

# Interview

mit Markus Petzl



Wie kommt man dazu, ein „rebranding institute“ zu gründen? Was macht der „Rebrander“ denn besser?

Es gibt viele hervorragende Branding-Experten. Aber es ist eine Frage der Herangehensweise. Eine Frage der Philosophie. Denn die Herausforderungen, vor denen wir in den nächsten Jahren im Branding stehen, verlangen von uns völlig neue Sichtweisen. Eine Agentur macht Ihnen beim Thema Positionierung schnell ein neues Outfit. Das ist dann je nach Gespür hübsch. Oder eben nicht. Mit Marke hat das nur teilweise etwas zu tun. Ein Markentechniker hingegen sieht sich die Substanz der Marke an. Daran schreibt er dann fest, was in der Vergangenheit für Erfolg gesorgt hat.

Aber was ist mit dem Geschäft von morgen? Da braucht es andere Skills. Das hat viel mit neuen Möglichkeiten zu tun. Und neuen Märkten. Ein Punkt, bei dem die herkömmlichen Markentools blinde Flecken haben. Heute hat Marke und Positionierung mit dem Öffnen von neuen Möglichkeitsräumen zu tun. Mit neuen, gewinnrelevanten Kontexten. Ein neues Design, daran kann man sich gewöhnen. Den Erfolg von gestern, den kann man be-

schwören. Aber den Erfolg von morgen, den muss man erst ermöglichen. Und da setzen wir an.

Wie schaffen Sie das?

Vor allem gemeinsam mit dem Unternehmen. Wir arbeiten dabei, angelehnt an Management-Skills, die am MIT in Boston entwickelt wurden, mit Tools, die neue Potenziale sichtbar und erfahrbar machen. Und die gestalten wir dann gemeinsam mit dem Kernteam des Unternehmens, das auch die dafür notwendige Gestaltungsmacht mitbringt. Man kann sagen, dass wir zwar sehr behutsam an die Sache herangehen, dafür aber umso bestimmter.

Wie darf man sich das vorstellen?

Wir helfen einer Marke, ihre Rolle am Markt zu erkennen und zu verstehen. Aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln heraus. Das führt meist zu einem befreienden, nicht selten auch schmerzlichen Aha-Erlebnis. Dann arbeiten wir mit diesem Hintergrund gemeinsam an der bestmöglichen Weiterentwicklung einer Marke – also dem was sie eigentlich werden könnte. Wir eröffnen ihr sozusagen neue Möglichkeiten.

Gleichzeitig festigen wir im Unternehmen den Glauben daran, selbst den Markt gestalten zu können. Mit dieser Basis beginnt dann das Herausarbeiten und Schärfen der (neuen) Positionierung. Das Verbesserungspotenzial auf diesem Weg entspricht in etwa 30 Prozent.

Machen das nicht andere auch?

Der Unterschied zum herkömmlichen Weg ist, dass wir gemeinsam mit einem Kernteam nach vorne gehen und uns dabei auch wirklich nach vorne bewegen. Das versprechen Ihnen andere freilich auch. Die setzen Sie als Kunden dann in ein vollgetanktes warmes Auto und fahren mit Ihnen wie im Film durch eine Kulissenlandschaft.

Die Krux ist, dass Sie sich zwar vermeintlich nach vorne bewegen, Sie aber am Ende wieder da aussteigen, wo sie eingestiegen sind. Aus meiner Brandingzeit weiß ich, dass viele Kreativ-Agenturen die Positionierungsidee meist in den ersten beiden Kundenkontakten haben. Und dann versucht man, diese „einzigartige Idee“ bestmöglich zu verpacken. Das ist eigentlich rückwirkend betrachtet nicht sehr innovativ. Damit haben

sie als Kunde dann plötzlich die Welt des Beraters als neue Position. Manchmal ist das gar nicht mal so schlecht. Bedenklich wird es allerdings, wenn diese dann in einem der tollen neuen Trends fußt. Sehr beliebt zur Zeit ist da zum Beispiel „Lifestyle of Health and Sustainability“ oder „Zurück zum Handwerklichen“. Sie kommen also zum Berater, um sich am Markt stärker zu differenzieren und bekommen genau das, was gerade alle am Markt vorhaben.

Schreckt „rebranding“ als Bezeichnung die Kunden nicht ab?

Der Marketer eines führenden österreichischen Baumarkt-Unternehmens hat das ganz gut auf den Punkt gebracht. Er sagte uns: „Ihr habt Recht. Schreibt es hin. Das schreckt die ab, die es eh nicht ernst meinen.“

Sind Sie der Einzige, der diesen Weg geht?

Natürlich sind auch wir ein Kind der Zeit. Nach der Gründung im letzten Jahr, spürte man diesen starken Drang nach dem Neuen. Jack Trout sagte mir unlängst, dass sein neues Buch Re-Positioning heißen wird. Und das World Economic Forum in Davos

hat heuer Rethink, Redesign und Rebuild zum Kernthema. Da wusste ich, dass wir nicht ganz falsch liegen. Das trifft genau die Sache. Den Kern. Wir müssen unsere Art und Weise überdenken, wie wir mit Marken arbeiten. Und vor allem auch, wie wir damit beim Kunden wieder echte Erfahrungen wecken – nicht nur schöne Emotionen. Auch die Markentechnik hat hier einen nicht geringen Bedarf einen neuen Weg zu finden. Schließlich waren es ja auch wir Markenleute, die mit an der Schönheit der Blasen der Vergangenheit gebastelt haben.

Bedeutet das, die Markenberatung wird jetzt nachhaltig?

Nicht unbedingt. Rebranding hat nicht zwingend etwas mit Nachhaltigkeit zu tun. Die kann – ehrlich gemacht – ein Aspekt des Ganzen sein. Im Kern geht es um das Herausarbeiten einer neuen, zukunftsstarken Position einer Marke. Und darum, damit auch Gewinne zu machen. Das hat nichts Romantisch-Verklärtes an sich. Wir arbeiten für Unternehmen. Und der Zweck eines Unternehmens liegt auch nach der Krise darin, etwas für die Kunden zu unternehmen. Und damit entsprechend gutes

Geld zu machen. Was ist dazu notwendig?

Vor allem, in den Unternehmen einen Prozess der Loslösung zu gestalten. Vom Alten ins Neue zu kommen. Man muss sich das wie beim Übergang in einen neuen Lebensabschnitt vorstellen. Das ist eine sehr wertschätzende Loslösung hinein ins Neue. Der Philosoph Heidegger hat einmal gesagt, es gibt die Person, die du über die Jahre geworden bist, und die Person, die du in Zukunft sein könntest. Um die zu werden, musst du dir selber entgegengehen. Und genau dabei helfen wir Marken.

Bedeutet das für Marken, alles anders zu machen?

Nur dann, wenn das alte Geschäftsmodell sich im Kern überlebt hat. Das ist aber nicht nur eine Sache von uns Markenleuten. Sondern auch von den Strategen. Überhaupt müssen Strategie und Marke in Zukunft engere Bindungen eingehen. Bei unserer Arbeit gilt es, gut in die gewachsene Substanz des Unternehmens zu sehen. Also zu verstehen, wie die Marke geworden ist. Allerdings geschieht jetzt der entscheidende Schwenk. Das Alte ist der Nährboden. Nicht das Neue selbst. Der Samen kommt von außen. Das ist das,

# Veränderung heißt ja auch lernen. Und erkennen. Und anwenden.

was man in der Kunst meint, wenn man sagt, dass einen die Muse küsst. Solche Situationen herbeizuführen ist unsere eigentliche Aufgabe. Und zwar gemeinsam mit einem hochmotivierten Kernteam. Die neue Position kommt quasi im Unternehmen auf die Welt. Und wir begleiten sie dann.

Ist das einfach?

Nein. Alles was Erfolg verspricht hat mit Anstrengung zu tun. Wir wollen uns ja grundsätzlich nicht verändern. Wenn ich morgens aufstehe, dann freue ich mich ja insgeheim darauf am Abend wieder in diese Position zurückzukehren. Dazwischen findet an einem guten Tag das statt, was man den „unternehmerischen Menschen“ bezeichnet. Bei Marken ist dieser Rhythmus auch nicht ganz so anders. Veränderung bedeutet ja zuallererst Anstrengung. Altgewohntes muss man verlassen. Ein gutes Rebranding-Projekt verändert ein Unternehmen 20-30 Prozent in einem Zeitraum von 2-3 Jahren. Alles andere wäre unseriös. Veränderung heißt ja auch lernen. Und erkennen. Und anwenden. Das geht schrittweise. Rebranding ist also ein zutiefst unternehmerischer Prozess. Und erst mit der Anstrengung kommt der Erfolg.

Markus Petzl war in den letzten 12 Jahren Consultant und Markentechniker. Unter anderem für Billa oder die Österreich Werbung. 2009 gründet er das rebranding institute mit Sitz in Wien. Er begleitet Unternehmen und Institutionen dabei, als Marke in Zukunft noch besser zu werden. Zurzeit zum Beispiel die Stadt Wien, die NÖM AG oder die Vamed AG. Markus Petzl steht moodley brand identity als Experte zur Verfügung und ist Netzwerkpartner von HILL International. Sie erreichen ihn unter mp@rebranding.at

[www.rebranding.at](http://www.rebranding.at)