

MAR- KEN- HAND- BUCH

AD NOTAM

GANZ ALLGEMEIN

Was bisher geschah	4
Heute	6
Die Macht des Unbewussten	10
Was Marke leistet	14

MARKE STEUERN

Erstens: Das Prinzip der Selbstähnlichkeit	18
Zweitens: Der enge Korridor	19
Drittens: Die Aneignung	25

Für Unerfährliche: Eine Markennachlese	29
--	----

Marke in ungefähr 64 Minuten.

GANZ ALLGEMEIN

WAS BISHER GESCHAH

Marke ist eng verwandt mit „markieren“. Somit ist schon fast erklärt, warum Rindvieh zu den ersten Markenprodukten der Neuzeit zu zählen ist. Der Besitzer brannnte sein Symbol ins Fell, was so einfach wie zuverlässig für Orientierung auf an sich unübersichtlichen Almen sorgte – im Amerikanischen nennt man das „branding“. So signalisierte man: „Seht her, das ist meine Kuh, wo auch immer sie herumsteht.“

Bis weit ins vorige Jahrhundert hinein nutzte auch die Wirtschaft dieses Prinzip der Markierung durch Marke: Eine Marke war ein Markenzeichen, das Unternehmer verwendeten, um ihren Besitzanspruch außer Streit zu stellen und um damit ihr Produkt unverwechselbar zu machen. Julius Maggi versch seine Suppenwürze mit einem Maggi-Zeichen, Herr Manner schützte so seine Schnittchen vor Nachahmern und Melitta Bentz ließ ihre Filtertüten mit ihrem Vornamen markieren. Eine Marke war nicht mehr und nicht weniger als ein grafischer Platzhalter für den Absender. Das blieb lange so.

In den 60er- und 70er-Jahren des vorigen Jahrhunderts waren Märkte, sowohl was die Produktauswahl als auch die regionale Ausdehnung betraf, überschaubar. Drei, vier Sorten Seife von ein, manchmal zwei Herstellern beim Greißler – unsere Großmütter kauften damals nur die Funktion der Seife. Und oftmals waren sie froh, ein Produkt überhaupt zu bekommen, ganz egal von wem es produziert worden war. Das war natürlich eine schöne Zeit für die Unternehmen: Man produzierte, was Mitarbeiter oder Maschinen am einfachsten produzieren konnten. Und Werbung war so gar keine Wissenschaft, sondern begnügte sich mit einfachsten Nachrichten. So hieß der Slogan eines großen österreichischen Schuhhändlers damals: „Man kann nie genug Schuhe haben“.

Die Zeiten ändern sich. Und mit ihnen die Regale. Heute befinden sich in jedem beliebigen Supermarkt durchschnittlich 40 verschiedene Seifen, in einem Drogeriemarkt sind es rund 120. Wer sich da nur auf das Aufkleben eines Markenzeichens verlässt, der hat mit hoher Wahrscheinlichkeit gerade einen Ladenhüter produziert.

In diesem Kapitel sprechen wir über Kühe und Seifen und erfahren einige grundsätzliche Dinge über Marke: Was Marke ist und was nicht, was sie leistet, warum es sie schon lange gibt und warum heute jeder von ihr spricht. Mit Peter Heintel begeben wir uns außerdem auf eine Reise in unser Unterbewusstsein.

DIE ENTWICKLUNG DER KOMMUNIKATION

HEUTE

VORGESTERN



GESTERN



HEUTE



Aufgabe

Produkt

Profilierung

Identifikation

Inhalte

Funktion

Emotion

Bedeutung, Beweisführung

Zielgruppen

Endverbraucher

+ Öffentlichkeit

+ Communities

Werbung

Information

Unterhaltung

Mitsprache

Werbeträger

Plakate, Rundfunk

+ Fernsehen, PR, Events, Online

+ Konsumenten, Unternehmer

Einsager

Unternehmer

Marktforschung

Wissenschaftler
Künstler

Marke

Logo

Künstliche Identität

Persönlichkeitsentwicklung

Wenn das Prinzip Marke schon von Cowboys genutzt wurde, warum ist die Marke dann erst in den letzten Jahren zu einem der heißesten Themen der Wirtschaft geworden? Warum ist die Arbeit an der Marke zur Causa prima in den Marketingabteilungen geworden? Die Antwort ist vielschichtig, liegt aber auf der Hand: Unsere Wahlmöglichkeiten, wenn wir vor dem Regal stehen, haben sich, wie gesagt, exorbitant vervielfacht.

Wir sind gleichzeitig „over-newsed and under-informed“, wir verdienen mehr und beklagen gleichzeitig den Mangel an Zeit, um das Erworbene auch auszugeben. Unsere gewohnte Methode der Bewertung von Angeboten, nämlich das Vergleichen von Leistungen, Funktionen oder Vorteilen hat sich überholt.

Alternativ treffen Konsumenten ihre Kaufentscheidung immer öfter nach symbolischen Attributen. In welchen Medien wird das Produkt beworben? Wo wird es verkauft? Welche (vornehmlich prominenten) Kunden haben es schon gekauft? Ist das Produkt eine Erfolgsstory? Kann ich dem Hersteller hundertprozentig vertrauen? (Audi zum Beispiel hat den Q7 mehr als 20.000 mal verkauft, ohne dass ihn auch nur ein Kunde gefahren war). Wir wählen Produkte also nicht mehr nach dem Aspekt „was es für mich tun kann“, also über die schieren Funktionalitäten des Produkts aus. Sondern vielmehr danach „was die Dinge für mich bedeuten“ – das heißt, welche Möglichkeiten der Identifikation mir diese Produkte bieten.

HEUTE

MARTY NEUMEIER DARÜBER, WAS MARKE NICHT IST

Oder anders formuliert: Passt dieses Produkt/Angebot zu meinen Werten, zu meiner Konzeption des Wünschenswerten, zu jener emotionalen Welt, in der ich lebe bzw. leben will? Dieses Phänomen, das ein völlig neues Verhalten der Kunden zeigt, führte im letzten Jahrzehnt auch zu einer neuen Definition des Prinzips Marke.

EINE MARKE IST EIN BAUCHGEFÜHL,

das Menschen gegenüber einem Produkt oder einem Unternehmen haben. Mit anderen Worten: eine Marke ist nicht, was wir sagen, dass es ist. Es ist, was die Kunden fühlen, dass es ist.

Warum Marke mehr ist als Marketing

Als wesentlicher strategischer Ansatz des Unternehmens sorgt Marke dafür, dass das Unternehmen in all seinen Manifestationen den vorgegebenen Korridor nicht verlässt und immer als geschlossene Gestalt erkennbar bleibt.

Nicht nur im Rahmen des klassischen Marketing-Mixes und nicht nur für die Kunden – auch für das Management und die Mitarbeiter bietet Marke einen verlässlichen emotionalen Orientierungs- und Handlungsrahmen, der letztendlich Entscheidungen wesentlich leichter macht.

Beginnen wir damit, einen reinen Tisch zu machen. Wenn wir einige falsche Vorstellungen über die Marke ausräumen, können wir mehr Raum für ihre Wahrheiten schaffen. Fertig?

Erstens, eine Marke ist kein Logo. Der Ausdruck Logo ist eine Abkürzung für Logotype. Designer meinen damit ein Markenzeichen, das aus einem Wort (Schriftzug) entstanden ist (vgl. Logos, griechische Bezeichnung für Wort). Der Begriff Logo hat sich durchgesetzt, weil er cool klingt, aber was die Leute wirklich meinen, ist ein Markenzeichen, egal ob es ein Logo, Symbol, Monogramm, Emblem oder ein anderes grafisches Hilfsmittel ist.

IBM zum Beispiel verwendet ein Monogramm, während Nike sich eines Symbols bedient. Beides sind Markenzeichen, aber keines ist ein Logo. Klar?

Was wirklich wichtig ist, ist dass ein Logo, oder jede andere Art von Markenzeichen, keine Marke an sich ist. Es ist mehr ein Symbol dafür.

Zweitens ist eine Marke kein Corporate Identity-System (CIS). Ein CISystem ist ein Konstrukt des zwanzigsten Jahrhunderts, um den Gebrauch von Markenzeichen und Elementen der „Corporate Identity“ auf Veröffentlichungen, Plakaten, Fahrzeugen, Beschilderungen, Briefpapier usw. eines Unternehmens zu steuern.

Vor fünfzig Jahren war die Lithographie die Kommunikationstechnologie du jour; Identitäts-Leitfäden wurden entworfen, um die Größen und Farben, die Spationierung und den Aufbau von gedruckten Seiten vorzuschreiben. Heute gibt es immer noch Bedarf an Identitäts-Handbüchern und der optischen Konsistenz, die sie mit sich bringen. Aber Konsistenz alleine erzeugt keine Marke.

Schlussendlich ist eine Marke kein Produkt. Marketingleute sprechen oft darüber, ihre Marken zu managen, aber was sie gewöhnlich damit meinen ist, ihre Produkte zu managen, oder den Verkauf, die Distribution und die Qualität. Eine Marke zu managen bedeutet, etwas viel weniger

MARTY NEUMEIER DARÜBER, WAS MARKE NICHT IST

Greifbares zu managen – eine Aura, eine unsichtbare Schicht von Bedeutung, die das Produkt umgibt.

Nun, was genau ist eine Marke?

Eine Marke ist das Bauchgefühl, das eine Person über ein Produkt, Service oder ein Unternehmen hat. Es ist ein Bauchgefühl, weil wir alle emotionale, intuitive Wesen sind, trotz unserer größten Anstrengungen, rational zu sein. Es ist das Bauchgefühl einer Person, weil eine Marke schluss-

endlich von Individuen bestimmt wird und nicht von Unternehmen, Märkten oder der so genannten breiten Öffentlichkeit. Jede Person kreiert ihre oder seine eigene Version davon.

Während Unternehmen diesen Prozess nicht kontrollieren können, können sie ihn durch das Kommunizieren der Qualitäten, die dieses Produkt von einem anderen unterscheidet, beeinflussen. Wenn genügend Individuen dasselbe Gefühl im Bauch haben, kann gesagt werden, dass das Unternehmen eine Marke hat.

Marty Neumeier ist einer der international führenden Experten zum Thema Marke. Er ist Vorsitzender von Neutron LLC, wo er jene Ideen verbreitet, die wir von ihm als Autor von „The Brand Gap“ und „Zag“ kennen. Übrigens zwei der Bücher, die wir jedem Marken-Interessierten unbedingt ans Herz legen würden.

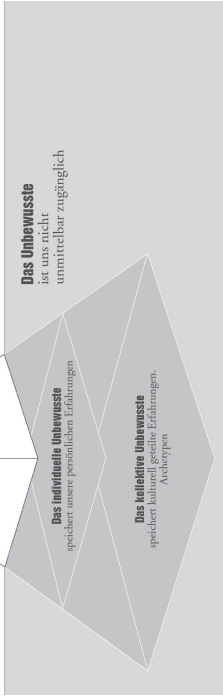


DIE MACHT DES UNBEWUSSTEN

Sigmund Freud nahm an, dass Menschen nur ein Siebteil ihres Tuns bewusst erledigen. Zumindest die anderen sechs Siebteil – so weiß man heute – unseres täglichen Lebens steuern wir unbewusst. Das heißt, dass wir viel weniger denken, als wir zu denken glauben. Das meiste tun wir einfach. Eine bestimmte Seife kaufen. Ein bestimmtes Urlaubsziel ansteuern. Den einen Menschen sympathisch finden, den anderen weniger – all das passiert ohne bewusste Steuerung, sozusagen aus dem Bauch heraus, wo das Unbewusste zu Hause sein soll.

Genau deshalb können Kunden nur schlecht darüber Auskunft geben, warum sie eine Marke mögen und eine andere nicht. Die meisten Details, die wir mit einer Marke verbinden, haben wir unbewusst wahrgenommen, bewertet und gespeichert. Negative Details, wie ein wenig schmeichelhaftes Licht im Badezimmer eines Thermenhotels oder positive Details, wie frische Blumen in der Hotel-Lobby. Wie entscheidend der Einfluss dieser Details ist, zeigte eine Motivstudie im Luftfahrtbereich: Fluglinien geben viel Geld aus, um ihren Kunden die Flugangst zu nehmen. Mit geringem Erfolg. Denn, was Passagieren in Flugzeugen wirklich Angst macht, sind mangelnde Sauberkeit, nicht exakt verlegte Teppiche im Zwischengang oder eine nicht korrekt sitzende Schraube am Tischchen, das man zum Essen herunterklappt. Die Erklärung ist erstaunlich, aber einfach: Unbewusst schließen die Passagiere von Kleinigkeiten, die nicht funktionieren, auf die gesamte Performance einer Fluglinie. Von einem schlampig geputzten Aschenbecher schließen wir auf einen ebenso achtlosen Umgang bei der Wartung der Turbinen. Und: Keiner der Passagiere, der sich im Flugzeug richtig gefürchtet hat, könnte beim Aussteigen die wahren Motive seiner Angst benennen. Weil uns die eigenen Motive meistens nicht bewusst sind.

PETER HEINTEL ÜBER MOTIVE UND MARKEN



Das Eisbergmodell des Bewusstseins

Unser Bewusstsein kann man sich gut wie einen Eisberg vorstellen. Nur eine kleine Spitze liegt über der Bewusstseinschwelle, darunter – im individuellen Unbewussten – liegen alle unbewusst wahrgenommenen Eindrücke und unsere vergessenen oder verdrängten persönlichen Erfahrungen. In unserem kollektiven Unbewussten finden sich kulturell geteilte Erfahrungen und Urbilder menschlicher Vorstellungsmuster, so genannte Archetypen. Erfolgreiche Marken nützen Bilder und Motive, die fest in unserem kollektiven Unbewussten verankert sind. Sie arbeiten mit Mitteln, die uns tief an der Basis des Eisbergs treffen, Geschichten, Mythen und Ritualen. Weil Marke in erster Linie ein Bauchgefühl ist, entfaltet sie auch ihre Wirkmuster im Unbewussten.

So weit, so gut.

Aber wie lässt sich das Wissen über die Macht des Unbewussten nun für die Marke nutzen?

Marken sind Bündel von Werten im Kopf der Kunden, also Erinnerungen, Erfahrungen, Assoziationen. Ihre Erscheinungsformen sind unterschiedlich, aber immer sind sie das emotionale Ergebnis einer Vielfalt von größtenteils unbewussten Eindrücken. Deshalb verkaufen Automarken keine Lenkräder oder Motoren, sondern „Vorsprung durch Technik“, Fahrfreude oder Establishment. Turnschuhe verkaufen nur nebenbei Sohlen und Farben, als Gestaltmuster aber aggressive Individualität oder engagierten Teamgeist.

Herr Prof. Heintel, wo berühren sich Motivforschung und Marken?

Motivforschung ist ein multidimensionales Verfahren. Wir hinterfragen vor allem die emotionellen Dimensionen menschlichen Denkens und Handelns. Das wiederum hängt eng mit Marken zusammen, da diese Träger emotioneller Überdetermination sind. Marken sind immer mehr als der Gegenstand an sich. Es geht um Zugehörigkeits- bzw. Imageversprechen. Oder anders formuliert: Marken geben Antwort auf Wünsche, Vorstellungen und Sehnsüchte der Menschen. Je besser ich die Motive der Menschen kenne und verstehe, desto besser kann ich als Marke antworten. Die Schwierigkeit dabei: Motivische Prozesse laufen meist unbewusst oder vorbewusst ab.

Mit welcher Konsequenz?

Das heißt, dass den Menschen die eigenen Motive oftmals nicht bekannt sind. Sie haben schlicht und einfach noch nie darüber nachgedacht. Wir denken viel weniger als wir zu denken glauben. Das meiste wird einfach getan. Das, was sich hinter dem Tun verbirgt kann man jedoch ins Bewusstsein holen. Man muss die Menschen einfach zum Nachdenken bringen.

Wie gelingt dieses nicht gerade einfache Unterfangen?

Durch Fragen. Richtiges Fragen. Die Tiefendimensionen menschlichen Be-

wusstseins erreicht man mit vorgefertigten Fragestellungen eines Fragebogens nicht. Die Befragten antworten dabei nur das, was ihnen zuerst einfällt, aber nicht mehr. Immer, wenn Emotionen im Spiel sind, ist es zielführender sich eines Tiefeninterviews zu bedienen.

Warum?

Ein gutes Interview ist eine Intervention in das Bewusstsein des Interviewten, und fördert wichtige Informationen ans Tageslicht, die sonst nicht an die Oberfläche kommen. Der Befragte entwickelt im Nachdenken ein anderes Bewusstsein. Der erfahrene Interviewer kann daraus lesen, welche Motive hinter dem Handeln und Denken stehen, und vor allem warum. Damit liefert er aber auch ganz wesentliche Erkenntnisse im Verstehen der Bedürfnisse der Menschen.

Welche Bedürfnisse werden von Marken befriedigt?

Menschen sind anthropologisch gesehen widersprüchliche Wesen. Denken Sie nur an den fast unmenschlichen Widerspruch zwischen Leben und Tod, zwischen den Geschlechtern, den Generationen etc. Widersprüchlichkeit erzeugt Unsicherheit, und verlangt am Ende nach Sinngebung. In einer durchsäkularierten und fragmentierten Welt wie der unseren, übernehmen diese sinnstiftende Funktion immer mehr die Produkte und vor allem

PETER HEINTEL ÜBER MOTIVE UND MARKEN

die Marken. Eine Marke ist dann erfolgreich, wenn sie sowohl die Bedürfnisse als auch unsere Bedürfniswidersprüche befriedigt. Und das immer weiter über das eigentliche Produkt hinaus. Marken bieten Orientierung in einer immer unübersichtlicher werdenden Welt.

Auf welchen Ebenen?

Eine letzte Zufriedenheit kann über Produkte allein nicht erreicht werden. Es muss andere Ebenen geben, die es mir als Kunde und Mensch ermöglichen, Sinnfragen über die Warenwelt hinaus zu beantworten. Und zwar in einer sozialen und kollektiven Dimension.

Marken müssen versuchen, auch Antworten auf diesen Ebenen anzubieten. Antworten auf Probleme, die uns alle beschäftigen. Von denen wir wissen, dass sie drängend und wichtig sind. Themen

wie Gesundheit, Kinderarbeit, Sozial- und Umweltstandards etc. Mit dem Kauf einer glaubwürdigen Marke kann ich den Menschen zugleich das Gefühl geben, ein gutes Werk tun zu können.

Was macht erfolgreiche Marken aus?

Das richtige Maß an Kontinuität zum einen und die Anpassung an Zugehörigkeitswünsche zum anderen. Die Defizite, die durch die Auflösungen von Gruppen und Zugehörigkeiten entstehen, werden noch weiter zunehmen. Der Wunsch nach neuen Zugehörigkeiten dementsprechend weiter steigen. Für Marken steigt dadurch die Gestaltungsmöglichkeit. Früher hat man Zielgruppen gesucht, und gefragt, wie man sie erreichen kann. Jetzt muss man sie selbst gestalten und erzeugen. Nicht mehr nur richtig antworten, sondern auch selbst die richtigen Fragen stellen.



Wir sind der Meinung, dass jedes Institut einen Mentor wie Peter Heintel braucht. Bei uns heißt dieser Mentor glücklicherweise Peter Heintel. Professor für Philosophie und Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt, deren Gründungsrektor er war. Der Träger des Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst ist Mitglied der wissenschaftlichen Fakultät des Gottlieb Duttweiler Institutes Zürich und des Herstein International Management Institutes Wien. Damit dem international viel gefragten Organisationsberater die Zeit nicht knapp wird, hat er in weiser Voraussicht den „Verein zur Verzügung der Zeit“ gegründet.

WAS MARKE LEISTET

Für den Erfolg einer Marke zählt nicht, was sich die Unternehmen wünschen, sondern was die Kunden bekommen. Starke Marken denken daher über die Sehnsüchte, Wünsche und Motive ihrer Kunden nach und erfüllen drei für den Menschen essentielle Motiv-Funktionen: Sie generieren Vertrauen, sorgen für Orientierung und schaffen Identität.

Vertrauen

Der Mensch hat ein natürliches Sicherheitsbedürfnis. Zugleich kann er aber nicht alles selbst kontrollieren. Er hat gar keine andere Möglichkeit als sich zu entscheiden, ohne alle wichtigen Informationen zu haben. Diese Entscheidungen fallen ihm leichter, wenn er vertrauen kann. Damit gibt es einen sehr rationalen Grund für das Vertrauen. Denn Vertrauen ist oft die einzige Möglichkeit, Komplexität zu reduzieren. Doch das Vertrauen selbst ist ein emotionales Phänomen. Gute Argumente sind wichtig, doch sie können das Vertrauen nicht er darauf zu verzichten, alles wissen zu müssen. Bewusst und unbewusst. Insgesamt ist Vertrauen ein paradoxes Phänomen: Die Marke muss es sich verdienen, doch sie hat keinen Anspruch darauf. Die Kunden können es der Marke schenken, müssen es aber nicht.

Wenn der Kunde vertraut, spürt er, dass er sich auf etwas verlassen kann und will. Besonders leicht fällt dies, wenn man die Marke bereits kennt und gute Erfahrungen gemacht hat. Denn gute Gefühle werden durch gute Leistungen hervorgerufen. Der Kunde gewöhnt sich daran, er baut Vertrautheit auf, und wenn er nicht enttäuscht wird, kann Vertrauen entstehen. Dann geht der Kunde fest davon aus, auch in Zukunft nicht enttäuscht zu werden. Dieses positive Gefühl entsteht beim Kunden in erster Linie durch die Stimmigkeit und Glaubwürdigkeit des Angebots. Eine entscheidende Rolle kommt dabei den vielen von Kunden unbewusst wahrgenommenen Details zu.

Oder wie es der Begründer der Markentechnik, Hans Domizlaff, im zweiten Gesetz der natürlichen Markenbildung formuliert: Nicht die Preisfrage entscheidet in erster Linie, sondern das Vertrauen in die Qualität. Zu beobachten u.a. bei ebay, wo Verkäufer mit vielen positiven Bewertungen für ihre Angebote höhere Angebote erzielen können als andere Verkäufer.

Orientierung

Die unüberschaubare Fülle an Produkten und Dienstleistungen einerseits und an ausgesandten Werbebotschaften und Kommunikationssignalen andererseits, lässt sich vom Kunden nur schwer bis gar nicht mehr rezipieren. Auch nicht unbewusst. Die Überfülle an Möglichkeiten macht orientierungslos und verunsichert. „Reduktion von Komplexität“ ist gefordert. Marken geben dem Kunden daher etwas sehr Wertvolles: Orientierung. Sie erleichtern es dem Kunden, relevante Informationen zu erkennen. Marken verdeutlichen die Herkunft von Produkten und ermöglichen, dass der Kunde „sein“ Produkt wieder erkennt. Starke Marken werden damit in der Hektik und Instabilität der Gegenwart zu stabilen Konstanten, mit denen der Kunde Ruhe und Überblick wieder gewinnt.

Marke steht für klar definierte Inhalte und Themen. Für eigenständige Gedanken und unverwechselbares Tun. Das führt zu einem eigenen Gestaltmuster der Marke.

Je deutlicher dies ausgeprägt ist, und je selbstähnlicher dies auf allen Ebenen der Marke erkennbar ist, desto besser unterscheidet sich die Marke von mitbewerbenden Marken und Nichtmarken und erleichtert die Orientierung.

Identifikation

Marken sind Personen ähnlich. Wenn sie durch ihre Leistung, ihren Namen, ihr Aussehen, ihren Stil, ihre Haltung, ihren Charakter und ihre Überzeugungen für etwas Besonderes stehen, kurz: wenn sie eine attraktive Identität haben, dann fühlen Kunden sich von ihnen angezogen, wie von menschlichen Vorbildern. Identität bedeutet zum einen ein Bewusstsein über die eigenen Stärken. Und die Kommunikation dieser Stärken. Je ansprechender die Markenpersönlichkeit ist, desto eher identifizieren sich die Kunden mit ihr.

Zum anderen baut sich Identität auf durch die deutliche Abgrenzung von anderen Identitäten. Es allen recht machen zu wollen, alle Ansprüche befriedigen zu wollen, kann nur in einer Beliebigkeit enden, die niemanden wirklich überzeugt, sondern sogar verunsichert. Gerade wenn die Produkte selbst austauschbar werden, ist die besondere Markenidentität der alles entscheidende Unterschied zum Wettbewerb, der den Markenerfolg begründet.

Erfolgreiche Marken sind wie Persönlichkeiten, die ihren Kunden bestimmte Werte, Haltungen, Weltanschauungen und Lebensstile vorleben. Kunden können sich zu dieser Welt zugehörig fühlen, sich mit ihr identifizieren, Wünsche in sie projizieren. Auf diese Weise tragen Marken zur Selbstverwirklichung bei und helfen bei der Selbstdarstellung. Marken zeigen den Menschen neue Möglichkeiten und vergrößern so deren Potenzial, auch bei der Abgrenzung zu anderen Menschen und anderen Stilen. Noch stärker wird die Identifikation, wenn die Marke dem Kunden die Möglichkeit gibt, sich aktiv einzubringen. Je stärker der Kunde die Möglichkeit hat, sich selbst einzubringen, desto stärker auch die Möglichkeit einer emotionalen Bindung.

MARKE STEUERN

ERSTENS: DAS PRINZIP: DER SELBSTÄHNLICHKEIT



In diesem Kapitel erfahren wir die Wahrheit über die drei wesentlichen Prinzipien von Marke. Wir lernen etwas über Eichen, ergründen die Persönlichkeit einiger großer Brands und werden verstehen, warum Marke ein bisschen wie Tanzen ist. Dazu erklärt Winfried Berner, warum Veränderung immer schwieriger ist.

Gottfried von Leibniz hat eines der wichtigsten Markengesetze entdeckt, ohne es beabsichtigt gehabt zu haben. Obwohl auf einer Eiche niemals zwei identische Blätter zu finden sind, sind alle Blätter der Eiche als Eichenblätter erkennbar, weil sie das selbe Muster wiederholen. Auch in trockenen Zeiten stellt die Eiche nicht auf Efeublätter um. Und auch eine Tanne in der Nachbarschaft bringt die Eiche nicht zum Nadeln.

Auch eine Marke unterliegt diesem universellen Prinzip. Sie reproduziert ständig ihr individuelles Muster, im Verhalten ebenso wie in der Kommunikation. Die selbstähnliche Musterwiederholung von Marken ist ein Phänomen, ohne das man die Eiche nicht von der Tanne oder Apple nicht von IBM unterscheiden könnte.

Menschen merken sich nur schwer Zahlen, fast keine Argumente. Umso besser merken Menschen sich dagegen Gestaltmuster. Selbstähnlichkeit ist damit ein Gestaltprinzip, das Menschen nutzen, um sich orientieren zu können.

ZWEITENS: DER ENGE KORRIDOR

Das Wort Marke bedeutet kennzeichnen, aber auch abgrenzen. Marken setzen Grenzen dort, wo an sich fließende Übergänge herrschen. Darum ist die Erkennbarkeit und die Art dieser Grenzen sehr wichtig. Je schwammiger die Marke auftritt, desto größer sind die Überschneidungsbereiche, in denen die Marke mit anderen Marken um Aufmerksamkeit konkurriert. Nur wenn die Marke sich für den Kunden in einem klar definierten engen Korridor bewegt, kann er sie als markante Persönlichkeit wahrnehmen. Das ist um so wichtiger, je stärker die Leistungen des Produkts austauschbar werden.

Wie bei einer Taschenlampe leuchtet die Marke dann am stärksten, wenn sie fokussiert ist. Das liegt auch daran, dass keine Marke alles am besten kann. Je klarer und enger die Marke ihren Bereich definiert hat, desto eher erbringt sie dort, bei ihren Kernkompetenzen, Spitzenleistungen. Das ist sinnvoller, als dort den Wettbewerb zu suchen, wo andere Marken besser sind. Es allen recht zu machen, endet in Beliebigkeit. Und Beliebigkeit ist der natürliche Feind jeder starken Marke.

Ein Konsument ist tagtäglich mit rund 3.500 Werbeeindrücken konfrontiert. Die allermeisten dieser Eindrücke werden sofort wieder vergessen. Nur die Marke, die auf einem sehr engen Korridor, dafür aber mit ganzer Kraft, von sich erzählt, hat noch die Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu erzeugen und nachhaltig wahrgenommen zu werden.

DER WERTEKANON DER MARKE

Eine Marke verkörpert spezifische Werte. Die Werte bilden sich durch explizite, aber vor allem durch implizite Informationen und Erfahrungen, die der Kunde mit der Marke verbindet. Die Konzentration auf wenige, besonders wichtige und unterscheidbare Charaktereigenschaften dient Kunden (aber auch den Mitarbeitern) zur Orientierung und schafft Vertrauen. Auch hier gilt: Weniger ist mehr. Die sympathische Marke für alle gibt es nicht, weil sie unprofilierter sein müsste. Und das wiederum schreckt ab, weil nicht klar ist, für welche Werte die Marke steht und für welche sie deshalb auch nicht stehen kann.

Sie erinnern sich: Automarken verkaufen „Vorsprung durch Technik“ oder „Freude am Fahren“ und nicht Lenkräder oder Motoren. Turnschuhe verkaufen nicht in erster Linie Sohlen und Farben, sondern Individualität oder Teamgeist.

Schon mit einem bis maximal drei zentralen Werten, möglichst in einer Form, wie auch Menschen beschrieben werden, kann eine Marke verständlich und abgrenzbar kommuniziert werden. Gemeinsam mit weiteren ergänzenden Werten entsteht so eine einzigartige Wertepersönlichkeit, die die Qualitäten der Marke optimal unterstützt. In der Markenkommunikation dienen die Werte als Orientierungshilfe für die Selbstähnlichkeit, bei der Auswahl von Testimonials helfen die Werte ebenfalls. Darum erhebt dieser Indikator den Ist-Zustand der Werte und vergleicht ihn mit dem Selbstbild der Marke.

Für die Unternehmer sind Werte daher so etwas wie die Frequenz, auf der man senden möchte. Für die Kunden hingegen funktionieren sie als Orientierungshilfe: Sind diese Werte mit meinen persönlichen Wertvorstellungen annähernd deckungsgleich, können wir in ein Vertrauensverhältnis kommen. Sind sie das nicht, werde ich das Unternehmen gar nicht erst wahrnehmen.



Zum Beispiel Nivea

Wie man mit den richtigen Werten, vor allem aber mit ungläublicher Konsequenz zu einem Kassenhit wird, beweist ein echter Marken-Klassiker, der in keinem Badezimmer fehlt: Nivea. Die Beiersdorf-Marke sendet seit jeher, genauer gesagt seit 1911, auf der Wertefrequenz „sanft, pflegend, vernünftig“. Alles, was man jemals von Nivea gesehen, gehört und genutzt hat, gehorcht diesen Werten. Wenn Nivea Produkte entwickelt, wenn es Models für die Werbung aussucht, wenn Nivea Musik für den TV-Spot aussucht – ganz gleich, was auch immer Nivea tut – alles ist immer sanft, pflegend und vernünftig. Das müssen die Kunden nicht wissen, und Nivea strebt auch überhaupt nicht an, dass die Kunden das wissen. Aber weil alle wie erwähnt emotionale Wesen sind, spüren wir ziemlich genau, auf welcher Frequenz Nivea sendet. Und genau jene greifen nach Nivea, die sanfte Pflege in vernünftigen Dimensionen suchen. Andere Kosmetik-Brands mögen frisch, antibakteriell oder altersvorsorgend sein – wer vor dem Seifen-Regal steht, es eilig hat und sich nicht ausreichend informieren kann oder will – der greift mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Nivea. Wegen sanft, pflegend, vernünftig – und weil man damit nichts falsch machen kann.

Apropos Werte: Was macht den Unterschied?

Sprich: welche Werte repräsentieren diese beiden Marken? Womit können sich Kunden identifizieren, die zu den drei Streifen greifen?



Warum finden andere Menschen Nike attraktiver?

Versuchen Sie es selbst: Welche Eigenschaftswörter fallen Ihnen zu den beiden Marken ein? Sind manche dieser Eigenschaften offensichtlicher als andere?



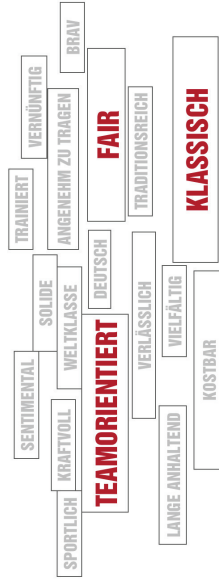
Die Wertewelt von zwei Markenprofis

Adidas steht für teamorientiert, fair und klassisch und besetzt damit ein sehr soziales, wenn auch traditionelles Eckert im sportiven Unterbewusstsein. Die Story, die Adidas erzählt, heißt „gewinnen“, auch im Sinne von „Erkenntnis gewinnen“.



HEISST GEWINNEN

(im Sinne von reicher an Erkenntnis werden)



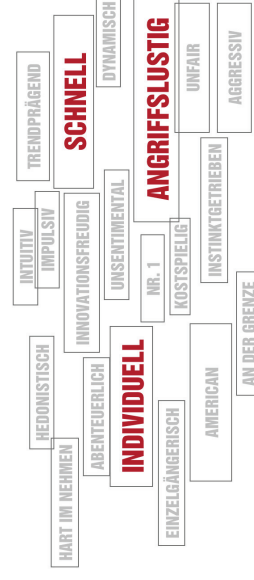
Brand Description File

Der amerikanische Konkurrent Nike hingegen kommuniziert Eigenschaften wie aggressiv, individuell und hedonistisch. Nike steht für Siegen, auch für Be-Siegen. Die progressive Ecke im Unterbewusstsein. Kunden müssen das, vor dem Regal stehend, nicht bewusst wissen – und doch greift die sportliche Oma beim Wandern zu einem drei-gestreiften Schuh, während die Enkel ihre ersten Fußballschuhe lieber mit dem Nike-Logo dekoriert wissen. So einfach geht manchmal Marke.



HEISST SIEGEN

(im Sinne von besiegen)



Brand Description File

DRITTENS: DIE ANEIGNUNG

Marke gedacht und beschrieben zu haben, ist ein wichtiger Schritt. Doch es reicht nicht aus, theoretisch zu wissen, wie es geht. Man muss es auch praktisch anwenden können. Denn erst, wenn sich die Mitarbeiter im Unternehmen die Wirkmuster der Marke als festen Bestandteil ihres täglichen Handelns angeeignet haben, kann Marke ihre magische Kraft entfalten. Wenn Marke fest in der Unternehmenskultur verankert ist und jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Marke leistet, dann wird auch der Kunde eine starke, authentische Marke wahrnehmen.

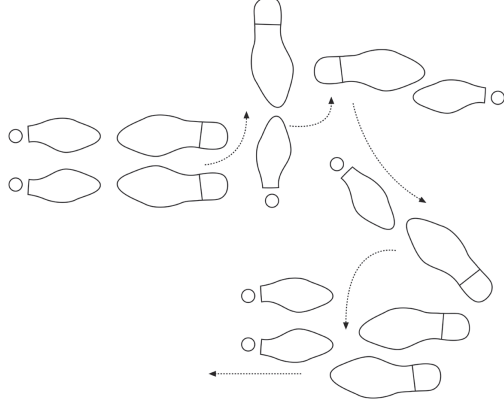
Ihren vollen Wert erlangt eine Markenstrategie erst in der Umsetzung. Die Aneignung ist jener Prozess, durch den das am Papier Gedachte nach und nach in die Handlungsabläufe des Unternehmens übergeht.

Das geht nicht auf Knopfdruck. Der Umgang mit der Marke gleicht dem Erlernen eines neuen Tanzes. Wer es je versucht hat, weiß wie schwierig es ist, das zu lernen, was letztlich leicht und spielerisch anmutet.

EIN BISSCHEN IST ES WIE BEIM TANZEN: ES BRAUCHT ÜBUNG.

Für die Dinge, die man wirklich gut macht, muss man sich oft nicht mehr anstrengen. Daran erkennt man gute Tänzer. Sie denken nicht mehr an einzelne Schrittfolgen. Sie haben das Muster verinnerlicht und erfüllen es beinahe automatisch mit Leben. Bei lebendigen Marken sieht es ähnlich aus. Die Mitarbeiter im Unternehmen haben verinnerlicht, was als Strategie am Papier nur eine Schrittfolge bleiben würde. In ihrem täglichen unternehmerischen Handeln wird der Marke Leben eingehaucht.

Änderungen in der Markenstrategie bedeuten gleichzeitig Änderungen in der Unternehmenskultur. Diese betreffen eine Menge eingespielter Abläufe. Und eine Menge von Personen. Um eingespielte Abläufe zu ändern, helfen Erklärungen und Appelle gemeinhin wenig. Vielmehr geht es darum, Momente des eigenen Erlebens zu schaffen. So wird Veränderung konkret erfahrbar, werden neue Muster verinnerlicht.



Marke Schritt für Schritt

Nicht jeder Mitarbeiter im Unternehmen muss mit der Marke gleich vertraut sein. Es hängt auch davon ab, wie stark das Verhalten des jeweiligen Mitarbeiters auf die Marke Einfluss nimmt.

Bei manchen Mitarbeitern wird es genügen, zu kennen, was die Marke ausmacht: Die Positionierung, die Markenwerte und Ihre Gestaltungsprinzipien. Andere müssen die Marke direkt in ihrer Arbeit umsetzen können: Sie müssen die Markenwerte nicht nur kennen, sie müssen sie leben. Wer in seiner Arbeit über mehr Entscheidungskompetenz verfügt, muss die Gesetzmäßigkeiten der Marke auf die unterschiedlichsten Bereiche anwenden: Was bedeuten die Markenwerte für die Auswahl neuer Mitarbeiter, für den Umgang mit Kunden oder die Gestaltung einer neuen Kampagne? Die höchste Kunst in der Aneignung von Marke ist das Lehren – anderen beibringen zu können, was eine bestimmte Marke ausmacht und was das für die täglichen Entscheidungen im Unternehmen bedeutet.

KENNEN

KÖNNEN

ANWENDEN

LEHREN

WINFRIED BERNER UBER KULTURWANDEL

Das Wichtigste im Überblick

- Unternehmenskultur ist kein „Luxusthema“ für Unternehmen, denen es (zu) gut geht – sie hat unmittelbare Auswirkungen auf Produktivität und Profitabilität.
- Unternehmenskultur wird greifbar, wenn man sie definiert als „die Menge der Gewohnheiten, in denen sich ein Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet“.
- Kulturwandel ist kein Spaziergang! Die erforderlichen Anstrengungen lohnen sich nur dann, wenn dem ein konkreter Nutzen für das Geschäft gegenübersteht.
- Leitbilder, Führungsgrundsätze und andere moralische Appelle bewirken nichts – führen Sie Feedbackschleifen und Messsysteme ein!
- Keine Universallösung anstreben, sondern voll auf die Schwerpunkte konzentrieren, bei denen der größte Veränderungsbedarf ansteht!
- Wenn das nicht reicht, zerlegen Sie die Veränderung in mehrere Etappen!

Den Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens eine neue Art des Denkens und Handelns nahe zu bringen, zählt zu den schwierigsten Veränderungsvorhaben überhaupt.

Die Schwierigkeit eines Kulturwandels wird fast immer unterschätzt. Am Anfang geht ja alles so einfach: Man beauftragt eine Projektgruppe, möglicherweise unter Anleitung eines externen Beraters,

WINFRIED BERNER UBER KULTURWANDEL

Das Projektteam ist enttäuscht, dass seine Arbeit vom Vorstand nicht genügend aufgegriffen und weitergeführt worden ist. Nur die Zyniker sind glücklich, liefert es doch Wasser auf ihre Gebetsmühlen und beweist ein weiteres Mal, welche Widersprüche zwischen Worten und Taten der Unternehmensleitung bestehen. Alles in allem keine Katastrophe, aber doch ein Schaden, denn solche Erfahrungen entmutigen Engagement und fördern Distanz und Zynismus.

Was ist eigentlich Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur – viele reden davon, aber kaum einer kann sagen, was damit eigentlich genau gemeint ist. So kommt es, dass dieses Thema einen geheimnisvollen Beiklang hat: wenig greifbar, doch allgegenwärtig, latent bedrohlich und zugleich faszinierend, voller „heimlicher Spielregeln“ (Anderson Consulting). Es empfiehlt sich daher, eine Definition zu wählen, die weniger ambitioniert, aber dafür praxistauglich ist. Dabei kann man

sich an Michael Löhner halten, der Unternehmenskultur schlicht als die „Summe der Gewohnheiten“ eines Unternehmens definiert.

Präziser: Unternehmenskultur ist die Menge der Gewohnheiten, in der sich ein Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet. Umgebung kann dabei die eigene Branche, aber auch die Industrie insgesamt oder die umgebende Gesellschaft sein. So definiert, wird Kultur plötzlich greifbar – nichts Metaphysisches mehr, sondern konkret beobachtbar. Und kritisch überprüfbar, indem man fragt: „Sind unsere Gewohnheiten noch zeit- und marktgerecht?“ Eine sinnvolle Frage ermöglicht auch sinnvolle Antworten.

Nun kann man gezielt und produktiv zwei Fragen nachgehen:

- In welchen Gewohnheiten unterscheiden wir uns eigentlich von anderen Unternehmen?
- Was davon nützt uns, was behindert uns eher oder schadet sogar?



Winfried Berner, Diplompsychologe und Management Consultant, ist spezialisiert auf Change Management und Post-Merger-Integration. Er unterstützt Unternehmen und öffentliche Einrichtungen bei Veränderungsvorhaben.

FÜR UNERSÄTTLICHE: EINE MARKENNACHLESE

Weil wir Neugier für eine der wesentlichsten Eigenschaften von erfolgreichen Markenmanagern halten – die Lieblingsbücher des Instituts, für alle, die noch mehr über Marke wissen möchten.

Überhaupt die Grundlage von allem

(durchschnittliche Lesezeit 30 Jahre, weil immer wieder)

Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hans Domizlaff 1929 (Verlag Marketing Journal)

Hans Domizlaff war Massensychologe, Gebrauchsgrafiker, und kosmopoliter Lebemensch. Mit der Gewalt einer Taschenbibel trennt er auf 528 Seiten die Spreu vom Weizen und separiert Marke von Marktgeschrei. Hier lesen Sie erstmals über das Prinzip der Selbst-ähnlichkeit, die Bedeutung von Qualität und Kraft der Massensychologie. Ab Seite 325 zum Ausschneiden für die Werbeagentur: „Typische Denkfehler der Reklamekritik“. Bedrohlich aktuell seit 1929.

Being converted on a plane

(ein Business-Flug)

The Brand Gap. How to Bridge the Distance Between

Business Strategy and Design, 2003. (New Riders)

Keep it short and simple. How many times in your life do you read the bible? That's the problem with Domizlaff and that's where Marty Neumeier steps in. The „Brand Gap“ is the best introduction to branding there is. And it can be finished on a short plane ride. When leaving the airport you will have gathered faith and courage. You will know the 5 commandments of branding and be conscious about the do's and don't's. Back in your office you can now start preaching brand development and gather devotees to turn your business around.

FÜR UNERSÄTTLICHE: EINE MARKENNACHLESE

Eintauchen in die Tiefen unseres Unbewussten

(Dauer: kürzer als ein Psychologie-Studium)

Die Kraft der Mythen, Joseph Campbell 1988 (Artemis&Winkler)

Es gibt Bücher, die empfehlen wir nur seelisch gefestigten Persönlichkeiten. Weil sie Fragen aufwerfen, die man sich eigentlich erst gar nicht stellen wollte. Die „Kraft der Mythen“ ist so ein Werk. Campbell nimmt Sie als Leser mit auf einer Reise zu den großen Fragen der Menschheit.

Und auf dem Weg dorthin erklärt er Ihnen noch, wie Kommunikation wirklich funktioniert. Also nichts für Zartbesaitete. Und möglicherweise auch wieder ziemlich unlustig für Ihre Werbeagentur.

Was verkaufen Sie wirklich – Österreichs bester Beitrag zur Marke

(ein Abend am Kamin)

Tiger im Tank, Ernest Dichter 1984 (Manz)

Ernest Dichter, geboren 1907 in Wien, lernte beim großen österreichischen Soziologen Lazarsfeld. Er war sein geschicktester und kommerziell erfolgreichster Schüler. Weil er weniger mit der Theorie, als mit deren praktischer Anwendung Triumphe feierte. Dabei war er so erfolgreich, dass man ihm als strenge Kritik gleich einen Weltbestseller widmete: „Die geheimen Verführer.“ Und ganz in diesem Sinne ist „Tiger im Tank“ ein Nachlesebuch für alle, die schon immer wissen wollten,

- warum man beim Autohändler zwar den Sportwagen bewundert, aber schlussendlich doch immer mit dem Familienkombi nach Hause kommt,
- warum Autos für die Masse eine Uhr im Cockpit brauchen (und Automobile für den Lebemann eben nicht)
- und wieso wir uns alle so gerne Sportgeräte kaufen, obwohl wir eigentlich gar nicht schwitzen wollen.

FÜR UNERSÄTTLICHE: EINE MARKENNACHLESE

Klarheit und Verzicht

(...)

Klarheit und Verzicht, Dieter Brandes 2003 (Ueberreuter)

Warum überladen alle Unternehmen ihre Prospekte und Regale, wenn sie eh alle wissen, dass sich ihre Kunden nur eine einzige Nachricht merken können?

Der letzte Kampf des Samurai

(2 Minuten, die erste Seite sagt uns alles)

Hagakure, Tsunetomo Yamamoto 1710, (Piper)

Wir sind von einer Tatsache felsenfest überzeugt: Die wichtigste Lenkungs-kraft einer Marke ist der unternehmerische Spirit des Chefs/Vorstands/Geschäftsführers. Das Hagakure ist der wahrscheinlich gelassenste Gegenentwurf zu entsprechenden Ratgebern und Seminaren zum Umgang mit Macht, Mut und Karriere. Entsprechend einfach auch die wichtigste Erkenntnis der aus dem 18. Jahrhundert stammenden Gebrauchsanweisung für den angehenden Samurai: Sterben ist ganz einfach, wenn man nur bereit dazu ist.