

## Marke ist, was Marke tut.



**Je nach Disziplin wird Marke unterschiedlich betrachtet – der Jurist sieht die schutzwürdigen Elemente, der Marketer sieht die Aktivposten der Marke und der Designer das Erscheinungsbild.**

Das 2019 im Springer Verlag erschienene „Handbuch Markenführung“, herausgegeben von Franz-Rudolf Esch, wird vom Verlag eingeführt wie folgt:

„Marken dienen Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen zur Orientierung im Meer der Angebote. Gerade starke Marken schaffen Präferenzen, bauen Vertrauen auf und binden Anspruchsgruppen dauerhaft. Dies ist kein Selbstzweck. Starke Marken schaffen dadurch Wert für das Unternehmen. Deshalb hat die Markenführung zwei Stilrichtungen: Im Unternehmen ist die Marke im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern. Geschäftsmodelle und Strategien sind auf die Marke abzustimmen sowie ein entsprechendes Controlling aufzubauen. Nach außen ist die Marke an allen Kontaktpunkten mit Anspruchsgruppen wahrnehmbar, eigenständig und integriert zu vermitteln, um ein klares Markenimage und Präferenzen für die Marke aufzubauen.“

Hand aufs Herz: Gelingt das in dieser Komplexität immer? Und sind diese Beziehungen tatsächlich als Ursache-Wirkungs-Beziehungen, als eine Linearität darstellbar? Was nehmen die Anspruchsgruppen wirklich wahr? Und was machen sie aus dem, was sie wahrnehmen?

### **VUCA ist keine Entschuldigung**

Das Elend der Definitionen ist, dass es zu viele davon gibt. Zu oft ist der Erkenntnisgewinn banal, zu oft sind die Parameter unklar. Und wenn es unklar ist, dann liegt das an den Zeiten, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig sind.



Das heißt aber nicht, dass Nachdenken über das, was man tut, umsonst ist. Vielleicht lohnt sich einfach ein Perspektivenwechsel. Oder härter formuliert: eine neue Erkenntnistheorie mit einem neuen Blick auf Marke und Kommunikation unter der Voraussetzung, dass Marke als Kommunikation verstanden werden kann, was – Achtung – nicht Markenkommunikation meint.

Dies führt dann zu einer anderen Betrachtung: Kommunikation setzt sich zusammen aus Information, Mitteilung und Verstehen. Zu theoretisch? Nein. Denn Kommunikation ist grundlegend für jedwedes soziales System. Wichtig ist, die Begriffe einzeln zu betrachten und abzuleiten beziehungsweise zu entscheiden, was für die Markenführung relevant ist.

### **Information heißt wählen**

Eine Quelle für Komplexität ist das eigene Unternehmen. Denn Unternehmen kommunizieren nicht nur auf diversen Kanälen, sie verstehen sich als Broadcaster der eigenen Themen. Aber kann und will der Kunde laufend wissen, was eine Unternehmung tut und womit sie sich beschäftigt? Was ist die zentrale Informationsleistung, die ihm eine Entscheidung ermöglicht? Sind es die Produkteigenschaften oder die qualitative Verbesserung des Produkts? Ist es die vielgenannte Innovation?

### **Rolls-Royce nannte als PS-Angabe immer: ausreichend**

Ein gutes Beispiel für Reduktion von Komplexität: Denn schon ist man draußen aus der Vergleichbarkeit, gibt aber trotzdem eine Information. Der Kunde versteht sofort, dass er immer ausreichend Leistung abrufen kann – in jeder Situation. Was bedeuten demgegenüber 647 PS?

Lipton Ice Tea hat in der Schweiz eine Kampagne lanciert unter dem Slogan „Freu Dich auf Deinen Durst“. Wohltuenderweise waren aber keine fröhlichen Leute abgebildet, die genauso gut für Bacardi, Becks oder Ferrero Küsschen stehen könnten. Sondern Menschen, die Dinge tun, um wirklich durstig zu werden. Was für eine einfache Geschichte mit einer einfachen Information, die darüber hinaus auch noch zum Amüsement beiträgt: Lipton ist der ideale Durstlöscher – eine Leistung, die Kunden überzeugt.

### **Mitteilen heißt das Richtige sagen**

Marken wissen um ihre Relevanz. Mercedes-Benz hat im Markenkern formuliert: „engineered craftsmanship“. Technische Präzision und handwerkliche Leidenschaft kommen zusammen – ausgespielt vom Produktdesign bis hin zum Point of Sale. Alle Erfahrung mit der Marke muss sich in diesem Kern auflösen. Naheliegender, dass Mercedes Markenversprechen „Das Beste oder nichts“ lautet. Natürlich lässt sich noch viel mehr zu den Fahrzeugen sagen, aber das Richtige klärt von vornherein den Anspruch, macht den Matchpoint und gewinnt Kunden. Und diejenigen, die man nicht damit gewinnen kann, haben dann zum Beispiel „Freude am Fahren“.

### **Verstehen heißt ankommen**

Zu oft geistern noch die linearen Sender-Empfänger-Modelle umher. Auch wenn sie mit Fragezeichen versehen werden – Kausalität bleibt ein starker, allerdings falscher Freund. Was wollen Kunden von Marken wirklich wissen? Was macht aus ihnen Love Brands? Starke Marken sorgen für Anschluss handeln, weil Kunden verstanden haben, was sie von ihnen erwarten können. Und weil diese Erwartung auch erfüllt wird. „Nicht nur sauber, sondern rein“ hat Ariel zu einer der meistverkauften Waschmittelmarken gemacht, weil Reinheit als Premiumqualität verstanden wird. Da braucht es keinen Blick in irgendwelche Waschlabore, in denen irgendwelche Tests durchgeführt werden, die keiner nachvollziehen kann.

Gleichzeitig verweist Verstehen auf „Sinn“ und „Sinnhaftigkeit“. Das bedeutet, dass Marken nicht mehr ausschließlich aus der Produkteistung heraus beurteilt werden – auch wenn diese Leistung immer noch zentral ist. Der zunehmende Boykott von Marken zeigt, dass die Welt, die von Marken vermittelt wird, mit der ihrer Kunden zusammenkommen muss. Andernfalls fallen Marken durch das Wahrnehmungsraster.



### **Drei Empfehlungen für Marketer**

Eine komplexe Welt verlangt nach einer Reduktion von Komplexität. Die Fokussierung der Information kann dies sofort leisten. Mitteilen heißt, den Kunden einen Nutzen zu versprechen und nicht Produkteigenschaften aufzulisten. Beobachten ersetzt Aktionismus, der viel zu oft vorherrschend ist in der Markenführung. Denn Beobachten – in jedem Fall empirisch unterstützt – hilft zu verstehen, was Kunden von Marken wollen und erwarten, wenn sie diese nutzen.