

«Eine Marke ist viel mehr als ein Name oder ein Logo»

Marken in all ihren Facetten sind seine Spielwiese: Der Schaaner Unternehmer Leone Ming feiert mit seiner gleichnamigen Markenagentur heuer sein 20-Jahr-Jubiläum. Ein Gespräch über die Relevanz einer gezielten Markenpositionierung, die Markenkompetenz heimischer Unternehmen und die verführerische Macht des Analogens.

Interview Dunja Goop

Herr Ming, Ihre Agentur feiert heuer ihr 20-jähriges Bestehen, herzliche Gratulation dazu. Jubiläen bieten jeweils eine gute Gelegenheit um zurückzublicken, daher die Frage: Wie hat alles begonnen?

Leone Ming: Bevor ich meine eigene Agentur gegründet habe, war ich als Marketing- und Vertriebsleiter in internationalen Konzernen tätig. In dieser Zeit hatte ich mit verschiedenen Agenturen zu tun und im Zuge dieser Zusammenarbeiten viel gesehen und gelernt. Schliesslich habe ich den Entschluss gefasst, die Seiten zu wechseln und gründete im Mai 2001 meine eigene Agentur. Eigentlich wollte ich zusammen mit meinem damaligen Grafiker eine kleine, feine Marketing- und Werbeagentur führen. Es kam jedoch anders. Der Erfolg blieb nicht aus und wir sind kontinuierlich bis auf über vierzehn Mitarbeitende angewachsen.

Worin fusste dieser bereits frühe Erfolg?

Vielleicht darin, dass wir unkonventionell arbeiteten und mutig waren. Natürlich waren die Tage und Nächte sehr lang, aber es hat richtig Spass gemacht. Der Lohn für die täglichen Mühen waren glückliche Kunden, aber auch einige Awards, welche wir für unsere Arbeit erhalten haben. Rückblickend kann ich sagen, dass der erfolgreiche Aufbau eines Brands beziehungsweise von Marken die Summe aus Erfahrung, Wissen und Kreativität ist.

Ihr Erfolg hat über die Jahre angehalten. Stand heute haben Sie über 150 Markonkonzepte, über 330 Brands und über 400 Kampagnen realisiert. Vor dem Hintergrund dieser geballten Erfahrung: Was macht eine gute Marke aus?

Eine Marke ist viel mehr als nur ein Name oder ein Logo. Sie umfasst viele weitere Aspekte. Am Anfang steht jedoch immer die Positionierung des Unternehmens. Erfolgreiche Marken ohne klare Positionierung gibt es nicht. Es geht bei der Entwicklung einer starken Marke nicht primär um einen tollen Namen oder ein aussergewöhnliches Logo - Name und Logo gehören zu mehreren Grundsteinen, die ein starke Marke ausmachen. Vielmehr kommt es darauf an, was man daraus macht. Eine starke Marke betrifft aber nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens. Auch sie müssen die Marke spüren, etwa im Umgang untereinander, aber auch in den Verhaltensweisen und Vorschriften. Eine gute Marke muss nicht laut sein. Der Lyriker Friedrich Hebbel umschreibt dies wunderbar: «Wir beklatschen ein Feuerwerk, aber keinen Sonnenaufgang».

Worin sehen Sie die Kernaufgabe einer Markenagentur?

In seiner Bedeutung weist der Begriff der Markenagentur bereits darauf hin, was die Arbeit auszeichnet. Wir haben uns auf das Fachgebiet Branding spezialisiert. Als Markenagentur haben wir uns die Aufgabe gestellt, die Ideen oder Dienstleistungen eines Unternehmens auf dem Markt zu positionieren.

Wie sieht dies konkret aus?

Wir unterstützen etwa junge Unternehmen beim Aufbau eines eigenen Namens. Dabei ist es sehr wichtig, dass ein Alleinstellungsmerkmal entwickelt wird, das die Marke deutlich von anderen Angeboten auf dem Markt abgrenzt. Aber auch etablierte Unternehmen, die schon sehr lange am Markt sind, lassen sich von uns beraten. Hier geht es dann vor allem um Ideen, wie neue Produkte auf den Markt gebracht und neben bereits bestehenden etabliert werden können.

Stichwort Positionierung: Sie sind ausgebildeter Positionierungs-Professional. Warum sollte sich eine Marke positionieren?

Gerade in Zeiten der Komplexität wird eine starke Markenpositionierung zu einem wichtigen Fundament und dem Ausgangspunkt jeglicher Kommunikation. Ein Wettbewerbsvorteil, auf den ein Unternehmen nicht verzichten sollte. Wir starten jede Markenentwicklung mit der Positionierungsfrage. Das beste Logo oder der tollste Namen nützt ohne eine triftige Antwort auf diese Frage nichts. Alles für jeden zu sein, ist genau das Gegenteil von Positionierung. Und: Man kann sich nicht nicht positionieren.

«Erfolgreiche Marken ohne eine klare Positionierung gibt es nicht.»

Es geht also primär darum, nicht austauschbar zu sein, sondern die eigene Identität klar sichtbar zu machen.

Genau. Sich zu positionieren bedeutet, sich auf einige wenige wichtige Eigenschaften zu fokussieren und konzentrieren. Das ist wichtig, weil alle «irgendwie gut» sind, leider viel zu oft absolut vergleichbar beziehungsweise völlig austauschbar sind. Sind Marken aber austauschbar, bleibt nur ein Kriterium für den Wettbewerb übrig: der Preis. Ich bin davon überzeugt, dass viele Unternehmen nicht die Preise erzielen, die ihre Produkte und Dienstleistungen wert sind beziehungsweise wert sein könnten. Rabatte sind die Verzweiflung einer Marke. Mit einer klaren und fokussierten Positionierung entzieht man sich aber der Vergleichbarkeit und damit auch dem Wettbewerb. Daher sagen wir unseren Kunden immer: «Anders ist besser als besser». Eine Markenpositionierung dient also dem Aufbau einer einzigartigen Position in den Köpfen der Zielgruppen.

Wie entwickelt man eine Marke «von null auf hundert» beziehungsweise wie viel Zeit, Arbeit und Geld braucht es, bis eine Marke in

all ihren Facetten wirkt?

Das hängt sehr stark vom jeweiligen Projekt sowie der Grösse des Unternehmens beziehungsweise des Marktes ab. Eine Firma, die einen internationalen Auftritt möchte, ist komplexer in der Entwicklung und Kreation eines Brands als ein kleines KMU, das im lokalen oder nationalen Markt verankert ist. Das längste von uns betreute Branding-Projekt dauerte vom Briefing bis zur Markteinführung 20 Monate. Beteiligt waren bis zu vier Personen von uns.

Was blüht Dienstleistern und Unternehmen, die ihre Marken nicht vollständig und nachhaltig an den Markt bringen?

Es hat sich gezeigt, dass resiliente Unternehmen ihren Wettbewerbern besonders in drei Bereichen voraus sind. Dies sind Marke, Digitalisierung und Kommunikation. Diese Firmen schaffen es, selbst in Krisenzeiten - etwa während der derzeit vorherrschenden Pandemie - als Gewinner übrig zu bleiben. Sie sind auch in der Lage und bereit, sich fortwährend weiterzuentwickeln. Die drei genannten Bereiche spielen also eine wichtige Rolle für Unternehmen, die sich resilient und zukunftssicher aufstellen wollen. Leider wird in den Bereich der Marke aber immer noch zu wenig investiert beziehungsweise man hat die Wirkungskraft der Marke noch nicht erkannt.

Bringt eine gut entwickelte Marke einem Unternehmen mittel- und langfristig auch mehr Profit ein?

Starke Marken haben eine enorme Wirkkraft - nach innen und aussen. Sie dringen zum Kunden durch und bringen langfristig höheren unternehmerischen Erfolg. Dafür ist ein tiefgehendes Markenverständnis massgeblich - angefangen bei der eigenen Markenidentität über die genaue Kenntnis der Marktmechanismen bis hin zu einem differenzierten Zielgruppenverständnis. Treue Kunden haben eine tiefe Bindung zu starken Marken. Deshalb können durch Markenaufbau überdurchschnittliche Erfolge erzielt werden, die beständig anhalten - dies kann in Krisenzeiten elementar sein.

Welcher Werkzeuge bedienen Sie sich, um Marken zielgerichtet und erfolgreich zu entwickeln?

Zu unseren Tools gehören «Loosa-Hirna-Tua», «Brandcheck» oder «Crash». Diese helfen uns und unseren Kunden strategisch auf die Sprünge. Der «Brandcheck» ist eine konzeptionelle und gestalterische «Gesundenuntersuchung» für Marken. Diese lässt schnell erkennen, wo die Stärken und Verbesserungspotenziale des jeweiligen Unternehmensherzens tatsächlich liegen. Unser Managementprozess «Loosa-Hirna-Tua», meint hingegen nichts anderes als den unermüdeten Einsatz durch aktives Zuhören, kreatives Nachdenken und zielgerichtetes Handeln. Was sich hier so simpel anhört, ist im Geschäftsleben gar nicht selbstverständlich und erfordert tatsächlich permanent ordentliche Disziplin durch alle Prozesse hindurch. Denn wer am Anfang schon nicht wirklich zuhört und aktiv nachfragt, denkt automatisch nicht richtig weiter. Fatale Folgen, die wir uns und unseren Kunden gerne ersparen wollen.

Und was hat es mit «Crash» auf sich?

Als ich bei einer Umfrage meine Kunden gefragt habe, wann sie das letzte Mal ihre Kunden überrascht haben, konnte sich fast niemand von den Befragten an einen solchen Moment erinnern. Das beschäftigte mich sehr und es war der Grundanlass für mein Buch «Sopresa». Die verdichtete Form unserer Erfahrungen habe ich in einer Erfolgsformel «Crash» vereint und diese zeigt einen einfachen, erfolgsversprechenden Weg der langfristigen Kundenbindung. Die Anfangsbuchstaben der «Crash»-Formel markieren die verschiedenen Stadien des Überraschungsprozesses. Ich bin überzeugt, dass der Unternehmenserfolg unmittelbar davon abhängt, wie gut es gelingt, Kunden zu überraschen und dadurch langfristig an sich zu binden.

Gemäss Ihrer Agenturphilosophie setzen Sie mitunter auch auf das Analoge. Warum?

Ich glaube an die Macht des Analogens. Soft Skills sind die harte Währung der Zukunft. Die Digitalisierung stösst in gewissen Bereichen an ihre Grenzen. Wir sind im «Onlinestatus» oft genug allein. Ich bin fest überzeugt, dass wir wieder mehr Gesichter, mehr Stimmen und mehr Emotionen brauchen. Analog ist der neue Luxus. Und den gönnen wir uns aus Überzeugung.

Wie gut stehen Liechtensteiner Unternehmen insgesamt in Sachen Markenkompetenz da?

Es gibt Weltmarken - wie etwa die Hilti AG -, die einen hervorragenden Markenauftritt haben. Ich denke, vor allem die grossen und älteren Unternehmen machen einen guten Branding-Job. Bei den mittleren und kleinen Firmen gibt es indes noch Luft nach oben. In internationalen Vergleich würde ich aber unseren Unternehmen grundsätzlich gute Noten geben. Nichtsdestotrotz hat das Branding in den Köpfen der Unternehmer noch nicht die Relevanz, die es haben sollte.

Wie hat sich Ihre Arbeit in der vergangenen Jahrzehnten verändert?

Die Zeiten von Slogans wie «Geiz ist geil» sind längst vorbei. Die Konsumenten von heute haben kein Interesse mehr an Werbung, die sich aufdrängt. Wer nach der Arbeit oder in seiner Freizeit entspannt, will mit «billiger» Werbung nicht gestört werden. Doch genau das ist der Weg, den viele Agenturen bisher mit klassischem Marketing gegangen sind: Aufmerksamkeit erlangen durch Unterbrechung, im Kopf bleiben mittels provokanter Botschaften. Ich vertrete jedoch die Meinung, dass man eine gute Marketing- oder Werbeagentur in erster Linie daran erkennt, wie sie sich den Endkunden nähert. Im Idealfall macht man das durch die Ansprache mit individuellen Inhalten, passend zur Zielgruppe. Das Ziel muss sein, dem Konsumenten einen informativen Mehrwert zu geben. Content Marketing und das individuelle Interesse der Kunden sind heute der Schlüssel zum Erfolg.

Wenn Sie die auf 20 Jahre Agenturleben zurückblicken: Worauf sind Sie besonders stolz?

Auf meine Kunden, meine Mitarbeiter und auch auf meine Familie. Wir haben überdurchschnitt-



Marken sind seine Leidenschaft: Leone Ming.

Bild: Daniel Schwendener

lich treue Kunden, die uns viele Jahre – einzelne davon 15 Jahre und mehr – das Vertrauen geschenkt haben bzw. es immer noch tun. Stolz bin ich auch auf meine Mitarbeitenden, ohne die es die Agentur Leone Ming in dieser Form nicht geben würde. Und last but not least gilt mein Dank auch meiner Familie, die mir immer den Rücken freigehalten haben und mir das Agenturleben erst ermöglichte.

Heutzutage gibt es unzählige Kommunikationskanäle, um Botschaften in die Welt zu posaunen. Ein Vorteil oder ein Nachteil?

Für mich geht es nicht um Vorteil oder Nachteil. Vielmehr sind heute die Planung und der Einsatz crossmedialer Kampagnen ein absolutes Muss. Denn der kombinierte Einsatz von verschiedenen Kommunikationskanälen ist entscheidend, um möglichst viele Kunden erreichen zu können.

Was erwarten sich Ihre Kunden von Ihnen?

Wenn jemand seiner Marke neuen Glanz geben, einen unverwechselbaren Markenauftritt hinlegen, sich noch klarer am Markt positionieren, sich der Preisfalle entziehen, begeisterte Neukunden gewinnen, neue Märkte erobern oder sich einfach ein neues, relevantes Erscheinungsbild gönnen möchte, dann haben wir hierfür Antworten und Lösungen.

Welche Ihrer Kampagnen bleibt Ihnen besonders in Erinnerung?

Wir haben einmal ein Direct Mailing umgesetzt, an dem ausschliesslich liechtensteinische Firmen beteiligt waren. Der Konzepter, der Fotograf, der Lithograf, die Grafikerin, die Texterin, der Drucker und die Projektmanagerin waren alles Fachkräfte aus dem Land. Wir haben einen überdimensionalen Jahreskalender mit dem Titel «Zu schön um wahr zu sein» produziert und an potenzielle Kunden verschickt. Die Kreation, Ausführung und Qualität waren hervorragend. Den Gewinn mehrerer Awards haben wir als firmenübergreifendes Team mit Stolz und grosser Freude gefeiert.

Welche von Ihnen betreute Kampagne hat für Aufregung gesorgt?

Das Branding-Projekt für den Papst beziehungsweise für die «Istituto per le Opere di Religione» (IOR) – allgemein bekannt als «Vatikanbank» – war sowohl fachlich wie auch emotional ein absolutes Agentur-Highlight. Neben der Entwicklung eines Corporate Designs durften wir den ersten Geschäftsbericht für die IOR gestalten. Die Veröffentlichung des Annual Reports hat weltweit für ein grosses Echo gesorgt. Alle wichtigen TV-Sender, Tageszeitungen und Fachmagazine haben darüber berichtet. Die Resonanz war enorm.

Abschliessend zum Thema Corona: Inwieweit wirkt sich die Pandemie auf Ihr Unternehmen aus?

Unsere Branche ist sehr stark betroffen. Marketingbudgets werden gestrichen, Kampagnen gestoppt oder gar storniert. Neue Projekte werden bis auf Weiteres in die Schublade gesteckt. Wenn man dann noch das Pech hat, dass Kunden aufgrund der Pandemie schliessen müssen, kann die Luft auf dem Markt sehr dünn werden. Die Verunsicherung ist sehr gross. Ich bin nichtsdestotrotz davon überzeugt, dass sich der Markt wieder erholen wird. Aber es wird länger dauern, als ursprünglich gehofft oder gedacht wurde. Gefragt sind Weitblick, Mut und Kreativität.

Zur Person:

Leone Ming (*1963) absolvierte ein Betriebswirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Marketing, Tourismus und Human Resource Management. Er war als Area Manager für multinationale Konzerne in Zürich, Mailand und Paris tätig und arbeitete als Vertriebs-/Marketingleiter für KMU-Betriebe in Österreich. Ming gründete 1999 eine Unternehmensberatungsfirma und ist seit 2001 Inhaber der Leone Ming Markenagentur in Schaan. Ebenfalls ist er Mitinhaber der Liact AG sowie Inhaber der Win Est., Marken- & Positionierungsberatung. Ming ist Vater zweier Kinder und wohnt in Schaan.