichtige und beständige Unternehmer – und gibt es nicht genau die besonders häufig im deutschen Mittelstand?