



ULI MAYER-JOHANSSEN
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Markenerlebnisse erfahrbar machen

In wenigen Jahren entwickelte sich MetaDesign in Berlin zu einer international führenden Identity- und Brandingagentur. Der Name steht für Beratung, Begleitung und Gestaltung von Unternehmens- und Produktmarken. Die Firmengründerin Uli Mayer-Johanssen weiß, worauf es bei der Markenentwicklung ankommt.

Uli Mayer-Johanssen im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Frau Mayer-Johanssen, wenn man dieses wunderbare Gebäude betritt, spürt man auf Anhieb, dass man bei einem sehr erfolgreichen mittelständischen Unternehmen im Kreativbereich ist.

Uli Mayer-Johanssen: Das freut mich sehr. Zudem entspricht es unserer Überzeugung, dass eine unternehmerische Idee nur nachhaltig wirksam werden kann, wenn man sie in eine visuelle, sinnliche Dimension übersetzt. Insofern war es aus unserer Sicht eine logische Konsequenz, ein Gebäude zu suchen, das eine Geschichte erzählt und gleichzeitig Raum bietet, um zum Ausdruck zu bringen, wie wir denken und wie wir arbeiten. Leider setzt sich die Erkenntnis, dass das Visuelle strategischer Natur ist und große Entwicklungschancen bietet, nur sehr langsam durch. Gleichwohl, das Potenzial einer – in diesem Sinne verstandenen – ganzheitlichen Markenführung ist für Unternehmen und Marken immens. Das wird insbesondere bei Kunden deutlich, die wir über Jahre begleiten. Immer wieder zeigt sich, dass dieser Ansatz die Basis für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg darstellt. Das gilt naturgemäß in gleicher Weise auch für MetaDesign.

Das klingt für mich sehr abstrakt.

In der Tat ist es nicht ganz einfach zu verstehen, was sich hinter ganzheitlicher Markenführung im Grunde genommen verbirgt. Was den deutschen Mittelstand betrifft, sind viele Unternehmen ja auch primär über die herausragende Qualität ihrer Produkte zu den berühmten Hidden Champions aufgestiegen. Erfinden, Entwickeln und Produzieren hat den Mittelstand groß gemacht

und in vielen Märkten zu Marktführern werden lassen. Markenarbeit erscheint demgegenüber auf den ersten Blick vielleicht etwas abstrakt. Solange die Märkte nicht gesättigt sind und Produkte und Dienstleistungen echte Alleinstellungsmerkmale besitzen, erscheint das Thema zweitrangig und in manchen Augen sogar verzichtbar. Allerdings ändert sich das schlagartig, wenn die Dinge austauschbar werden, Märkte gesättigt sind und der Kampf um Kunden eine Niedrigpreisspirale in Gang setzt. Dann wird schnell offensichtlich, dass sich die Unternehmen mit ihren Produkten vom Wettbewerber abgrenzen müssen. Seit über 20 Jahren konzentrieren wir uns auf die Frage, wie Unternehmen unter härtesten, sich ständig verändernden Rahmenbedingungen mit ihren Produkten und Dienstleistungen ihre Position und ihre Stellung am Markt verbessern können. In diesem Zusammenhang arbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden an der Beantwortung der Frage, wie ihre Marke nachhaltiger und wirksamer positioniert werden kann. Und für manche tun wir dies schon fast so lange, wie es MetaDesign gibt.

Haben Sie Design studiert?

Ja, an der Hochschule der Künste in Berlin, der heutigen Universität der Künste. Ich studierte Visuelle Kommunikation, Philosophie und Malerei am Fachbereich 4 und habe 1986 mit einem Diplom abgeschlossen. Davor habe ich in Stuttgart an der Merz-Akademie Grafikdesign und Bühnenbild studiert und als Badenerin unter den calvinistischen Schwaben ganz schön gelitten (lacht).

Die Merz-Akademie in Stuttgart genießt in diesem Bereich eine hohe Reputation ...



„Seit über 20 Jahren konzentrieren wir uns auf die Frage, wie Unternehmen unter härtesten, sich ständig verändernden Rahmenbedingungen mit ihren Produkten und Dienstleistungen ihre Position und ihre Stellung am Markt verbessern können.“

Uli Mayer-Johanssen.

Absolut. Wie so oft im Leben erkennt man erst hinterher, was an handwerklicher und fachlicher Qualität vermittelt wurde. Mir treibt es heute noch Schweißperlen auf die Stirn, wenn ich daran denke, dass manche Vorlesungen um acht Uhr morgens begannen. Nur fünf Minuten zu spät, musste man damit rechnen, vor einem verschlossenen Hörsaal zu stehen. Im Prinzip bot das Studium eine tolle Grundlagenvermittlung. Vor allem in den Bereichen Grafik, Typografie und Aktzeichnen. Ich habe, um mein Studium zu finanzieren, in einer Agentur gearbeitet und konnte so sehr schnell das Gelernte einsetzen. Eine sehr intensive und spannende Zeit. Dennoch habe ich damals immer mal darüber nachgedacht, das Ganze hinzuschmeißen und Kunst zu studieren. Gott sei Dank hatte ich gute Freunde, Schwaben natürlich, die mich mit ihrem Mantra: Was man anfängt, das bringt man auch zu Ende, dann doch davon überzeugt haben, dieses Studium erst einmal abzuschließen, was ganz sicher die richtige Entscheidung war.

Interessant ist die Kombination von Design und Philosophie. Ihr Produkt kann man nicht anfassen, aber es hat viel mit Emotionen zu tun.

Das ist richtig und es beschreibt zugleich auch eine der größten Hürden. Der emotionale Zugang findet primär unbewusst statt und ist damit größtenteils geschmacksgesteuert, also von individuellen Vorstellungen geprägt und kaum rationalisierbar. Auf der anderen Seite wird immer wieder deutlich, dass Entscheidungen, die auf Markenebene getroffen werden, für die Unternehmen weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen und letztlich sogar die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

unter Beweis stellen. Das macht deutlich, dass das Markenthema in Unternehmen ganz oben verantwortet und gesteuert werden muss, also in den Vorstandsetagen. Einige Unternehmen haben das bereits erkannt. Allerdings ist da noch viel Luft nach oben. Es ist ein weiter Weg um zu verstehen, dass es bei dem Thema Marke um weit mehr geht als nur um Logo, Visitenkarte oder Imagebroschüre, sondern um die gesamte Inszenierung, also die Gestaltung des Markenerlebnisses auf allen Ebenen. Die Entwicklung und Führung von Marken ist ein komplexer, strategischer Prozess, der, sofern er kompetent geführt wird, Unternehmen handlungs-, entscheidungs- und innovationsfähig macht und im Grunde genommen ab einer bestimmten Unternehmensgröße und Marktsituation unverzichtbar wird.

Machen Sie Marktforschung oder produktbezogene Screenings im Unternehmen?

Wir selber bieten diese Leistung nicht an, arbeiten aber in Bezug auf qualitative Erhebungen mit unserem Tochterunternehmen STURM & DRANG sowie langjährigen Partnern zusammen. Marktforschung kann in bestimmten Situationen wichtige Erkenntnisse generieren, entbindet die Unternehmen aber nicht von der Verantwortung, ihre eigene Innovationsfähigkeit und den nötigen Mut aufzubringen, neue Wege zu gehen. Henry Fords berühmter Ausspruch sollte den Unternehmen zu denken geben: „Hätte ich meine Kunden gefragt, was sie benötigen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde.“ Die Erfahrung zeigt, dass Ideen letzten Endes umgesetzt werden müssen, um zu sehen, ob sie auch funktionieren. Das setzt eine Kultur



Uli Mayer-Johanssen bei der Arbeit.

voraus, die Scheitern zulässt und als Entwicklungschance begreift. Manches Bedürfnis und damit die Chance, Produkte und Dienstleistungen nicht am Kunden vorbei zu entwickeln und Innovationsprozesse tatsächlich strategisch zu führen, werden so erst deutlich. Wir leben in einer Fehlervermeidungskultur, die Unternehmen viel Geld kostet, weil wir lieber an neuen Ideen, Technologien und Produkten arbeiten, als uns mit den Fehlern konstruktiv auseinanderzusetzen. Das ist aus meiner Sicht fatal. Es ist kein Zufall, dass viele der umwälzenden Innovationen der vergangenen Jahre aus dem deutlich risikobereiteren nordamerikanischen Kulturkreis kommen. Erfolgreiche Geschäftsmodelle werden nie aus einer rein zahlengestützten Perspektive – in der auch die Marktforschung immer mehr zu Hause ist – entwickelt, sondern immer aus einem tiefen Verständnis der Bedürfnisse der Menschen heraus und der Frage, was hat Sinn und wofür brenne ich, was begeistert mich? Es geht darum, ein relevantes Angebot zu entwickeln, das zum Beispiel ein ganz konkretes Problem löst oder ein ganz bestimmtes Bedürfnis bedient. Es braucht also, wenn Sie so wollen, eine konkrete Idee, ein inneres Vorstellungsbild. Und da sind wir bei Platon, bei dem inneren Vorstellungsbild, das Orientierung bietet und ein positives Bild von dem entstehen lässt, was sein soll, wofür Sie stehen wollen, und das beantwortet, wie die Zukunft aussehen soll. Das bedeutet, Sie sind gefordert, Ihr Selbstverständnis, Ihre Haltung und Ihre Werte zu klären. Unternehmen, die auf diese Fragen überzeugende Antworten geben können, das heißt, sich mit ihrer Identität auseinandersetzen, haben unserer Meinung

nach gute Voraussetzungen, um ihr Geschäft nachhaltig erfolgreich zu entwickeln und Menschen zu begeistern.

Es ist also nicht die eine starke Idee, sondern ein ganzes Bündel von Ideen?

Genau. Oder besser gesagt, eine starke Idee steht am Anfang. Bevor daraus allerdings tatsächlich eine starke Marke entstehen kann, braucht es eine Vielzahl von Ideen sowie das Zusammenwirken vieler Kompetenzen, Erkenntnisse über Rahmenbedingungen und Einflussgrößen, die sich gegenseitig bedingen und im Bestfall nahtlos ineinandergreifen. Nur wenn Strategie, Kommunikation und Design im Sinne der Identität des Unternehmens im Einklang stehen, lassen Marken ihr Potenzial erkennen und entfalten als Steuerungsinstrument in der Unternehmensführung ihre ganze Kraft. Ein komplexer Prozess, der neben der nötigen Kompetenz Kontinuität, Konstanz und vor allem Konsequenz im Handeln erfordert. Es geht hier also nicht um Marketing oder Social Media oder das Beherrschen von Instrumenten und Kanälen, all dies ist nachgelagert. Vielmehr geht es um strategische Unternehmensführung aus der Marke heraus.

Gibt es ein Unternehmen, über das Sie sprechen können, wo ein solcher Prozess stattgefunden hat?

Es gibt viele Unternehmen, die wir in Markenklärungsprozessen begleiten durften. Allerdings gleicht kein Unternehmen dem anderen und die Prozesse sind nicht schablonenmäßig übertragbar. Zudem werden wir zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten in die Entwicklungsprozesse involviert. Ein schönes Beispiel, was die Konsequenzen auf Markenebene betrifft, sind Volkswagen und Audi. Beide Marken betreuen wir seit 1994. Ferdinand Piëch setzte

Rechtsform:

AG

Gründung:

1990

Sitz:

Berlin, Düsseldorf, Genf, Peking,
San Francisco, Zürich

Geschäftsführer:

Arne Brekenfeld, Uli Mayer-Johanssen,
Dr. Ingo Stein

Mitarbeiter:

300

Branche:

Kommunikation und Strategische Beratung

Produkte:

Markenführung und -entwicklung

Webseite:

www.metadesign.com

**Meine wichtigste Entscheidung?**

MetaDesign zu gründen und trotz aller Höhen und Tiefen den Mut nicht zu verlieren und an der Idee festzuhalten.

Meine schlechteste Entscheidung?

Ob die Ereignisse, die uns im Leben begegnen, und die Entscheidungen, die wir treffen, gut oder schlecht sind, stellt sich wohl erst am Ende eines Lebens heraus. Wie heißt es so schön: Ob gut, ob schlecht, wer weiß das schon?

Meine beste Entscheidung?

Das zu tun, was ich liebe und woran ich glaube.

damals als neuer Vorstandsvorsitzender im Volkswagen Konzern zwei zentrale Ziele, die für den späteren Erfolg der Marken maßgeblich und richtungsweisend waren. Erstens: Beide Marken sollten am Handelsplatz getrennt werden, da sie sich sonst gegenseitig im Wachstum begrenzen würden. Zweitens: Sowohl Volkswagen als auch Audi mussten in Produkt, Kommunikation und Auftritt hochwertiger werden. Im Falle Audi war das erklärte Ziel, zur führenden Premiummarke zu werden und sich damit gegen BMW zu behaupten und die Marke Volkswagen gegen Mercedes. Ein langer Weg lag vor den Marken, sowohl was die Produkte betraf als auch den gesamten Auftritt.

Wie hat sich Audi von seinem Image der Großvater-Marke gelöst?

Audi war für Technikfreaks schon damals eine durch Innovation getriebene Marke. Darüber hinaus wurde der Claim „Vorsprung durch Technik“ über die Jahre zur Visionsaussage. Audi TT quattro oder der A8 waren die Vorreiter. Diese Modelle waren ein überzeugender Beweis für das Markenversprechen „Vorsprung durch Technik“. Was jedoch im Vergleich zu BMW und Mercedes fehlte, war die Übersetzung dieser Exzellenz in einen am Markt wahrnehmbaren und nachvollziehbaren Markenauftritt, der dieser Aussage entsprach und die Marken adäquat transportierte und repräsentierte.

Weil die Verbindung von Technik und Emotion allein noch keine Fantasie entzündet.

Auch deshalb braucht es eine stringente strategische Markenentwicklung. Jede Ausprägung der Marke muss entsprechend der Positionierung gestaltet sein, damit am Ende ein stimmiges Gesamtbild entsteht. Das betrifft das Produkt, den Vertrieb, die Kommunikation und viele Aspekte mehr. Es kann dauern, bis all dies spürbare Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung hat. Eine Premiummarke entsteht nicht von heute auf morgen. Und wenn die Positionierung gelernt ist, ist damit die Arbeit längst nicht beendet, vielmehr muss sie mit unverminderter Intensität fortgeführt werden. Es gilt, die Marke zu pflegen, sie weiterzuentwickeln und sich verändernden Rahmenbedingungen und Bedürfnissen anzupassen. Für Menschen, die in Unternehmen die Zahlen verantworten und unmittelbar höhere Ergebnisse fordern, ist die Tatsache, dass diese Prozesse Jahre dauern können, schwer zu akzeptieren. Eine Markenstrategie ist auf langfristige und nachhaltige Wirkung ausgelegt. Es geht darum, Unternehmen in die Lage zu versetzen, ein solides Fundament zu schaffen, das die Marke trägt und für

„Mit den sozialen Medien gibt es heute eine schier unendliche Zahl an Möglichkeiten und täglich kommen neue dazu.

Zu entscheiden, welche dieser Möglichkeiten die passende für das jeweilige Anliegen und den jeweiligen Kontext ist, ist eine echte Herausforderung.“

Uli Mayer-Johanssen im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg sorgt. Eine starke Marke, die von Qualität, Vertrauen und Glaubwürdigkeit getragen ist, wirft so schnell nichts aus der Bahn, selbst in Krisenzeiten.

Das bedeutet Evolution und Weiterentwicklung.

Große Revolutionen kommen aus der Evolution, das wissen wir seit Darwin. Insofern müssen sich auch Marken veränderten Rahmenbedingungen kontinuierlich anpassen. Allein die technologischen Möglichkeiten zu kommunizieren haben sich in den vergangenen Jahren enorm verändert. Marken sind in diesem Zusammenhang gefordert, Schritt zu halten, allein um in den sich dynamisch entwickelnden Medien präsent zu sein. Vor 20 Jahren gab es Fernsehen, Radio und Print. Mit den sozialen Medien gibt es heute eine schier unendliche Zahl an Möglichkeiten und täglich kommen neue dazu. Zu entscheiden, welche dieser Möglichkeiten die passende für das jeweilige Anliegen und den jeweiligen Kontext ist, ist eine echte Herausforderung.

Was heißt das zugespitzt für Ihr Geschäft?

Es wird immer wichtiger, ein Prüfkriterium zu haben, das entscheidungs- und handlungsfähig macht. Überfordert uns die Komplexität, tendieren wir dazu, uns ins Detail zu flüchten. Wir betrachten das einzelne, das losgelöste Problem, weil es uns beherrschbar erscheint. Wir beobachten, dass Unternehmen zunehmend in Instrumenten und Kanälen denken und nicht in Wirkungsdimensionen, obwohl dies extrem wichtig ist. Sich losgelöst von anderen Handlungs- und Umsetzungsfeldern, einem Messestand, einer Internetseite oder einer Kampagne zu widmen und

die Wirkung untereinander und auf das Ganze auszublenzen, ist schlicht einfacher. Und so beginnen sich die Dinge häufig zu begrenzen und produzieren im schlechtesten Fall sogar Widersprüche anstatt Synergien. Es braucht also eine Meta-Ebene, die uns in die Lage versetzt, entscheiden zu können, ob etwas passt oder eben nicht. Dieses Prüfkriterium ist nun mal die Marke und das Markenversprechen.

Gab es Momente, in denen Sie dachten, dass Sie sich in einem wirtschaftlich riskanten Bereich bewegen?

Ich glaube, solche Momente gibt es in jedem Unternehmen und in jeder Branche. Jedenfalls mussten wir in den 25 Jahren einiges an internen und externen Krisen überwinden. Ich durfte lernen, dass die Vorstellung einer kontinuierlich steil nach oben gehenden Wachstums- und Erfolgskurve völlige Illusion ist. Unternehmen und Menschen brauchen Krisen, um sich auf den Weg zu machen und Dinge infrage zu stellen, die in einem nächsten Schritt ihr eigenes Wachstum begrenzen würden. Nicht ganz leicht zu akzeptieren, aber essenziell für nachhaltiges, qualitatives Wachstum.

Wie gehen Sie mit Krisen um? Golfspielen – oder keine Zeit?

MetaDesign ist ein Full-time-Job. Ein Unternehmen aufzubauen bedeutet, sich 24 Stunden verantwortlich zu fühlen. Das kostet Kraft und es braucht Mut, Dinge anzugehen, deren Konsequenzen man nicht immer unmittelbar überschauen kann. Ein Bandscheibenvorfall hat mich zwangsläufig zum Nachdenken gebracht. Seitdem mache ich jeden Morgen Yoga. Ein Glück! Denn eigene Ideen zu

verwirklichen, ist auch eine großartige Chance, Dinge zu tun, die Sie aus Überzeugung und mit Leidenschaft tun. Wer kann das schon von einem Job als Manager in einem Großkonzern behaupten?

Wo platziert sich der Mittelstand als Marke? Und wie könnte man dem Mittelstand ein noch stärkeres Profil geben?

Die Hidden Champions des Mittelstandes sind ein gutes Beispiel, um zu verdeutlichen, worum es geht. Solange sie erfolgreich sind, weil ihr Angebot, ihre Produkte und Dienstleistungen spürbar besser sind als die der Konkurrenz, scheint die Marke eine untergeordnete Rolle zu spielen. Viele dieser erfolgreichen Mittelständler, die seit Jahrzehnten auf dem Weltmarkt führend sind, haben dies alles ohne Investition in Auftritt und Kommunikation geschafft. Das ändert sich allerdings schlagartig, wenn der Druck aus den Märkten größer wird und die Konkurrenz schärfer. Zum Beispiel konnten sich die chinesischen Hersteller mittlerweile auf vielen Feldern etablieren und werden zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz insbesondere für deutsche Unternehmen, die von der Öffnung der Märkte jahrzehntelang profitiert haben. Inzwischen haben die chinesischen Unternehmen gelernt und machen sich auf, den Meister zu überwinden. Eine 6.000 Jahre alte Kultur kommt zum Tragen: Kopieren aus Ehrerbietung mit der Zielsetzung der Überwindung. Die Unternehmen müssen also zunehmend unter Beweis stellen, warum die Welt auch morgen noch deutsche Produkte oder Dienstleistungen zu einem höheren Preis kaufen soll.

Verstecken sich die mittelständischen Unternehmen zu sehr?

Der Mittelstand muss meiner Meinung nach seine Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft besser zum Wirken bringen. Das bedeutet, klar zu definieren, was ihn besonders macht, auch im Hinblick auf junge und talentierte Mitarbeiter, die bereit und fähig sind, Verantwortung zu übernehmen. Eine Initiative, die junge Menschen auf ihrem beruflichen Weg begleitet und aufzeigt, welches Potenzial darin liegt, in einem mittelständischen Unternehmen zu arbeiten, wäre sicher hilfreich.

Hinter den Unternehmen stehen Geschichten und Biografien, Entdeckung und Eroberung, aber das teilt sich so nicht mit.

Und genau diese Geschichten faszinieren die Menschen. Insofern wäre meine Empfehlung, diese Geschichten zu transportieren und darüber Identifikationsangebote zu bieten. Dem Mittelstand muss es gelingen, die Faszination



Uli Mayer-Johanssen (Chairwoman of the Executive Board von MetaDesign) gründete Anfang 1990 zusammen mit zwei Partnern die Corporate-Identity-Agentur MetaDesign. Seither hat sich das Unternehmen zu Deutschlands führender Agentur in Sachen integrierter Markenführung entwickelt. Im Vorstand des Unternehmens ist sie für die inhaltliche Ausrichtung der Agentur sowie für die Methode und Strategie von Corporate-Identity- und Corporate-Design-Prozessen verantwortlich.

seiner Themen, sein Qualitätsverständnis und seine Leidenschaft zu vermitteln.

Welche Rolle spielt hierbei der BVMW?

Viel Potenzial liegt darin, junge Menschen für verantwortliches, unternehmerisches Denken und Handeln zu begeistern. Der Mittelstand muss sich mit seinem Selbstverständnis und seiner künftigen Rolle aktiv auseinandersetzen. Der BVMW spielt dabei eine Vordenker- und Vorreiterrolle.

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven

Mosse Palais, Leipziger Platz 15

10117 Berlin

www.bvmw.de

Fotos: Philipp Langenheim, Freunde von Freunden, Anton Laub