

Alexander Deichsel
Oliver Errichiello
Arnd Zschiesche

Grundlagen der Markensoziologie

Die sozialen Prinzipien von
Markenbildung und -führung
in Theorie und Praxis



Springer Gabler

Grundlagen der Markensoziologie

Alexander Deichsel · Oliver Errichiello
Arnd Zschiesche

Grundlagen der Markensoziologie

Die sozialen Prinzipien von
Markenbildung und -führung
in Theorie und Praxis



Springer Gabler

Alexander Deichsel
Jork, Deutschland

Oliver Errichiello
Hofbüro Eppendorf
Büro für Markenentwicklung
Hamburg, Deutschland

Arnd Zschiesche
Hofbüro Eppendorf
Büro für Markenentwicklung
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-17420-0 ISBN 978-3-658-17421-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-17421-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Markenkraft ist das Ergebnis einer langen Kette verlässlicher Vereinbarungen und guter Erfahrungen zwischen Unternehmern und Lieferanten, zwischen Herstellern und Händlern, zwischen dem Verkaufspersonal, der Werbung und den Kunden und noch vielen anderen Akteuren. Ihre jeweiligen Leistungen spielen in diesen Erfahrungen die entscheidende Rolle. Wenn zwischen all diesen Beteiligten in Bezug auf einen spezifischen Leistungszusammenhang förderliche und dauerhafte Beziehungen das tägliche Handeln prägen, ist Markenkraft entstanden und mit ihr der entscheidende Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens. Die Soziologie erlaubt es, dieses Beziehungsgefüge so zu beschreiben, dass dem Markenverantwortlichen seine Handlungen im Tagesgeschäft von den sozialen Ursachen und Wirkungen her verständlich werden.

Alexander Deichsel

Mit diesen Worten leitet Alexander Deichsel im Jahre 2006 die zweite Auflage der von ihm begründeten *Markensoziologie* ein. Elf Jahre später hat sich an den Gesetzen und Grundsätzlichkeiten des von Deichsel beschriebenen Aufbaus von Markenkraft und an der wissenschaftlichen Markenführung trotz segmentierter Märkte und der

zunehmenden Digitalisierung der wirtschaftlichen Prozesse nichts geändert. Warum auch? Die Markensoziologie bezieht ihre Grundlagen aus dem Wissen über die gleichbleibenden Beziehungsgefüge und Verhaltensmuster innerhalb des menschlichen Miteinanders. Die Soziologie bedient sich dabei sozialer Gesetzmäßigkeiten, die im Zeitalter neuer Medien und sozialer Netzwerke sowie sekundenschneller weltweiter Kommunikationswege unvermindert Bestand haben. Denn der Mensch und seine individuellen wie sozialen Bedürfnisse und Wünsche haben sich strukturell wenig verändert. Analog dazu zeigen die Erfolgsmuster vieler Marken eine große Fähigkeit, kulturüberschreitend soziale Anziehungskräfte zu entwickeln: Marke kennt keine Grenzen und ist *die* universelle Sprache des globalen Handels. Die starke Marke kommt universellen menschlichen Bedürfnissen passgenau entgegen, weil sie einen sozialen Anker bietet – durch ihre eindeutige Signalstruktur und ihren damit verbundenen Wiedererkennungswert. Starke Marken existieren scheinbar losgelöst von Zeit und Raum. In der komplexen Alltagswelt westlicher Industriegesellschaften, die oftmals einhergeht mit individueller Überforderung, müsste Marke brandaktuell sein: Ihre Existenzgrundlage besteht darin, (Alltags-)Komplexität zu verdichten und damit ihrer Kundschaft langfristig Orientierung und Vertrauen zu schenken. Marken und ihre Führung sollten demgemäß Hochkonjunktur haben: ja. Leider auch: nein.

Marke ist im 21. Jahrhundert in aller Munde, sie ist ein allgegenwärtiges Thema quer durch alle Gesellschaftsschichten. In den Medien ist sie nicht nur präsent, sie verfügt mittlerweile sogar über TV-Formate zur besten abendlichen Sendezeit. Einige Marken sind zum allgemeinen Kulturgut aufgestiegen: Markenzeichen wie der Coca-Cola-Schriftzug, eine große lila Kuh oder ein kleines grünes Krokodil gelten weltweit als Kult- oder Kunstobjekte und genießen den Status moderner Ikonen. Kinder erkennen in einem angebissenen Apfel längst kein Obststück mehr, sondern denken zunächst an ein technisches Gerät – wer online nach dem Partner fürs Leben sucht, dem bieten Dating-Plattformen die Möglichkeit, sich auch mithilfe individueller Markenauswahl für das andere Geschlecht klar zu „positionieren“. Die Gruppe von Markenexperten ist parallel dazu zu einer unüberschaubaren Armee angewachsen, in der alle Soldaten

vorgeben den Stein der Markenweisheit im Tornister zu tragen. Längst sind es nicht mehr ausschließlich Unternehmenslenker, Marketeers, Berater und Manager: Auch Politiker und Bischöfe parlieren versiert vom Markenkern ihrer Partei oder Kirche. Stiftungen, Hochschulen, Städte, Gemeinden, Sportvereine und soziale Einrichtungen „machen Markenarbeit“, lassen sich beraten und ihre Marke analysieren. Für sie alle scheint die Bedeutsamkeit und der übergeordnete Wert von Marke eine Selbstverständlichkeit geworden zu sein. Es könnte ein paradiesischer Zustand sein, denn Marken sind in jeder Hinsicht schützenswerte Güter oder wie bereits Ludwig Erhard erkannte: „Nichts ist für eine Volkswirtschaft ärgerlicher als ein missratener Markenartikel.“ Marken als besonders ertragsstarke und vitale Wirtschaftskörper sind nicht nur der entscheidende Wettbewerbsvorteil jedes Unternehmens und bringen in dieser Funktion Millionen von Menschen in Lohn und Brot: Sie bilden das Rückgrat jeder gesunden Volkswirtschaft.

Soziologisch betrachtet gibt es bei erfolgreichen Marken starke Übereinstimmungen innerhalb ihrer Erfolgsstrukturen – unabhängig davon, ob Produkte oder Dienstleistungen verkauft werden, ob es sich um Luxus- oder Discountprodukte handelt, ob das Unternehmen Endkunden (B-to-C) oder ausschließlich Geschäftskunden (B-to-B) bedient, ob es seit zwei, 20 oder seit 200 Jahren existiert. *Die einzelnen Erfolgsursachen einer Marke wiederum sind höchst individuell und liegen im Unternehmen selbst.* Diese Erfolg gebenden Strukturen innerhalb des Unternehmens zu erkennen und ihre spezifischen Ursachen offenzulegen, ermöglicht die Markensoziologie. Der von Alexander Deichsel seit den 1980er Jahren entwickelte analytische Zugriff auf die Marke ermöglicht eine Perspektive, die deutlich macht: *Eine Marke ist genauso steuerbar wie der Vertrieb, das Controlling oder die Produktentwicklung.* Ein Blick in die Realität der Markenführung zeigt, dass dieses Faktum in den meisten Unternehmen – sowie in der sie „professionell“ begleitenden Dienstleistungsbranche – nicht realisiert wird: Marke wird weiterhin als ein attraktives Faszinosum betrachtet, das wahlweise etwas mit Bekanntheit, Symbolik, Werbung, Mythos, Psychologie oder Emotion und Bekanntheit zu tun hat. Dieser Versuch der Einordnung ist nicht vollkommen falsch, denn all diese Bereiche und Aspekte können durchaus Relevanz in Bezug auf

eine Marke besitzen – aber es werden dabei nur einzelne Perspektiven auf den Markenkörper beleuchtet, jedoch nicht die Markenstruktur und deren ursächliche Erfolgsprinzipien erfasst. Zudem findet intern häufig eine Psychologisierung in Bezug auf die Einordnung der eigenen Marke statt oder betriebswirtschaftliche Kennziffern und Marktforschungsergebnisse bilden die einzig anerkannte strategische Entscheidungsgrundlage des Managements.

All diese Vorgehensweisen werden dem gesamtwirtschaftlich entscheidenden Sachverhalt Marke nicht annähernd gerecht. Sie ermöglichen keinen ganzheitlichen Zugriff auf die Marke und stellen daher keine Führungsparameter für das Gesamtsystem bereit. Viel wird über die Außenwirkung(en) einer Marke gesprochen, aber sehr wenig über die Ursachen dahinter. Doch nur diese sind vom Unternehmen bzw. den Verantwortlichen steuerbar. *Marke lebt von unternehmerischen Leistungen, nicht von Mythen oder Emotionen.* Ein Mythos, der eine Marke umgibt, kann äußerst hilfreich sein, z. B. für die Kommunikation, und ein Mythos kann ungeheure soziale Anziehungskräfte entwickeln, doch auch die größten Marken-Mythen und daraus resultierende Emotionen basieren stets auf Leistungen. Der Mythos, der einen Porsche 911 umgibt, ist Resultat besonderer Fahr-/Ingenieurs- und Designleistungen über die Zeit. Dies macht deutlich: Sämtliche Erfolgsfaktoren einer Marke liegen immer in dem Unternehmen selbst begründet: *Entscheidend für den analytischen Blick ist, dass der erste Blick immer in das Innere der Marke bzw. des Markensystems gelenkt wird, nicht nach außen.*

Über die Funktionsweise sozialer Lebewesen ist zu wenig Wissen vorhanden. Nichts anderes sind Marken. Diese Aussage gilt gerade auch im Bereich Wirtschaft, in dem vorgeblich jede Management-Entscheidung nur auf Basis von harten Fakten, d. h. Zahlen bzw. Kennziffern, getroffen wird. Hier besitzt die Marke eine Ausnahmestellung, weil sie sich nicht in Zahlen ausdrücken oder fassen lässt, sondern auf sozialen Fakten beruht, für die ein anderes Verständnis notwendig ist – die Soziologie als Lehre von den Bündnissen bietet sich an. Denn ob es sich um einen Globalkonzern, einen regionalen Mittelständler oder ein lokal ausgerichtetes Restaurant handelt: *Jede Marke ist primär ein soziales Phänomen,*

welches betriebswirtschaftliche Auswirkungen hat. Es funktioniert nicht umgekehrt. Um eine Marke führ- und fühlbar zu machen, muss daher die spezifische Erfolgsstruktur des einzelnen Unternehmens in ihrer Gesamtheit untersucht und ursächlich verstanden werden. Die Markensoziologie stellt dafür wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse und Instrumente bereit. Sie ist die Lehre für die Analyse und operative Führung dieser übergeordneten Marken-Sozialorganismen.

Die Soziologie ist die Wissenschaft von den sozialen Bündnissen. Das Besondere: Menschen gehen Bündnisse nicht nur mit anderen Menschen ein, sie gehen auch soziale Verbindungen mit den Dingen ein. An dieser Stelle wird die Marke als ein soziales Bündnissystem wirksam: *Jede erfolgreiche Marke ist ein Bündnis*, denn es existieren Menschen, die über ihren Kaufimpuls regelmäßig ein solches Bündnis mit ihr eingehen. Dies ist der Existenzgrund für Marken, denn sie besitzen die Fähigkeit, Menschen an sich zu binden. Die Art und die soziale Nähe des Bündnisses variieren dabei außerordentlich stark: Viele solcher Marken-Bündnisse gehen wir tagtäglich unterbewusst, quasi im Vorbeigehen ein, andere außerordentlich bewusst und gezielt. In manchen Familien werden bestimmte Markenpräferenzen generationsübergreifend weitergegeben. Generell gilt:

Je stärker die soziale Anziehungskraft einer Marke, umso mehr Menschen möchten ein bewusstes wie auch möglichst langfristiges Bündnis mit ihr eingehen. Wie diese Anziehungskraft sich aufbaut und welche sozialen Wirkweisen dahinterstecken, macht die Markensoziologie deutlich.

Eine Marke wird als ein dynamisches Energiesystem verstanden, dessen möglichst reibungslose bzw. effiziente Funktionsweise für den Aufbau der individuellen Markenkraft eines Unternehmens verantwortlich ist. Das umfassende Verständnis dieses sich selbst reproduzierenden Bündnissystems auf der Basis einer Leistung, das hinter jeder langfristig erfolgreichen Marke steht, verdeutlicht, warum Marke ein äußerst sensibler sozialer Vorgang ist.

Gegenstand der Soziologie ist das Soziale. Das Soziale in seiner ganzen Vielfalt. *Eine Marke bildet Sozialität, sonst kann sie wirtschaftlich*

nicht existieren. Auch die exquisiteste Nobelmarke benötigt mehr als zwanzig kaufkräftige Kunden. Diese Sozialität existiert oder wird aufgebaut, indem jede erfolgreiche Marke es vermag, an einem Punkt im Alltag unterschiedliche Individuen an einem Punkt ihres Lebens miteinander zu verbinden: Menschen, die eine positive Meinung über die Leistung dieser Marke teilen und daher bereit sind, Geld in ihr Produkt oder ihre Dienstleistung zu investieren. Entscheidend an dem Vorgang ist: Sie tun dies vollkommen freiwillig und können bei Enttäuschung ihrer persönlichen Erwartungshaltung das eigene Urteil jederzeit revidieren und sich einer anderen (Marken-)Sozialität zuwenden. Daher ist es für Markenverantwortliche entscheidend, die ursächlichen Bündniskräfte der Marke zu kennen, um sie für die Kundschaft gezielt herauszustellen, und die Sozialität, d. h. das Bündnis mit der Kundschaft, immer wieder zu kräftigen und zu erneuern.

Um die Verdichtung sicherzustellen, muss die gesamte Wertschöpfungskette vom Management kontrolliert werden. *Der Aufbau von Markenkraft ist das Ergebnis einer Kette verlässlicher Vereinbarungen und guter Erfahrungen zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, zwischen Herstellern und Händlern, zwischen dem Verkaufspersonal, der Werbung und den Kunden* – sowie in Abhängigkeit von der Komplexität des Unternehmens zwischen weiteren Akteuren. Wenn zwischen diesen Beteiligten in Bezug auf *einen spezifischen* Leistungszusammenhang förderliche und dauerhafte Beziehungen das tagesgeschäftliche Handeln prägen, ist Markenkraft entstanden und mit ihr der entscheidende Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens. Die Soziologie ermöglicht es, dieses komplexe Beziehungsgefüge so zu beschreiben, dass dem Markenverantwortlichen seine Handlungen im Tagesgeschäft von ihren sozialen Ursachen und kurz- wie langfristigen Auswirkungen her verständlich werden.

Ein entscheidender Hinweis vorab: Das hier vorgestellte Verständnis von Marke ist nur wirksam, wenn es um den langfristigen, d. h. wirtschaftlich seriösen Aufbau einer Marke geht. Für kurzfristige Absatzerhöhung oder primär auf marktschreierische Effektkäufe abzielende Unternehmungen ist das Instrumentarium nicht geeignet. Es geht in der Markensoziologie um den Aufbau von dauerhaftem Vertrauen in eine Leistung und das Gewinnen einer Kundschaft,

die dem Unternehmer Ertragssicherheit garantiert. Grundlage dafür ist die Verbindung eines sozialen Bündnisses mit einem spezifischen Leistungskörper, denn ohne Stammkundschaft überlebt weder der Konzern noch die kleine Kneipe an der Ecke noch die Online-Marke.

Hamburg
im Mai 2017

Oliver Errichiello
Arnd Zschiesche

Dank

Alexander Deichsel

Mit Dank an Ferdinand Tönnies, Hans Domizlaff und Gottfried Wilhelm Leibniz.

Und an jeden, der uns zugehört hat.

Oliver Errichiello und Arnd Zschiesche danken

Dr. André Briw, Leiter des Competence Center Marketing an der Hochschule Wirtschaft Luzern. Ohne ihn und „seinen“ CAS Brand Management, den wir seit 2011 mit einer Dozentur für Markensoziologie intensiv begleiten dürfen, hätten wir niemals diese einmalige Verbindung aus wissenschaftlicher Theorie und tagesgeschäftlicher Praxis entwickeln können, die uns zwingt, unser Instrumentarium ad hoc immer wieder konfrontativ quer durch alle Branchen mit ausgewiesenen Praktikern zu überprüfen.

Manuela Eckstein, Cheflektorin bei Springer Gabler für Marketing, Sales und Kommunikation. Seit 2008 macht sie mit uns viel mehr als Bücher und das mit einem Einsatz, der weder Grenzen noch Pausen kennt – und einem Wesen, dem nie der Humor ausgeht. Alles für das gemeinsame Buch. Mittlerweile sind es siebeneinhalb. Danke.

Prof. Dr. Timm Homann, CEO Ernsting's family Unternehmensgruppe, Vizepräsident des Handelsverbandes Deutschland (HDE), Dozent an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bremen: Ihm danken wir für mittlerweile 20 Jahre, in denen er uns immer wieder vor neue gedankliche Herausforderungen stellt.

Der **Stiftung Liebenau**, namentlich ihren drei Vorständen Dr. Berthold Broll, Prälat Michael Brock und Dr. Markus Nachbaur und vielen engagierten Mitarbeitern/-innen. Die Stiftung kennzeichnet ein sensibles wie strikt langfristig orientiertes Markenverständnis, das uns erlaubte, einen nahezu idealtypischen Markenprozess zu begleiten und dabei die Sorgfalt und Zeit einzusetzen, die eine Marke verdient.

Senator Horst Rahe, „Erfinder“ der AIDA-Schiffe, Gesellschafter der Deutschen Seerederei, Unternehmer, Hotelier: Ihm danken wir für das jahrelange Vertrauen, seine Marken gemeinsam mit ihm weiterentwickeln zu dürfen.

Dem Verleger **Wolfgang K.A. Disch**, Gründer des Marketing Journals, Geschäftsführer der G E M – Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens; er legte den Klassiker „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik“ von Hans Domizlaff neu auf. Ihm danken wir für viele Impulse und Hintergrundwissen zur Markentechnik.

Dr. Rainer Waßner, zahlreiche Veröffentlichungen zur Kultur- und Religionssoziologie und zur Geschichte der Soziologie, Editor der Tönnies-Gesamtausgabe: Ihm danken wir für jederzeit abrufbare Tiefenkenntnisse weit über die Soziologie hinaus – und den nötigen, kritisch-ironischen Abstand zur Wissenschaft.

Prof. Dr. Alexander Deichsel für Präging und Weg.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Gegenstand: das Soziale	1
1.1	Das Energiesystem Marke	1
1.2	Marke ist ein positives Vorurteil	8
1.2.1	Über das Vorurteil	9
1.2.2	Orientierung durch Vorurteile	11
1.2.3	Wirtschaft als Kampf positiver Marken-Vorurteile	13
1.2.4	Vorurteile verdichten Komplexität	18
1.2.5	Vorurteile benötigen inhaltlichen Gleichstrom	20
1.3	Die sozialen Lebewesen	27
1.3.1	Natur und Kultur	28
1.3.2	Anatomie und Lebenslauf von Hyperorganismen	33
1.3.3	Geburt und Jugend	38
1.3.4	Körperstruktur	40
1.3.5	Die Lebensentwicklung	41
1.3.6	Lebensdauer und Transformation	42
1.3.7	Fortpflanzung von Hyperorganismen	44

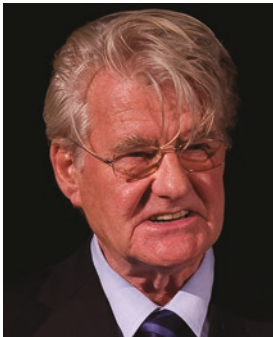
1.4	Markensoziologie als Führungslehre	45
	Literatur	50
2	Marke als sozialer Wille	51
2.1	Marke ist Bündnis	52
2.1.1	Das Soziale als bejahende Förderung	53
2.1.2	Unterschiedliche Arten von Beziehungen	54
2.2	Der prinzipielle Begriff des Sozialen	56
2.2.1	Der Begriff und seine Anwendung auf Vorgänge im Markt	58
2.2.2	Die Dinge sind geronnene Sozialbeziehungen	59
2.2.3	Die Dinge sind inhaltlich aufgeladen	60
2.2.4	Das Geschenk	61
2.2.5	Die Waren als Subjekte	63
2.2.6	Waren erschließen uns Möglichkeiten	64
2.3	Marke und Produkt	67
2.3.1	Marke und Produkt: zwei unterschiedliche Willensformen	67
2.3.2	Gemeinschaft und Gesellschaft	70
2.3.3	Firma und Familie	73
2.3.4	Vertrag und Sitte	74
2.3.5	Produkt und Marke	76
2.3.6	Prüfen und Vertrauen	77
2.3.7	Urteil und Vorurteil	80
2.3.8	Innovation und Geschichte	81
2.4	Kundschaftsbildung – Kundschaftsführung	81
2.4.1	Das überschätzte Individuum	82
2.4.2	Viele Massen bevölkern den Planeten	84
2.4.3	Persönlichkeitsbildung durch Vermassung	85
2.4.4	Markenbildung ist Masse-Bildung	86
2.4.5	Zwei Arten von Masse	88
2.4.6	Vom Konsumenten zur Kundschaft: Phasenübergänge	91
2.4.7	Die fünf sozialen Dichtezonen der Marke	92
	Literatur	107

3	Gestaltssystem Marke	109
3.1	Gestalt als hard fact	110
3.2	Gestalt im Alltag	112
3.3	Marke als Gestalt	113
3.3.1	Drei Gestalt-Grundregeln	119
3.3.2	Gestaltdisziplin	122
3.3.3	Die zwei Seiten der Gestaltbildung	123
3.3.4	Ursache und Wirkung bei der Gestaltbildung	124
3.4	Die ökonomische Funktion des ästhetischen Urteils	129
3.5	Gestaltführung mit allen Sinnen	139
	Literatur	142
4	Erfolgsprinzip Selbstähnlichkeit	145
4.1	Was heißt und wie entsteht Selbstähnlichkeit?	146
4.2	Die selbstähnliche Marke	151
4.3	Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens durch Selbstähnlichkeit	156
4.4	Führen durch Gestaltdisziplin	159
	Literatur	161
5	Öffentliche Meinung und Markenführung	163
5.1	Die Aufgabenstellung der öffentlichen Meinung	166
5.1.1	Meinung gibt es immer im Plural	169
5.1.2	Öffentliches Meinen breitet sich immer mehr aus	171
5.1.3	Verantwortungsbewusst sein und Spezifisches leisten	172
5.2	Marke verkauft Moral unter ethischen Bedingungen	174
5.2.1	Anstand erzeugt Anstand	175
5.2.2	Exkurs: Moral contra Ethik	175
5.2.3	Der erfolgreiche Manager als ehrlicher Kaufherr	178
5.3	Markenführung im Kapitalmarkt	180
5.3.1	Der „Newcomer“ wird freudig begrüßt	182
5.3.2	Das Unternehmen zerreißt sich an zwei „Fronten“	183

5.3.3	Die eine Kundschaft	184
5.3.4	Die Chance der Aktiengesellschaft	185
5.3.5	Die Aktiengesellschaft als Wertpapiergemeinschaft unter aktuellen Bedingungen	185
	Literatur	186
6	Das Markenterritorium	187
6.1	Urteilsterritorien	188
6.2	Der Aufbau eines Markenterritoriums	190
6.2.1	Name und Sinnbild	193
6.2.2	Bezeichnung und Chiffre	197
6.3	Die Grenzen der Marke aktiv managen	200
6.3.1	Grenze erzeugt Energie	200
6.3.2	Leistungswille ist Grenzwille	201
6.3.3	Ein Drinnen schaffen, damit ein Draußen entsteht	202
6.3.4	Die Zugänge kontrollieren	203
6.3.5	Stil ist Geld	205
	Literatur	206
7	Kundenschaftswachstum evolutiv	207
7.1	Wachstum als Erweiterung des Territoriums	207
7.1.1	Resonanzfähig arbeiten	208
7.1.2	Vermehrung der Kundschaft durch Resonanznutzung	208
7.2	Der genetische Code eines Markensystems und seine Orientierungsfunktion	213
7.2.1	Durch die Kenntnis der Genetik einer Marke ihr Wachstum steuern	213
7.2.2	Was bezeichnet die Markensoziologie mit dem genetischen Code bzw. dem Erfolgsprofil der Marke?	214
7.3	Wachstum durch Binnendifferenzierung	220

7.4	Durch Werbung positive Vorurteile innerhalb der Kundschaft (ver-)stärken	222
7.4.1	Leistungen erzeugen positive Gefühlsurteile	225
7.4.2	Die positiven Vorurteile kontinuierlich kommunikativ aufladen	227
	Literatur	228
	Nachwort	231
	Epilog	241

Über die Autoren



Prof. Dr. Alexander Deichsel gilt als Begründer der Markensoziologie und ist eine Instanz in allen Fragen der wissenschaftlichen Markenführung und des Markenmanagements. Er machte die Marke ab den frühen 1980er Jahren erstmals zum Forschungsgegenstand der Soziologie, seit 1984 publiziert er zum Thema Marke. Deichsel war 1993 Mitbegründer des Instituts für Markentechnik Genf, bis 2014 saß er im Direktorium der internationalen Markenberatung. Der Präsident der Ferdinand-Tönnies-Gesellschaft und Herausgeber der Tönnies-Gesamtausgabe ist seit 2015 wissenschaftlicher Associate des Büros für Markenentwicklung Hamburg und hält weiterhin an der Universität Hamburg Vorlesungen zur Markensoziologie.



Dr. Arnd Zschiesche ist Gründer und Geschäftsführer des Büros für Markenentwicklung in Hamburg, das seit 2006 Unternehmen auf dem wissenschaftlichen Fundament der Markensoziologie strategisch berät. Zuvor arbeitete der Soziologe für die Deutsche Lufthansa und in der strategischen Planung einer internationalen Werbeagentur. Einer seiner Forschungsschwerpunkte ist der gezielte Einsatz von positiven Vorurteilen zur Stärkung deutscher Industriemarken. Zschiesche ist seit 2011 Dozent für Markensoziologie und Markenmanagement an der Hochschule Luzern Wirtschaft und hält regelmäßig Vorlesungen an der Universität Hamburg.



Dr. Oliver Errichiello ist Marken- und Wirtschaftssoziologe. Der Mitgründer des Büros für Markenentwicklung verfügt über langjährige Erfahrung als internationaler Markenberater, u. a. am Institut für Markentechnik Genf sowie in Agenturen als strategischer Planer. Er ist Dozent für Markenmanagement an der Universität Hamburg, an den Hochschulen Luzern und Bremen, der Northern Business School sowie der EMBA-Medienakademie. Errichiello entwickelte die Ecodesign-Marke MAGNO wooden radio, mit der er zahlreiche renommierte Auszeichnungen gewann und für die er ein weltweites Vertriebsnetz aufbaute. Der Experte für Grüne Markenführung (CSR) unterstützt Unternehmen in Fragen der nachhaltigen Positionierung.

Oliver Errichiello und Arnd Zschiesche haben gemeinsam zahlreiche Sach- und Fachbücher zum Thema Markenführung und Werbung verfasst, u. a. bei Springer Gabler „Markenkraft im Mittelstand“ und „Erfolgsgeheimnis Ost“. In den Medien beziehen sie kontinuierlich Stellung zu Fragen der Markenführung und engagieren sich als Keynote-Speaker gegen den grassierenden Werbe- und Marketingwahnsinn.

Kontakt:

info@buero-fuer-markenentwicklung.com

www.buero-fuer-markenentwicklung.com

1

Der Gegenstand: das Soziale

1.1 Das Energiesystem Marke

Der soziale Leistungskörper Marke arbeitet nach dem Prinzip eines Energiesystems mit zwei maßgeblichen Akteuren. *Jedes funktionierende Markensystem besteht jeweils aus einem Generator und einem Speicher – dem Unternehmen und seiner Kundschaft.* Die Energie innerhalb dieses Systems resultiert aus der spezifischen Leistung des Unternehmens, die beide Komponenten miteinander verbindet, weil die Leistung kaufbereite Anhänger findet. Die Kundschaft, die diese Leistung in Anspruch nimmt, ist der Financier innerhalb des Systems: Sie investiert regelmäßig ihr Geld in diese Leistung und sichert damit deren Reproduktion durch das Unternehmen ab. Aus diesem Grund sind die wiederholt positiven Erfahrungen der Kundschaft mit der Leistung entscheidend für das reibungslose Funktionieren des Gesamtsystems Marke und dessen Wirtschaftlichkeit. Die Steuerung des Energiespeichers Kundschaft durch „seinen“ Generator, das Unternehmen, besitzt daher ökonomisch die höchste Relevanz und erfordert extreme Sensibilität im Umgang: Der Generator muss penibel darauf achten, dass die Produkte, die Dienstleistung(en), jede Art der firmengesteuerten Kommunikation

immer wieder exakt die positiven Erfahrungen, das positive Vorurteil der Kundschaft über die Marke bedienen. *Die Signalstruktur des Unternehmens muss eindeutig sein, damit das Bild innerhalb der Kundschaft – dem Akku – ununterbrochen Bestätigung erfährt und somit das Vertrauen in die Marke kontinuierlich vertieft wird* (s. Abb. 1.1).

Das Unternehmen mit seiner Leistung ist die Energiequelle, deren Aktivitäten zunächst einmal Geld kosten. Kosten, die gerade in der Startphase einer Unternehmung zu einem schnellen Scheitern führen können – wenn sich in diesem Zeitraum keine konstante Nachfrage entwickelt, d. h. sich keine Kundschaft um die Leistung bildet. Erst durch die Speicherfunktion der Kundschaft werden die gedanklichen wie monetären Vor-Leistungen akkumuliert und in Markenenergie umgesetzt. Aus den zunächst oft breit gestreuten Ausgaben zwecks Bekanntmachung werden jetzt gezielte Investitionen in die eigene

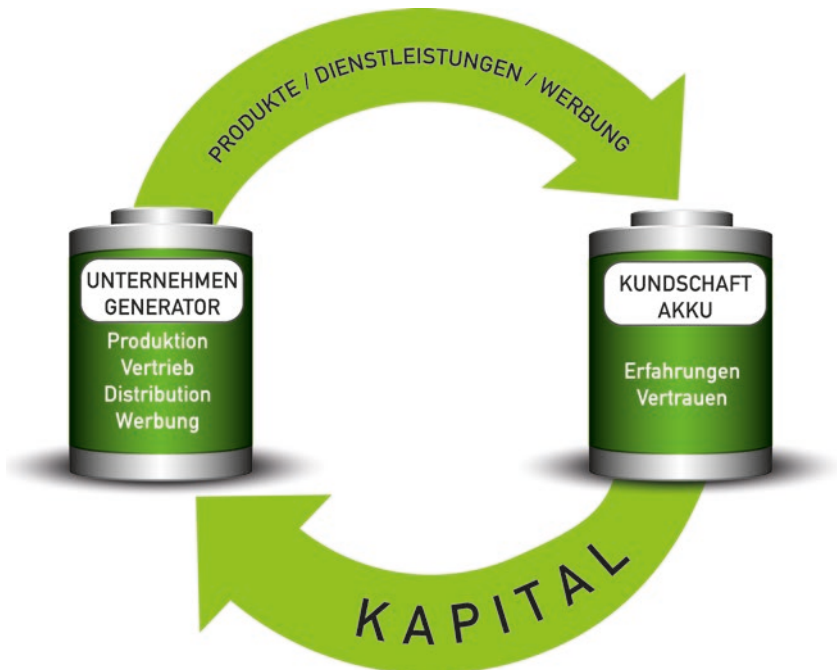


Abb. 1.1 Markenkreislauf I. (Quelle: Büro für Markenentwicklung)

Kundschaft. Diese systemische Verbindung zwischen der Evolution und Leistungsgeschichte des Unternehmens auf der einen Seite und der Speicherfunktion der Kundschaft auf der anderen Seite ist grundlegend für die Durchsetzungskraft der Marke im Markt. Egal, um welche Art der Markenleistung es sich handelt:

Eine Marke kann erst ab dem Moment ökonomisch erfolgreich arbeiten, wenn es ihr gelungen ist, ein funktionierendes Rückkopplungssystem zwischen dem Unternehmen und seiner Kundschaft zu etablieren.

Aus soziologischer Perspektive entsteht eine Marke aus dem Zusammenspiel von zwei Akteuren: der Kundschaft auf der einen und dem verantwortlichen Unternehmen hinter der Marke auf der anderen Seite. Diese zwei Pole stehen in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander. Erst die Kumulation positiver Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung lässt ihn überhaupt entstehen – den Markenakku. Er funktioniert als Batterie des Markenkörpers. Die grafische Darstellung macht es offensichtlich: *Nicht im Unternehmen liegt die Markenkraft, sondern allein in den positiven Erfahrungen der Kundschaft.* Der Generator erzeugt die kollektiven Erfahrungen, der Speicher nimmt sie auf und vererbt sie. Je nachdem, wie voll der Akku durch die unternehmerische Leistung geladen ist, kostet oder erspart er den (nachgeborenen oder nachrückenden) Verantwortlichen Investitionen. Insofern verbilligt die Kundschaft die unternehmerischen Erträge erheblich und wirkt parallel dazu als konstanter Werbeblock der Marke, indem sie ihre guten Erfahrungen weitergibt. Sie tut dies auf einer vertrauensvoll-zwischenmenschlichen Ebene und mit einer Authentizität, die offizielle Unternehmenskommunikation nicht erreichen kann. *Der Grad an Konsistenz des derart gebildeten Körpers ist Gradmesser für Markenstärke. Dies zeigt den soziologischen Grundtatbestand: Marke ist Bündnis. Je stärker das soziale Bündnis zur Marke, umso stärker die Markenkraft.*

Der Sachverhalt zeigt sich daran, dass auch in ihrem Heimatmarkt bereits wirtschaftlich erfolgreiche und in der Branche bekannte Marken

bei null starten, wenn sie z. B. im Zuge der strategischen Entscheidung zur Internationalisierung einen neuen Markt betreten, in dem ihr Name völlig unbekannt ist: Auch die Mitnahme sämtlicher markentypischen Elemente aus dem Heimatmarkt – Markennamen und -zeichen, Produkte, Werbemittel, Verkaufsräume, Arbeitskleidung etc. – hilft nicht, denn im zu erschließenden neuen Markt gibt es niemanden, der die Leistung und ihre Ausprägungen kennt. Keine einzige Person besitzt positive Vor-Erfahrungen mit der Markenleistung – es gibt keine vor-disponierten Kunden. Jeder einzelne Verkauf im neuen Markt ist daher eine teure Angelegenheit, weil *on the spot* in ihn investiert werden muss. Im neuen Markt ist das Angebotene ein markiertes Produkt, aber keine Marke. Alles auf Anfang, denn *Kundschaft ist immer Ergebnis*. In einem neuen Markt hat sie sich noch nicht gebildet: Der Aufbau von Neu-Kundschaft bzw. einer Neu-Marke in zumeist übersättigten Märkten ist daher mit hohen Risiken behaftet. Ein Phänomen, welches sich dadurch abbildet, dass auch finanziell potente Konzerne, die ihr Marken- und somit Leistungs-Portfolio verbreitern möchten, bevorzugt existierende Marken aufkaufen, um den monetären Mühen und der Ungewissheit eines Neu-Markenaufbaus zu umgehen.

Markenkraft entsteht in dem Maße, in dem Kundschaft aufgebaut wird.

Erst jetzt gibt es jene Anhängerschaft, die in den neu aufgetauchten Leistungserzeuger freiwillig und regelmäßig einzahlt. Mit dem Entstehen einer Kundschaft entsteht wirtschaftliche Planbarkeit für die Unternehmung: Eine Kalkulationsgrundlage ist ab dem Moment ihrer Existenz gegeben. Allein das Geld der Kundschaft ernährt ein Unternehmen auf wirtschaftlich gesunde Weise, Banken tun dies nicht – sie verleihen Geld und wollen es verzinst zurück. *Die aktive Rolle der Kundschaft ist entscheidend für das Funktionieren des Gesamtsystems*. Wenn die Kundschaft einer Marke durch das verantwortliche Unternehmen gut geführt wird, ist sie der entscheidende Faktor bei der Akquise von Neukunden (siehe Abschn. 2.4.6 und 2.4.7).

Das Unternehmen stellt die initiiierende Komponente des Energiesystems dar. Diese Energiequelle arbeiten zu lassen, verlangt kontinuierlichen Einsatz: Es muss Geld in die Leistung, ihre Fortentwicklung, ihre Kommunikation etc. investiert werden. Auf der Seite des Unternehmens werden die Gelder als Kosten verbucht. Im Strukturablauf des Markensystems sind es jedoch Investitionen: Einzahlungen in die Lebensversicherung jedes Unternehmens – die Kundschaft. Der Kostenbegriff ist an dem Punkt markensoziologisch nicht präzise, denn Aufbau und Erhalt des Energiespeichers Kundschaft, der das Unternehmen, d. h. jeden einzelnen Arbeitsplatz in ihm, finanziert, ist lebenswichtige Kraftzuführung für den wirtschaftlichen Leistungskörper. In den kollektiven Erfahrungen der sich allmählich bildenden Kundschaft kumuliert die Leistungsqualität des Unternehmens und wandelt die Leistung in Anhängerschaft(en) und nachhaltige Zahlungsbereitschaft um. *Eine ausschließlich in Kosten denkende Führungsetage erkennt nicht, dass Kosten zu sparen auch bedeuten kann, dem System und seiner Wertposition Kraft zu entziehen.* In der Praxis zeigt sich, dass Kostensenkungsprogramme die Weiterführung der aufgebauten Kundschaft oft gefährden und zur Schwächung der über Jahre, Jahrzehnte oder Jahrhunderte mühsam aufgebauten und kollektiv verankerten Markenkraft führen. Regelmäßig bestätigt sich eine markensoziologische Grundregel:

Marken werden immer von innen zerstört, nicht von außen.

Marken-Zusammenbrüche sind meist Resultat von einem internen Unverständnis für die extern wirksamen Besonderheiten der Marke und ihrer sensibel beobachtenden Kundschaft. Keine Kundschaft beschließt von heute auf morgen „ihrer“ Marke zu kündigen: Dies geschieht nur, wenn eine Kundschaft „ihre“ Marke bzw. deren Leistung nicht mehr wiedererkennt. So wie Kundschaft das Ergebnis einer Leistung ist, so ist deren Abwanderung in andere Markensysteme Ergebnis einer nicht (mehr) erbrachten Unternehmensleistung.