

Jürgen Häusler

Was Marken leisten könnten

Eine Kritik des Markenmachens –
Anregungen aus der Praxis



Springer Gabler

Was Marken leisten könnten

Jürgen Häusler

Was Marken leisten könnten

Eine Kritik des Markenmachens –
Anregungen aus der Praxis



Springer Gabler

Jürgen Häusler
Universität Leipzig
Leipzig, Deutschland

ISBN 978-3-658-32491-9 ISBN 978-3-658-32492-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32492-6>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Für Susan, Eric und Jörg

Vielen Dank für's Mitmachen beim Buchschreiben: *Adrian Marthaler, Andreas Rotzler, Ansgar Zerfuß, Anton Isenring, Christian Belz, Eric Häusler, Günther Dettweiler, Günther Misof, Harry Witzthum, Hermann Drummer, Hubert Schillinger, Ivo Gönner, Michael Erlhoff, Michel Gabriel, Nik Stucky, Nils Borchers, Reinhard Binder, Rolf-Günther Hobbeling, Roman Wild, Susan Wylegala-Häusler, Thomas Bernold, Walter Brecht, Walter Reimann, Wolfgang Fach.*

Prolog

Im Frühjahr 1992 verließ ich (37jährig) als wissenschaftlicher Angestellter das Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung und wurde Seniorberater in der Markenagentur Zintzmeyer & Lux (später leitete ich das Unternehmen). Dort lernte ich Jörg Zintzmeyer kennen. Am Anfang dieses Buches steht damit eine biografisch begründete *doppelte Herausforderung*. Was kann ein kritischer Sozialwissenschaftler schon dazu beitragen, wenn es darum geht, Kund*innen¹ bei der Entwicklung ihrer Unternehmensmarken zu beraten? Und umgekehrt: Was verspricht die Entwicklung von Marken wohl nachhaltig interessant zu machen für einen (ehemaligen) sozialwissenschaftlichen Grundlagenforscher?

Beide Fragen hätte man seinerzeit glaubhaft mit ‚nichts‘ beantworten können. Kritische Gesellschaftstheorie gehört ganz offensichtlich *nicht* zu

¹In diesem Buch geht es um Marken. Damit auch um die Bedeutung und Macht von Kommunikation – und *Sprache und Macht*. Und so steht mir selbstverständlich die Möglichkeit nicht offen, *nicht* Stellung zu beziehen zum Versuch des geschlechtergerechten Schreibens. Die diesbezügliche Diagnose teile ich mit Karl Kraus (1912): Die deutsche „Sprache hält’s mit dem Mann. Sie ist noch immer nicht emanzipiert.“ Das ist auch über hundert Jahre später ein zornig machender Befund. Das Deutsche ist nicht geschlechtergerecht. Damit bildet unsere Sprache unakzeptable Machtverhältnisse ab und prägt gleichzeitig das Bewusstsein über diese Machtverhältnisse mit. Wer könnte das verneinen? Inwiefern selbst oder insbesondere Sprachwissenschaftler*innen die Verknüpfung von sprachlicher und sozialer Ungleichheit verneinen oder ignorieren können, ist mir schleierhaft. Und gleichzeitig wäre es natürlich schon sehr verwegen, sich von sprachlichen Korrekturen Veränderungen von gesellschaftlichen Machtverhältnissen zu versprechen (ein beliebter, meist polemischer, Vorwurf von jenen, die einfach lieber alles beim Alten belassen würden). Aber wer ist schon so naiv? Es ist ja eigentlich sehr einfach mit der Sprache. Sie ist „a structure of meaning and continuity that is never still and ever open to the improvisations of

den Pflichtfächern in der Ausbildung von Markenmanager*innen oder -berater*innen. Und Logos, Schrifttypen, Farben, Layouts und Slogans sind sozialwissenschaftlich und gesellschaftstheoretisch doch bestenfalls überflüssiges Beiwerk, störender Ballast, irritierender Verpackungswahn oder lediglich oberflächlich interessante Merkmale unserer Konsumgesellschaften. Schlimmstenfalls sind sie „geheime Verführer*innen“ (Packard 1965). Meine Beschäftigung mit Marken hätte – so gesehen mit hoher Wahrscheinlichkeit – *scheitern* können. Sie ist es nicht.

In den folgenden mehr als zwei Jahrzehnten durfte ich mit großartigen Kolleg*innen erfolgreiche Unternehmen und Institutionen bei der Entwicklung bedeutender Marken begleiten. So lernte ich das *Handwerk des Markenmachens*, also der Entwicklung, Umsetzung und Führung von Marken. Parallel verdeutlichte der große Erfolg einzelner Marken sowie die zunehmende Attraktivität des Markenkonzepts insgesamt nicht nur mir deren fundamentale Bedeutung. So wuchs mein *Respekt vor dem Phänomen*. Die anfängliche Unsicherheit hinsichtlich meiner persönlichen Erfolgsaussichten wich dabei allmählich dem Staunen des teilnehmenden Beobachters (im Sinne der Sozialanthropologie), der ich während der Dauer meiner Berater Tätigkeit immer blieb. So überlebte meine *kritische Distanz*. Von all dem handelt dieses Buch. Natürlich *nicht* in biografischer Perspektive oder Absicht.

all its speakers“ (Scott 1998, S. 357). Eine geschlechtergerechte Sprache zu suchen, ist also keine Verneigung vor dem Zeitgeist, keine ideologische Anerkennungsübung und keine opportunistische Unterwerfungsgeste. Es ist eine noch nicht erledigte Aufgabe. Denn es zeichnet sich keine überzeugende Therapie ab. Das *richtige Gendern* (Duden) will noch immer gelernt sein. Geschlechtsneutrale Partizipalbildung, Partizip-Konstruktionen, Doppelnennungen, generisches Maskulinum oder Femininum, Binnen-I, Doppelpunkt, Unterstrich, Schrägstrich? Den aktuellen Missstand mit einer einleitenden Entschuldigung weiter zementieren? Mich überzeugt keine dieser Lösungen. Daher ziehe ich eine gute Frage einer schlechten Antwort vor. Also markiere ich das Problem und nutze das *Gendersternchen* (ohne es damit als eine oder *die* Lösung zu präsentieren). Dabei ertrage ich unaufgeregt den Vorwurf, dass ich mich damit am Deutschen – dieser oftmals aufgeregt verherrlichten größten Sprachgemeinschaft Europas – vergreife. Der Genderstern wird der deutschen Sprache wohl nicht wirklich gefährlich werden können. Sprachverhuzung betreibe ich mit seiner Nutzung offensichtlich nicht. Allerdings: Ich bleibe so problembewusst, treffe einen entzündeten Nerv, halte eine notwendige Debatte in Gang, verstoße gegen amtliche Regelwerke, setze einen Rechtschreibfehler mit guter Absicht ein, amüsiere mich über die „Interruption“ (Sibylle Lewitscharoff) der Ästhetiker*innen und die Aufgeregtheit des Vereins Deutsche Sprache inklusive seines rechten Dunstkreises, ignoriere Stammtische und Feuilletons, nehme vermeintliche Hemmungen des Leseflusses in Kauf, wehre mich gegen sprachliche Ökonomieprinzipien, bin nicht Teil politischer Bewegungen oder *Pressure Groups*, möchte es nicht gut meinen und genieße stattdessen ein bisschen „dieses Anarchische, dieses subversive Potenzial“ (Anatol Stefanowitsch, siehe: https://www.deutschlandfunk.de/er-sie-die-genderfrage-im-rechtschreibrat.724.de.html?dram:article_id=433109. Zugegriffen am 27.03.2021).

Gleichwohl wäre die Annahme allzu vermessen, dass dieses Buch von etwas anderem handeln könnte, als von meinen *persönlichen Erlebnissen und Erfahrungen*. Zu hoffen, dass es nicht grundlegend geprägt sein könnte von meinen spezifischen Einsichten und Ansichten, wäre sehr naiv. Schon die gewählten Perspektiven und Blickwinkel auf das Thema Markenentwicklung sind ganz deutlich meine – weder Vollständigkeit noch Objektivität sollen und können angestrebt werden. Die gewählten Verknüpfungen von empirischen Befunden und theoretischen Erkenntnissen können nur ‚auf meinem Mist gewachsen‘ sein. Die Ergebnisse sind hoffentlich immer mal wieder interessant – die einzig richtigen sind es keinesfalls. Vieles lebt von meinen Erinnerungen, diesen „höchst unsichere(n) Reisegefährten“ (Marchal 2019, S. 133), basiert auf den in zwei Jahrzehnten genossenen Erlebnissen, gemachten Erfahrungen und dabei gezogenen Schlüssen oder vorgenommenen Interpretationen. Schon ursprünglich repräsentierten sie natürlich meine damalige Sicht der Dinge. Für ihre nachträgliche Rekapitulation muss das mahnende russische Sprichwort gelten, wonach die Geschichte stets unvorhersehbar bleibt.

Zur Erläuterung und Verdeutlichung von Beobachtungen und Behauptungen werden immer wieder spezifische Anekdoten aus zwei Jahrzehnten praktizierter Markenentwicklung in fiktionaler Form präsentiert. Vertrauliches kann so sorgsam behandelt werden. Mögliche Lücken (beispielsweise von Teilaspekten, die ich nur mittelbar erlebt habe) können so gefüllt werden. Begebenheiten an unterschiedlichen Orten oder zu unterschiedlichen Zeiten können so in einem Narrativ neu zusammengefügt werden. Die Erzählungen sollen schließlich immer wieder auch erleb- und fühlbar machen, welches hohe Maß an Unsicherheit, Ungewissheit und Offenheit die jeweiligen Entscheidungssituationen auszeichneten. Diese Geschichten sind fiktionale Darstellungen, aber sie geben insofern ‚wahre‘ Begebenheiten wieder, als sie sich so auch abgespielt haben oder sich zumindest so hätten abspielen können – es sind „plausible Rekonstruktionen“ (Marchal 2019, S. 128). Ich werde sie jeweils entsprechend kennzeichnen.

Der folgende Versuch, das Phänomen Marke zu beschreiben oder zu verstehen, hat große Ähnlichkeiten mit dem Vorgang des (unter Umständen lebenslangen) Kennenlernens einer Stadt: „Stadterkundung heißt nicht bloß sich informieren, sondern Produktion von Komplexität im Kopf, Erzeugung von Wissen über die Zwischenräume, Training der Sinne für das Indirekte und Implizite, für alles im Schatten des Bekannten und Offiziösen“ (Schlögel 2007, S. 306). Die folgende Annäherung an das Phänomen Marke trägt Züge des Erkundens und Erschließens unbekannten Terrains.

Allgegenwärtig bleibt das Interesse am Entdecken und Beleuchten von Unbekanntem. Die Wege dürfen verschlungen sein. Auf den ersten Blick unsichtbare Verbindungen können hoffentlich offengelegt werden. Sowohl der Umweg als auch die Abkürzung (der Trampelpfad) werden freudig begangen. Die Stofffülle, Vielschichtigkeit und Multiperspektivität dürften für Leser*innen herausfordernd sein (wie dies ja auch für den Alltag jeder neugierigen und kritikfähigen Markenmacher*in immer der Fall sein wird oder sein sollte). Zu hoffen bleibt, dass die entstehende Komplexität und Unübersichtlichkeit auszuhalten sein wird oder sogar ein klein wenig Freude machen kann. Die folgende *Einleitung* ebenso wie *abstracts*, die jedem Kapitel vorausgehen, und die jedem Kapitel folgenden *Fazite*, mögen als hinreichende „Wegbeschreibung“ (Schlögel 2007, S. 11) dienen.

Insgesamt ist der Versuch, das komplexe Phänomen in eine sehr begrenzte Zahl von Worten zu fassen, sehr lustvoll *und* chancenlos – wie die Stadterkundung: „Städte haben Tiefe. Wenn man das Risiko nicht eingeht, sich dort zu verlieren, bekommt man von der Stadt nichts zu sehen. Es geht hier nicht um das alte Spiel Schein und Sein, sondern um die Tiefe des Seins, um die Stadt, die mit der Fassade beginnt, in die die Treppenhäuser hineinführen, um die Höfe, nicht nur die Hinterhöfe, um die sich Namensschilder, Institutionen, Menschenzusammenhänge, um die sich auflösende Form, um die Trams, die zu keiner Sehenswürdigkeit führen, nur eben zur Stadt als Leben in unendlicher, nicht ausdenkbarer Varietät. Eine wichtige Regel ist daher: losgehen, warten, bis etwas passiert, bis sich ein Abgrund der Erkenntnis auftut, die Oppositionen aufeinanderknallen, die Spuren sich verwischen oder enden, bis etwas geschieht, woran wir im Traume nicht dachten“ (Schlögel 2007, S. 310).

Durchaus als Erfolg würde ich dieses Buch empfinden, wenn ich am Ende zumindest am folgenden Anspruch gescheitert wäre: Die Marke als Konzept und ihre Entwicklung als Handwerk sollten in ihrer *Vielfältigkeit* verständlich werden. Nicht die eine Methode, nicht das eine Konzept, die eine Lösung, die eine Haltung, die eine Wahrheit. Die *Ambivalenzen* des Phänomens Marke, die Widersprüche in ihren Konsequenzen und die Konflikte in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozessen des Konzepts sollten zutage treten. Im Sinne von Albert Einstein dürfen die Dinge gerne so einfach wie möglich gesehen werden – aber eben nicht einfacher. Und schließlich sollte als grundlegendes Erfolgsrezept in der Entwicklung wie beim Management von Marken das nötige Maß an dynamischer Stabilität, *Resilienz*, deutlich werden – dieses so unscharfen Schlüsselkonzepts unserer Zeit. Allerdings ohne jeden Schein des Großartigen, sondern als immer schmerzhaftes Erfahrung: als menschengewordene oder organisatorisch

entwickelte „Eigenschaft elastischer Materialien, nach Verformung wieder in ihre Ausgangsposition zurückzukehren“ (Bröckling 2017, S. 113). Und mit dem eher unheroischen Ansinnen, jeweils die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, „dass die befürchteten negativen Zukünfte nicht noch negativer ausfallen“ (S. 115).

Damit wäre ich dann erfolgreich an einem Anspruch gescheitert, der schon dem Leben vor dem Buch so etwas wie einen roten Faden gegeben hat. ‚Scheitern‘ fehlt dabei jeder einmalige, spektakuläre oder katastrophale Charakter. Scheitern findet täglich statt, im Kleinen wie im Großen, selbst (und oft) im vermeintlichen Erfolg. Scheitern und Erfolg stehen einander nicht antagonistisch gegenüber: Scheitern ist nichts anderes als ein niedrigeres Niveau von Erfolg, Erfolg lediglich eine abgeschwächte Form von Scheitern. Immer wieder entpuppt sich das Licht am Ende des Tunnels als der entgegenkommende Zug (Robert Lowell). Scheitern ist also vorrangig professioneller Alltag – wohl nicht nur im Markenmanagement. Es thematisiert nicht ein schreckliches Ende, sondern signalisiert einen erträglichen oder gar optimistisch stimmenden Anfang. Idealisiert oder verklärt wird es damit mitnichten – insbesondere nicht als schmerzfreier und erfolgreicher Lernprozess. Fast immer ist Scheitern mit Schmerzen verbunden. Lerneffekte stellen sich dagegen keineswegs immer ein. Es geht darum, dass man sich mit Albert Camus *Sisyphos* als glücklichen Menschen vorstellt. Als vorweggenommenes Fazit: *Genau so* sollte man sich den Prozess der Entwicklung und das Management von Marken vorstellen – als freudiges und leidvolles Dasein der Markenmacher*innen zwischen Allmacht und Ohnmacht.

Welche Leser*innen könnten (trotzdem) Freude an der Lektüre dieser *Kritik des Markenmachens* haben?² Sicher *nicht* gedacht ist das Buch für die zahlreichen selbstgefälligen Blender*innen in der Branche – insbesondere jene, die sich mit dieser Haltung nachhaltig sehr wohl fühlen. Ebenso

²Hier bin ich mir ähnlich unsicher wie Michael Power (2010): „so what [...] is the ‚relevance‘ or ‚use-value‘ of this book? [...] the answer is that I really do not know. And yet, I believe that this gives the book the best chance of *actually* being useful“ (S. xiii). Seine lesenswerte Studie über die (zunehmende) gesellschaftliche Bedeutung der Praxis der Wirtschaftsprüfung („audit explosion“) war in vielerlei Hinsicht inspirierend für die vorliegende Arbeit – nicht zuletzt für die grundlegende Motivation zur Auseinandersetzung mit dem Thema: „This image of auditing as a dull field of work scarcely worthy of research is often reinforced by audit practitioners themselves. [...] The French thinker Michel Foucault reminds us that the most boring practices often play an unacknowledged but fundamental role in social life.“ (S. xi). Seine Studie thematisiert am Beispiel der zeitgenössischen sozialen Praxis des *auditing* auf theoretischer Ebene das Zusammenspiel von Kontrolle, Vertrauen und Risikomanagement.

wenig dürfte es Zeitgenoss*innen interessieren, die Marken mit Logos wechseln und für nicht weiter beachtenswert halten – und bei dieser Einschätzung auch unbedingt bleiben wollen. Dieses Buch über Marken könnte die Neugierde von möglichen Leser*innen wecken, die das Phänomen Marke auf eher unbestimmte und vage Art und Weise ‚irgendwie‘ anzieht oder fasziniert, sich bisher aber nicht weiter mit dem Thema beschäftigt haben. Und es könnte Markenfans und -fanatiker*innen sowie Markenmacher*innen (aller Altersgruppen und Qualifikationsstufen) ansprechen, die offen (geblieben) sind für ungewohnte Perspektiven, denen Nachdenken (weiterhin) Freude macht und die sich die Fähigkeit zur Selbstkritik (trotzdem) erhalten haben. Also Markenmacher*innen, wie ich sie mir gerne vorstelle, und denen ich glücklicherweise immer wieder auch in den über zwei Jahrzehnten meiner Berufstätigkeit begegnet bin. Der großartigsten und eindrucklichsten dieser persönlichen Begegnungen wird sich der Epilog zuwenden.

Literatur

- Bröckling, U. (2017). *Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste*. Suhrkamp.
- Marchal, G. P. (2019). *Gustloff im Papierkorb. Ein Forschungskrimi*. Hier und Jetzt.
- Packard, V. (1965). *Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewußten in jedermann*. Ullstein.
- Power, M. (2010). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Schlögel, K. (2007). *Im Raum lesen wir die Zeit. Über Zivilisationsgeschichte und Geopolitik*. Fischer.
- Scott, J.C. (1998). *Seeing Like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Die Marke als Herausforderung	1
1.1	Das allgegenwärtige Phänomen	3
1.2	Die moderne Sozialtechnik	4
1.3	Die Macht von Marken	6
1.4	Die handwerklichen Missverständnisse	8
1.5	Die Markenmacher*innen	13
1.6	Fazit: Über- und unterschätzt	15
2	Das Konzept: Was sind Marken?	19
2.1	Die Marke als Schutzrecht	22
2.2	Die Marke als Vermögenswert	29
2.3	Die Marke als soziale Institution	39
2.4	Fazit: Komplex und omnipräsent	53
	Literatur	56
3	Die Geschichte: Wie entstand das Markenkonzept?	59
3.1	Die Marke in der Literatur	62
3.2	Die Konsumwelt als Kontext	75
3.3	Die Praxis des Marketings	83
3.4	Die verschiedenen Markenregime	96
3.5	Fazit: Expansiv und polymorph	108
	Literatur	111

4	Die Macht: Was leisten Marken?	117
4.1	Der Erfolg und die Risiken	121
4.2	Die Sinnstiftung und die Desorientierung	137
4.3	Der Wert und die Fälschungen	148
4.4	Die Macht und der Widerstand	158
4.5	Fazit: Leistungsstark und fragil	172
	Literatur	174
5	Der Entwicklungsprozess: Wie werden Marken gemacht?	179
5.1	Das Spielfeld	180
5.2	Der Prozess	195
5.3	Die Position	205
5.4	Die Struktur	228
5.5	Die Gestalt	243
5.6	Die Erlebnisse	254
5.7	Fazit: Futurisierung und Defuturisierung	264
	Literatur	267
6	Die Erfolgsbedingungen: Wie agieren Markenmacher*innen?	271
6.1	Die Kooperationsbeziehungen	276
6.2	Die Lebenswelten	288
6.3	Die Sozialfiguren	310
6.4	Fazit: Gestaltungsräume und Disziplinierung	331
	Literatur	332
7	Ausblick: Die Karrierechancen	339
	Literatur	341
	EPILOG	343

Über den Autor



Prof. Dr. Jürgen Häusler ist Honorarprofessor für strategische Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Bis zum Eintritt in den Ruhestand 2015 war er zunächst Chief Executive Officer und anschließend Chairman bei Interbrand Central and Eastern Europe. In über zwei Jahrzehnten hat er zahlreiche Unternehmen und Organisationen weltweit bei der Entwicklung und Führung von Marken beraten. Als Sozialwissenschaftler hat er sich u.a. mit Gesellschafts- und Organisationstheorie beschäftigt, an den Universitäten Frankfurt und Darmstadt Politikwissenschaft unterrichtet und am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge sowie am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln geforscht. Das vorliegende Buch dokumentiert nicht zuletzt das jahrzehntelange Zwiegespräch des Autors mit sich selbst, in dem der theoretisch

orientierte Sozialwissenschaftler immer wieder seine alltäglichen Erlebnisse und Erfahrungen als erfolgreicher Markenberater (selbst)kritisch reflektiert. Es ist Ausdruck seiner als Wissenschaftler gewonnenen und in der Praxis des Markenmachens gewachsenen Grundüberzeugung, dass es nichts Praktischeres gibt als eine gute Theorie.

1

Einleitung: Die Marke als Herausforderung

Zusammenfassung Es könnte *einfach* sein: Marken sind allgegenwärtig und sie sind mächtig. Für Konsument*innen sind sie angesichts des unüberschaubaren Angebots unverzichtbar. Unternehmen haben ohne sie keine Chance im Wettbewerb. Und diejenigen, die in Unternehmen oder als Berater*innen Marken entwickeln, wissen genau, was sie tun. Der Berufsstand der Markenmacher*innen gehört zu den attraktivsten in der modernen – vielfach so genannten – Konsumgesellschaft. Aber ein solches Bild zu zeichnen, wäre offensichtlich *zu einfach*. Viele Konsument*innen misstrauen Marken, verneinen jeden möglichen Einfluss von Marken auf ihre Kaufentscheidungen. In zahlreichen Unternehmen ist der Einfluss von Markenmacher*innen eher gering. Ihre Aktivitäten werden als Kosten verbucht. Ihr Nutzen erhöht sich (der Gewinn steigt), wenn sie weniger Aufwand betreiben. Dies hängt nicht zuletzt mit dem mittelmäßigen Image der Branche zusammen, das sie in der Praxis und in der Wissenschaft genießt. Auch dieses Bild fängt einen Teil der Realität ein. Wiederum für sich genommen, ist auch dieses Bild *zu einfach* gestrickt. In dieser Einleitung soll daher die Komplexität des Gesamtbildes – und die adäquate Behandlung der Komplexität als Grundanliegen des Buches – verdeutlicht werden.

Das Buch beschäftigt sich mit den Herausforderungen, die mit der Bedeutung des Konzepts Marke sowie der Entwicklung und dem Management einzelner Marken verbunden sind. Es ist *empirisch fundiert*. Die Beschreibung des Handwerks ‚Markenentwicklung und -management‘ basiert auf den Erfahrungen in Hunderten von Mandaten, Tausenden von Projekten, den ständigen Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen zur Weiterentwicklung der genutzten Ansätze, Methoden und Werkzeuge und den wiederholten Debattenbeiträgen zu Sinn und Unsinn sowie Chancen und Risiken der Markenentwicklung. Angestrebt wird auf Basis umfangreicher, intensiver und stets auch wieder hinterfragter professioneller Erfahrungen die Vermittlung des notwendigen handwerklichen Könnens auf konzeptioneller Ebene und im umfassenden Sinn des Begriffs – nicht im Sinne von (zu) handlichen Checklisten und (zu) verträglichen Ratgebern.

Das Buch versucht, wann immer möglich, das Erlebte und Beobachtete umfassender zu deuten und einzuordnen sowie allgemeiner, abstrakter, *theoretisch zu reflektieren*. Dies kann vermeintlich nebensächliche Details betreffen: Wie beeinflussen unterschiedliche Angebotsbezeichnungen die Kaufbereitschaft von Konsument*innen? Aber es können ebenso weitreichende und schwerwiegende Fragen nach der mit bestimmten strategischen Empfehlungen verbundenen Verantwortung entstehen: Setzt nachhaltiger Markenerfolg tatsächlich sehr aufwendige und höchst riskante internationale Präsenz voraus? Es kann um organisationsinterne Konstellationen ebenso gehen wie um den größeren gesellschaftlichen Zusammenhang. Beispielsweise folgt die Entwicklung von Marken in Organisationen keineswegs klar ausgewiesenen, sachlogisch sich entwickelnden Pfaden, sondern ist immer auch konfrontiert mit persönlichen Befindlich- und Eitelkeiten, mit politischen Verteilungskämpfen und Machtspielen. Organisationssoziologische Grundkenntnisse helfen im Umgang mit diesen Widrigkeiten sicher weiter. Und natürlich können sich Marken längst nicht hinter der vermeintlichen Entscheidungsautonomie mündiger Konsument*innen verstecken, wenn es darum geht, (durchaus auch nicht intendierte) Konsequenzen des Erfolgs ihres Wirkens zu bedenken und zu verantworten. So könnten gefeierte Verkaufserfolge einzelner Produkte durchaus auch zu gesamtgesellschaftlichen Missständen führen und im Extremfall könnten in der Folge großartige Marketingerfolge Unternehmen in den Konkurs treiben (siehe aktuell dazu die Opioid-Krise in den USA). Und insofern dies denkbar erscheint: was tun? Überlegungen aus den Sozial-, Gesellschafts- oder Geisteswissenschaften erweitern dann durchaus hilfreich den Horizont der Handelnden. Es gibt in solchen Zusammenhängen oft nichts Praktischeres als eine gute Theorie.

Und schließlich nimmt das Buch stets eine *kritische Grundhaltung* ein. Dies gilt, wenn es um die Voraussetzungen erfolgreicher Markenentwicklungen geht. Kennen wir die kausalen Beziehungen zwischen unseren kommunikativen Anstrengungen und den Handlungen von Konsument*innen? Oder behaupten wir dies nur einigermaßen überzeugend, weil wir eben schon so lange und so unerschütterlich daran ‚glauben‘? Und es gilt für die Konsequenzen unseres Handelns. Interessiert die soziale, ökologische und ökonomische Verträglichkeit unseres Wirkens, beeinflusst sie die Auswahl unserer Vorschläge und Aktivitäten in bemerkenswerter Weise? Oder dominiert letztlich nicht doch der Zynismus von wohlklingenden Lippenbekenntnissen?

1.1 Das allgegenwärtige Phänomen

Äußerst herausfordernd gestaltet sich bereits die Antwort auf die sehr einfache, gleichwohl grundlegende Frage: Was ‚ist‘ eine Marke? Dass Marken ganz offensichtlich allgegenwärtig in unseren Gesellschaften sind, hilft bei der Beantwortung der Frage nicht weiter. Ebenso sorgt der inflationäre Einsatz des Begriffs (längst wird er genutzt für – und beansprucht von –, ‚Gott-und-die-Welt‘, vom Produkt über die Organisation bis zum Individuum und der Nation) keineswegs für ein besseres Verständnis des Phänomens Marke.

Dem geradezu grenzenlosen Anwendungsspektrum (wo trifft man nicht mehr auf Marken?) entspricht ein sehr weites Feld möglicher inhaltlicher Vorstellungen davon, was eine Marke wohl sei. Sehr ‚enge‘, konkrete Deutungen (ein Logo, ein Name, ein Eintrag im Markenregister) koexistieren mit beeindruckend ‚weiten‘ und hin und wieder auch vagen Verständnissen, wonach Marken letztlich Communities oder Bürgerinitiativen, Vorstellungsbilder und -welten in den Köpfen von Konsument*innen oder wirkmächtige Geschichten und Narrative, zeitgemäße gesellschaftliche Mythen, sind.

Auch in historischer Perspektive treten alle denkbaren Hypothesen auf. Für die Einen haben Menschen schon immer ihre jeweiligen besonderen Leistungen ‚markiert‘ – siehe die Prägungen von Krügen und Töpfen im alten Ägypten, die Signaturen von Kunstwerken im Mittelalter oder die Rinder mit Brandzeichen im Wilden Westen. So gesehen wären Marken anthropologische Konstanten. Der Mensch, nach diesem Verständnis, erzeugt und nutzt Marken seinem Wesen nach. Weit weniger universal und geradezu kurzfristig gedacht, werden Marken aber auch in besonderem

Maße mit unserem Zeitalter verbunden. Dann sind sie ein spezifisches Merkmal unserer heutigen Konsumgesellschaften.

Schließlich eröffnen sich zwei weitere Dimensionen der schwierigen Annäherung an das Phänomen Marke. Zum einen taucht die Frage nach dem Verhältnis von ‚Praxis‘ (Markenentwicklung, -umsetzung, -management, Branding) und ‚Ergebnis‘ (Marke, Brand) auf. So werden nicht nur umgangssprachlich auffallende Persönlichkeiten, etwa Politiker*innen, gerne als Marken bezeichnet. Aber ging dem auch ein expliziter Prozess der Markenentwicklung voraus? Und setzt der konzeptionelle Einsatz des Begriffs Marke dies voraus? Zum zweiten: Was halten wir von Marken? Die auftretenden normativen Einschätzungen decken wiederum den gesamten Möglichkeitsraum ab und reichen von inniger Zuneigung bis zu aggressiver Ablehnung, von emotionaler Nähe bis zu zynischer Distanz.

Im folgenden Kapitel (*Kap. 2 Das Konzept der Marke: Was sind Marken?*) wird es um den Versuch gehen, sich dem Phänomen Marke ‚in definitorischer Absicht‘ zu nähern. Dabei kann es sinnvollerweise *nicht* darum gehen, eine möglichst eindeutige und allgemeingültige Definition zu finden. Ähnlich der Erkenntnis, dass Schönheit erst in den Augen des Betrachters entsteht, hängt die Begriffsdefinition, beziehungsweise das zugrundeliegende Verständnis der Marke, offensichtlich vom Blickwinkel der Autor*in der Definition, konkreter von deren disziplinärer Heimat, ab. Drei Gruppen lassen sich dann auf den ersten Blick bilden:

1. an geistigen Eigentumsrechten orientierte *juristische* Definitionen,
2. auf die ökonomische Bedeutung von Marken (Nachfrageverhalten und/oder Unternehmenswert) fokussierte (betriebs-) *wirtschaftliche* Definitionen, und schließlich
3. sozialwissenschaftliche Konzepte, die sich für die *gesamtgesellschaftliche* Bedeutung von Marken (etwa im Sinne von Normen oder Institutionen) interessieren.

1.2 Die moderne Sozialtechnik

Dieses Buch bewegt sich – soweit möglich – im Rahmen aller genannten disziplinären Orientierungen. Es folgt dabei nicht vorrangig dem (hinreichend gerechtfertigten und dennoch meist ignorierten) Aufruf zur Interdisziplinarität in den Wissenschaften. Vielmehr richtet es sich nach dem Untersuchungsobjekt: das Phänomen Marke verweigert sich, wie wohl alle real auftretenden Begebenheiten, den historisch-kontingenten

organisatorischen und disziplinären Zuschnitten in den Wissenschaften oder Unternehmen. So interessiert hier in Anlehnung an die juristische Perspektive: Wie erstehen, rechtfertigen und verteidigen Organisationen den zeitlich und (gegebenenfalls auch) räumlich unbegrenzten Monopolschutz durch das Markenrecht? In ökonomischer Sichtweise geht es um Fragen wie: Inwiefern lässt sich die behauptete erfolgsentscheidende Bedeutung von Marken für Anbieter*innen und Konsument*innen verwandeln in dementsprechend hohe, belastbare und nutzbare finanzielle Vermögenswerte für ihre Besitzer*innen? Welche Ansprüche an das Management dieser dann sehr großen Vermögenswerte, also an die Entwicklung und Umsetzung von Marken, ergeben sich daraus? Inwiefern erscheint die Einlösung dieser Ansprüche unter den gegebenen Bedingungen realistisch?

Das Buch ist jedoch nicht zuletzt motiviert von den in der dritten Perspektive angelegten Fragen. Welche Rolle spielen Marken in modernen Gesellschaften? Wie erreichen sie ihre Bedeutung, wenn es um die Frage geht, wie Konsument*innen zwischen den Angeboten im Markt auswählen und damit ihren Alltag gestalten. Und wie entscheidend sind sie dafür, dass sich Anbieter*innen mit ihren Angeboten auf dem Markt durchsetzen? Welche spezifische Rolle spielen sie im Rahmen dessen, was als *Marketing* bezeichnet wird, in der Verknüpfung von Produktion und Nachfrage? Ihre besondere Relevanz gewinnen diese Fragen, wenn sich das ‚Anwendungsfeld‘ des Marketings, und damit von Marken, weit über ein eng verstandenes ökonomisches Feld hinaus ausdehnt. In einer *vermarkteten Welt* gelten dann Begriffe und Konzepte wie Angebot, Nachfrage, Markt und Wettbewerb längst nicht mehr nur für Konsumartikel, konsumnahe Dienstleistungen oder Investitionsmittel. Sie erfassen auch politische, kulturelle und soziale Gesellschaftsbereiche. Den mit diesen Konzepten verbundenen (vermeintlichen) Vermarktungszwängen müssen sich dann auch Parteien und Politiker*innen, ökologische, soziale und religiöse Einrichtungen, Museen, Theater und Bibliotheken, Krankenhäuser, Altersheime und Universitäten, Schüler*innen, Auszubildende, Arbeitnehmer*innen und Organisationsleiter*innen stellen. In einer solchen Welt beansprucht das Marketing geradezu universelle Bedeutung. Und Marken, ihre Entwicklung, ihr Einsatz und ihr Konsum, erheben ähnliche universelle Ansprüche.

Marketing und Markenentwicklung sind dann zu modernen Sozialtechniken geworden. Die erfolgreiche Beteiligung am gesellschaftlichen Zusammenleben setzt für Alle die Kenntnisse und den Einsatz dieser Sozialtechniken voraus. Forderungen zur Entwicklung der Marke ‚ich‘ bezeichnen einen vielleicht erschreckenden Höhepunkt einer solchen Tendenz. Die Konsequenzen ihrer Wirkungsweisen haben entscheidenden Einfluss auf

die gesellschaftliche Entwicklung. Politisch gefordert (gesundheitliche Schutzrechte für bestimmte Altersgruppen) oder kulturell angeboten (beispielsweise Bibliotheksbestände) wird schließlich nur noch, was sich auch erfolgreich vermarkten lässt. Marken sind dann von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zu gesellschaftsprägenden Institutionen mutiert.

Die letzten Ausführungen zur Universalität des Marketings und der globalen Ausdehnung der Markenwelt hätten vorsichtiger formuliert auch im Futur oder Konjunktiv stehen können. Leben wir bereits in einer solchen Welt oder stellt diese Beschreibung reine Zukunftsmusik dar? Wie wahrscheinlich sind die Aussichten, dass diese Welt je Realität wird? Im dritten Kapitel (*Kap. 3. Die Geschichte der Marke: Wie entstand das Markenkonzept?*) soll die These vertreten und näher erläutert werden, dass wir uns tatsächlich bereits in dieser vermarkteten Welt bewegen. Ihrer Genese und ihrem Entwicklungsstand soll nachgegangen werden. Das Phänomen Marke wird damit historisch verortet: Als besonderes Merkmal der modernen Konsumgesellschaften, mit einer etwas mehr als 100jährigen Geschichte und einer besonderen Blütezeit in den letzten 50 Jahren.

1.3 Die Macht von Marken

In der vermarkteten Welt richten sich herrschende Denk- und Handlungsmuster vorrangig an der Maximierung jeweils individueller Vorteile aus. Konkreter: Individuen, Organisationen, Regionen und letztlich Nationen ‚unternehmen‘ (ganz im Sinne der idealtypischen Unternehmer*in) (fast) alles, um sich ‚besser zu verkaufen‘. Die sogenannte Konsumgesellschaft gibt dabei das gemeinsame Spielfeld und die Spielregeln vor. Alle Spieler*innen bewegen sich damit in einem umkämpften Markt, stehen im harten Wettbewerb. Sie alle definieren sich über ihre Angebote (Produkte, Dienstleistungen). Und alle sind konfrontiert mit Kund*innen (auch wenn sie nicht immer so genannt oder als solche angesehen werden), die auf Basis ihrer jeweiligen Vorstellungen und Wünsche (hoffentlich positiv, aber weitgehend unvorhersehbar) auf die Angebote reagieren.

Der Erfolg von Marken basiert darauf, dass sie vielfältige Leistungen erbringen (können). Abstrakt schaffen Marken Orientierung: Man versteht, was sie tun (anbieten). Sie erwecken Vertrauen: Man ist überzeugt, dass sie etwas Richtiges richtig machen (anbieten). Und sie sorgen für Identifikation: Man möchte mit ihnen (und ihrem Angebot) in Verbindung gebracht werden. Diese Leistungen (Orientierung, Vertrauen und Identifikation) sind ganz offensichtlich sehr attraktiv für die jeweiligen Zielgruppen. Attraktiv

sind sie auch und insbesondere für die Markenbesitzer*innen, weil sie dort die Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen steigern, die Unterscheidbarkeit gegenüber Wettbewerber*innen schärfen und Resilienz angesichts unsicherer zukünftiger Entwicklungen im Markt erzeugen.

Allerdings ist das Eintreten dieses Erfolgsfalls sehr voraussetzungsvoll, wohl sogar eher unwahrscheinlich. Im positiven Fall gelungener Markenentwicklung und -führung erhöhen dann allerdings Marken die Erfolgsaussichten der Markenbesitzer*in (von der ‚Ich-AG‘ bis zur ‚Nationenmarke‘), steigern den (ökonomischen) Wert ihres Besitzes und machen sie handlungsfähiger. Marken machen die glücklichen Markenbesitzer*innen wettbewerbsfähiger. Und wer steht heutzutage nicht im Wettbewerb? Einem Wettbewerb, der zudem zunehmend komplexer, dynamischer und internationaler wird. Und dies gilt offensichtlich für individuelle Karrieren, für Unternehmen wie für soziale, politische und kulturelle Einrichtungen, für Städte, Regionen und Nationen. Starke Marken machen die stolzen Markenbesitzer*innen reicher, weil sie ihre jeweiligen Zielgruppen effizienter und effektiver ansprechen und weil Markenbindung das Risiko für sie reduzieren, dass ihre Zielgruppen als Nachfragende unversehens abwandern. Die wertschaffenden Konsequenzen sind Kostensenkung, Wachstumsförderung und Zukunftssicherheit. Und schließlich verschaffen den zufriedenen Markenbesitzer*innen starke Marken ein gewisses Maß an Entspannung, sie reduzieren spürbar die Komplexität ihres beruflichen Alltags. Ihre Marke weist ihnen und ihren Mitstreiter*innen in der internen Auseinandersetzung über die (zukünftige) Ausrichtung den Weg. Und die Marke schreibt ihnen eine Erfolgsstory für die externe Vermittlung ihrer Absichten gegenüber potenziellen Investor*innen, Mitarbeiter*innen, Zulieferbetrieben und der breiten Öffentlichkeit.

Spiegelbildlich zum Gewinn, den Markenbesitzer*innen aus ihren Marken ziehen, steht der Nutzen, den sie für Konsument*innen entfalten. Die Auswahl im Supermarkt wie im Online-Shop macht längst nicht mehr ausschließlich glücklich. Die Vielfalt der Angebote, ihre Komplexität und die sich beschleunigende Dynamik in ihrer Weiterentwicklung wird mehr und mehr auch anstrengend. Entscheidungsprobleme (vor dem Kauf: Wie wähle ich richtig aus? Nach dem Kauf: Habe ich richtig gewählt?) oder sogar Entscheidungsblockaden sind potenzielle und durchaus auch tatsächlich auftretende Folgen der sprichwörtlichen Qual der Wahl. Die modernen Konsument*innen bewältigen diese Herausforderung mithilfe von Marken. Diese machen es ihnen möglich, sich im Angebotswirrwarr zu orientieren, sie schaffen das nötige Vertrauen in das vorab nicht überprüfbare Leistungsversprechen und sie vermitteln das gute Gefühl, richtig gewählt zu haben.

In einer solchen Welt sind Marken mächtige soziale Institutionen. Sie repräsentieren ein Ordnungs- und Regelsystem, das soziales Verhalten und Handeln von Individuen, Gruppen und Gemeinschaften formt, stabilisiert und lenkt. Marken lassen sich verstehen als formelle wie informelle Spielregeln innerhalb der Gesellschaft, die Anreizstrukturen für das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenspiel festlegen. Ihre Macht entfalten Marken auf zwei Ebenen. Generell als bedeutende gesellschaftliche Institution. Sie agieren in ähnlichen Dimensionen wie traditionell mächtige Institutionen – im Sinne sowohl von Einrichtungen, die gesellschaftliche Bereiche prägen, wie auch im Sinne von stabilen Mustern, denen die Formen des menschlichen Zusammenlebens folgen (Parteien, Parlamente und Regierungen, Kirchen, Gewerkschaften, Vereine und andere Einrichtungen, Gemeinden, Regionen und Nationalstaaten, die Ehe, Familie und Nachbarschaften, Gesetze, Gebräuche und Verträge). Im Einzelfall dienen sie als jeweils konkrete Handlungsanleitung: Welche Smartphone-Besitzer*in fragt in fremden Städten noch Passant*innen nach dem Weg? Sie gestalten zwischenmenschliche Beziehungen: Auch eine bedeutende Nachricht ist nun auf 280 Zeichen begrenzt, unabhängig von der Komplexität des Inhalts. Und sie konstruieren unhinterfragte ‚Wirklichkeiten‘: Was die meistgenutzte digitale Suchmaschine nicht findet, ‚existiert‘ wohl nicht.

So viel Macht provoziert und rechtfertigt kritische, grundlegende Rückfragen. Wodurch ist die Macht der Marken legitimiert, wie wird sie kontrolliert? Lässt sich die Machtfülle moralisch rechtfertigen oder sind grundlegende Bedenken angesagt? Müsste sie nicht breiter öffentlich diskutiert oder gar politisch bekämpft werden? Diese mit dem enormen Leistungsumfang und der erstaunlichen, bewunderten oder erschreckenden gesellschaftlichen Bedeutung von Marken verknüpften Herausforderungen adressiert das vierte Kapitel (*Kap. 4. Nutzen, Wert und Macht von Marken: Was leisten Marken?*).

1.4 Die handwerklichen Missverständnisse

Marken sind allgegenwärtig. Sie sind ein wahrhaft globales Phänomen, ein prägendes Element der Globalisierung. Sie dehnen ihren Anwendungsbereich ständig aus und treten in nahezu allen Bereichen moderner Gesellschaften auf. Ihre Leistungsbreite macht sie fast grenzenlos und nahezu uneingeschränkt attraktiv. Sie gehören zu den bedeutenden geistigen Stichwörtern unserer Zeit. Marken sind ‚in‘. In unseren Wettbewerbsgesellschaften wurden sie zum Allheilmittel erkoren. Es erscheint überall und für

jeden katastrophal, den ‚Markenkern‘ (seiner Person, Organisation oder Region) undeutlich zu kommunizieren oder gar zu verletzen. Markenmanager*in zu sein, wird dementsprechend als Auszeichnung empfunden, die entsprechende Karriere genießt höchste Zuneigung des hoffnungsvollen und ehrgeizigen Nachwuchses. Marken zu entwickeln ist ‚cool‘. Wie aber werden Marken entwickelt? Ausführlich beschäftigt sich das fünfte Kapitel (*Kap. 5. Der Entwicklungsprozess von Marken: Wie werden Marken gemacht?*) mit dem Handwerk der Markenentwicklung (*branding*).

Mit diesem (und dem folgenden) Kapitel verändert sich der Blickwinkel. Vom Großen zum Kleinen, von oben-herab zum von-unten-nach-oben, vom Äußeren zum Inneren. In den ersten drei Kapiteln interessieren die großen Themen. Gesucht wird nach einem allgemeinen Verständnis des Konzepts der Marke, nach den großen Linien ihrer historischen Entwicklung oder nach ihrem Nutzen, ihren Funktionen, ihren Leistungen, nach ihrer Macht. Jetzt geht es, im engeren Sinne, um das *Praxisfeld des Markenmachens*. Besucht wird der Schauplatz des Markenmachens, die Werkstatt. Beschrieben werden (in Kap. 5) das Zusammenspiel von handwerklichem Können und den Wesensmerkmalen des Verfahrens. Anschließend (und den substantiellen Teil des Buches abschließend) rücken (in Kap. 6) die handelnden Personen ins Rampenlicht. Zentral dabei: die Markenberater*in und das Beziehungsgeflecht, in dem sie sich bewegt.

Schon am Anfang des Entwicklungsprozesses von Marken steht erstaunlich oft ein Missverständnis. Meist wird dieses Missverständnis mit dem Begriff *briefing* bezeichnet. Dieser Prozessschritt wird vor allem dann benötigt, wenn der Auftrag zur Entwicklung einer Marke – wie es in der Regel geschieht – an ‚Externe‘ (Beratungsunternehmen, Agenturen) vergeben wird. Der Prozessschritt wird stets hochgradig professionell, engagiert, akribisch, und mit großem Aufwand betrieben. Das *briefing* klärt vor allem drei Fragen: Welche Leistung wird erwartet – inhaltlich (Elemente der Markenentwicklung) und zeitlich? Wie kommt es zur Auftragserteilung (meist in sogenannten *pitches*)? Wie wird die Leistung entlohnt (stets der umfangreichste und detaillierteste Teil)? Worin besteht nun das häufig anzutreffende Missverständnis?

Am Anfang des Prozesses der Markenentwicklung steht – systematisch gesehen – der Auftrag zur (Weiter-)Entwicklung einer Marke. Dies mag zunächst logisch klingen. Es kann auf den zweiten Blick auch als tautologisch kritisiert werden. Grundlegend problematisch ist dieses Vorgehen aber vor allem, weil hierdurch ritualisiert ‚Lösung‘ und ‚Problem‘ in ein unkluges Verhältnis gesetzt werden. Die Markenentwicklung wird immer wieder als geradezu ‚natürliche‘ Lösung gesehen – ohne dass meist nach dem

spezifischen zu lösenden Problem mit der notwendigen Aufmerksamkeit und dem nötigen Nachdruck gefragt wird. Man fällt hinter die Weisheit des Sprichworts zurück, wonach derjenige überall Nägel (als zu bearbeitendes Problem) sieht, der einen Hammer (als Lösung) in der Hand hat. Als sehr ernsthaftes Problem ist das Phänomen in der Medizin bekannt: Dann nämlich, wenn die Therapie der Diagnose zeitlich vorausgeht oder diese inhaltlich determiniert.

Es muss, um dem angesprochenen Missverständnis zu begegnen, ganz offensichtlich am Anfang des Entwicklungsprozesses eine hinreichend tiefgehende und umfangreiche Problemanalyse stehen. Eine vermeintlich ‚schwache‘ Marke ist nicht für alle Organisationsprobleme verantwortlich zu machen – obwohl dieses Missverständnis erstaunlich oft zu beobachten ist. Und wie schon ausgeführt, löst auch eine ‚starke‘ Marke nicht alle Organisationsprobleme. Sinnvoll ist die Entwicklung, beziehungsweise Weiterentwicklung, einer Marke offensichtlich nur dann, wenn dies substantiell zur Lösung eines relevanten Organisationsproblems beizutragen verspricht. Dies gilt es zeitlich und inhaltlich vorangehend zu klären.

Dass diese Klärung durchaus nicht trivial ist, mögen hier zwei häufig auftretende Fragestellungen erläutern. Eine erste Konstellation: Ist der gefährliche Umsatzrückgang in den letzten Jahren tatsächlich auf ein kommunikatives Defizit zurückzuführen (‚Kund*innen sind nicht von der Attraktivität unseres Angebots überzeugt worden‘) oder liegen dem Rückgang der Nachfrage gravierende Qualitätsmängel des ‚Produkts‘ zugrunde? Nur im ersten Fall verspricht ein Markenprojekt nachhaltige Verbesserungen. Im zweiten Fall wäre es bestenfalls eine Verschwendung von Ressourcen. Da organisatorische Ressourcen immer knapp und begrenzt sind, könnte ein aufwendiges Markenprojekt sogar weiteren Schaden verursachen, weil damit der Qualitätssicherung notwendige Mittel entzogen würden. Eine zweite Konstellation: Unterstellen wir, dass ein beobachteter Umsatzrückgang ‚nachgewiesenermaßen‘ Schwächen der Marke zuzuschreiben ist – Umfragen belegen ihre nachlassende Attraktivität bei relevanten Zielgruppen.

- ‚Wissen‘ wir dann bereits, ob dies tatsächlich unserer Marke geschuldet ist, oder ob wir Teil eines Branchenproblems sind – und wir eben negative Trittbrettfahrer-Phänomene zu bekämpfen haben?
- ‚Wissen‘ wir, ob sich unsere Marke im Vergleich zur Entwicklung der Zielgruppenbedürfnisse und -wünsche zu wenig/zu langsam oder zu stark/zu schnell entwickelt hat – und wir also konservierend, evolutionär oder revolutionär vorgehen sollten?
- ‚Wissen‘ wir, ob wir zu wenig oder nicht gut genug kommuniziert haben?

Wir wissen es eben meist bei weitem nicht hinreichend genau. Und Marktforschung (ein weiteres ubiquitäres Missverständnis in der Branche) hilft in solchen Situationen auch nicht wirklich weiter.

Schon bis hier wird der grundlegend unternehmerische Aspekt der Markenentwicklung deutlich – die strategische Problemdefinition wie die Festlegung des strategischen Lösungsansatzes sind gekennzeichnet von mangelndem Wissen, weitreichenden und nie ganz auflösbaren Ungewissheiten und Unsicherheiten. Markenentwicklung ist fundamental risikobehaftetes unternehmerisches Handeln. Markenentwicklung ist damit und darüber hinaus immer auch ein hochgradig gestalterischer oder kreativer Prozess. Marken entwickeln sich, aber vor allem werden sie entwickelt.

Die robuste Problemdefinition und umsichtige Festlegung des Lösungsansatzes schaffen dabei lediglich notwendige Voraussetzungen für die optimale Anlage des Entwicklungsprozesses. Hinreichende Vorgaben zur konkreten Ausgestaltung und kontinuierlichen Steuerung der Entwicklung (beispielsweise in Bezug auf Richtung, Ausmaß und Geschwindigkeit) liegen damit noch nicht vor. Der Gestaltungsprozess von Marken ist nicht nur begleitet von Unwissenheit, Ungewissheiten und Unsicherheiten. Er zeichnet sich vor allem auch durch das hohe Maß an Gestaltungsautonomie aus. Es ergeben sich selten ‚automatisch‘ ‚offensichtliche‘ oder ‚einfache‘ Lösungen. Der Prozess ist an allen wesentlichen Punkten stets konfrontiert mit einer Vielzahl an denkbaren (strategiekonformen) und machbaren (umsetzungstauglichen) Gestaltungsoptionen. Die Entwicklung und Erörterung solcher Optionen – hinsichtlich der grundlegenden inhaltlichen Ausrichtung wie auch bezüglich konkreter visueller oder verbaler Ausformulierungen – stellt wesentliche Bausteine des erfolgreichen Entwicklungsprozesses von Marken dar.

Ein idealtypischer Entwicklungsprozess besteht zugespitzt aus den folgenden Arbeitsschritten:

1. Definition des inhaltlichen Kerns der Marke: Wofür will sie stehen? Was macht sie attraktiv für ihre Zielgruppen? Wie unterscheidet sie sich von Konkurrenten? Wie sehen die Leitplanken des angestrebten Entwicklungspfades aus?
2. Festlegung des Auftritts der Marke: Wie sieht sie aus, wie hört sie sich an, wie fühlt sie sich an? Wie verhält sie sich?
3. Gestaltung aller Kund*innenkontaktpunkte: Wie soll die Kund*in die Marke jeweils erleben?
4. Umsetzungsplanung, Erfolgskontrolle und entsprechende Weiterentwicklung.

Für jeden Teilaspekt dieses Markenentwicklungsprozesses kommen weltweit in unterschiedlichen Organisationen und im Zeitverlauf die unterschiedlichsten Modelle, Konzepte und Werkzeuge zum Einsatz. Unabhängig von den konkurrierenden Ansätzen muss der Markenentwicklungsprozess prinzipiell als Kreislauf gedacht werden. Innerhalb des Lebenszyklus einer Marke kennt der Prozess keinen wirklichen ‚Anfang‘ und kein tatsächliches ‚Ende‘.

Die Herausarbeitung und Festlegung des *sweet spots* für die Positionierung der Marke im jeweiligen Wettbewerbsumfeld bildet den Ausgangspunkt, die Grundlage oder das Zentrum des Entwicklungsprozesses und den Fixstern für die weitere Entwicklung. Organisationsinterne Fähigkeiten und Ambitionen müssen den Forderungen und Erwartungen des Marktes gegenübergestellt werden. Die aktuellen Gegebenheiten müssen mit den Notwendigkeiten und Potenzialen der Zukunft abgeglichen werden. Im Ergebnis muss ein Leistungsversprechen, ein Angebot formuliert werden, dass als Versprechen für Konsument*innen attraktiv ist und zukünftig zu bleiben verspricht, im jeweiligen Wettbewerbsumfeld unterscheidbar ist, glaubwürdig angesichts der vergangenen Leistungen erscheint, sich in auch verändernde Kund*innenerlebnisse übersetzen lässt, die eigenen Mitarbeiter*innen motiviert und schließlich das Geschäftsmodell wachstumsfördernd vorantreibt. Die Positionierung der Marke muss in Kund*innenerlebnissen ihren erfahrbaren Ausdruck finden. Diese ‚Übersetzung‘ der Positionierung bezieht sich nicht nur auf die Kommunikationsaktivitäten. Sie umfasst notwendigerweise die Gestaltung der Angebote und der Vertriebskanäle ebenso wie das Verhalten der Mitarbeiter*innen. Notwendig sind die kontinuierlich inspirierte und intelligente Kreation der Kund*innenkontaktpunkte sowie ihr professionelles Management auf Dauer. Schließlich bedarf es der sorgfältigen, effizienten und effektiven Umsetzungsplanung sowie stetigen Evaluation der Marke und ihres Umfeldes als Basis der laufenden und nachhaltig erfolgreichen Markenweiterentwicklung.

Für die erfolgreiche und effiziente Anwendung dieses Kreislaufs der Markenentwicklung gelten drei Leitsätze, die das Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Wandel, Fokus und Breite, Selbstähnlichkeit und Kreativität im Markenentwicklungsprozess umschreiben. Erstens müssen alle Markenaktivitäten auf die Vision, die Werte und die Botschaften der Marke fokussiert werden. Das erfordert eine kreative Reduktion auf das Wesentliche. Zweitens muss das Homogenisieren aller Markenaktivitäten, auch der gesamten Kommunikation, zu einer in sich stimmigen Markenlebniskette für die Konsument*innen führen. Dazu muss ‚Beschränkung‘

als kreative Herausforderung positiv verstanden werden. Drittens sorgt das langfristige Penetrieren der Markenpersönlichkeit für konsistente Präsenz ohne jede Langeweile, wenn kreative Lebendigkeit die Markenpersönlichkeit kontinuierlich aktuell hält und die *customer journey* nachhaltig relevant und attraktiv gestaltet.

1.5 Die Markenmacher*innen

Die erfolgreiche Entwicklung einer Marke – dies sollte bisher deutlich geworden sein – ist alles andere als eine ‚Selbstläufer*in‘. In erstaunlichem Maße – und wie erwähnt weit über den unternehmerischen Bereich hinaus – erscheint angesichts der Schwierigkeiten und Widrigkeiten des Entwicklungsprozesses überraschend der Wunsch nach dem Besitz einer starken Marke dennoch unwiderstehlich attraktiv. Dabei müssten vor dem Einlassen auf einen Markenentwicklungsprozess zumindest drei Fragen ernsthaft erörtert und im Sinne der Marke beantwortet worden sein:

1. Ist die Entwicklung einer Marke wirklich alternativlos oder doch *optional*? Unsere Gegenwartsgesellschaften sind Konsumgesellschaften. Können wir, d. h. die jeweils konkrete Person, Organisation oder Einrichtung, dieser vermarkteten Welt entrinnen?
2. Damit verbunden sollte vorab geklärt werden: Ist die Entwicklung einer Marke im konkreten Fall *wünschbar*? Die erfolgreiche Entwicklung zur Marke hat gravierende Konsequenzen. Wollen wir (die Organisationsmitglieder, die jeweiligen Zielgruppen, die relevante Öffentlichkeit) dies überhaupt?
3. Und schließlich: Ist die Entwicklung einer Marke im konkreten Fall tatsächlich *machbar*? Die erfolgreiche Markenentwicklung beruht auf anspruchsvollen Voraussetzungen. Können wir diese überhaupt erfüllen? Insbesondere diesem letzten Punkt – in seinen organisatorischen, kulturellen und personellen Ausprägungen – widmet sich das sechste Kapitel (*Kap. 6. Die Erfolgsbedingungen des Markenmanagements: Was machen Markenmacher?*)

Zum einen bleibt festzuhalten, dass dieser Prozess spezifische organisatorische Anforderungen zu erfüllen hat. Ein Mindestmaß an Komplexität ist dabei konzeptionell zu berücksichtigen, beziehungsweise im Alltag des Entwicklungsprozesses zu beherrschen. Der Prozess läuft nicht im Rahmen

klarer und reibungslos funktionierender hierarchischer Strukturen ab, vereinfachend im Sinne von: die Organisationsleitung beauftragt, die Fachabteilung ‚erledigt‘. Gleichwohl ist dieses naive (Miss-)Verständnis von Organisationswirklichkeit insbesondere in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen sehr wirkmächtig. Meistens sind zumindest zwei Organisationen (Auftraggeber*in und externe Berater*in) zu berücksichtigen, die zugleich vertraglich miteinander verbunden sind und um die Verteilung von Geld und Einfluss konkurrieren. Zudem muss jeweils innerhalb der beiden Organisationen davon ausgegangen werden, dass nicht nur gemeinsame, sondern auch konfligierende Interessen existieren (zwischen Organisationsspitze und Projektgruppe, zwischen einzelnen Fachabteilungen). In der Spieltheorie spricht man von einem *two-level-game* und beleuchtet damit, wie schwierig und voraussetzungsvoll die Zusammenarbeit zwischen zwei Organisationen (euphemistisch meist ‚Partner*innen‘ genannt) *in der Praxis* ist.

Markenmacher*innen bewegen sich – neben dem organisationsstrukturellen Rahmen – auch in einem Umfeld von spezifischen Vorstellungen davon, was ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ ist, wie ‚richtiges‘ oder ‚falsches‘ Verhalten aussieht. Eine spezifische Moralökonomie des Marketings wird ernsthaft weniger in diesbezüglichen generellen Ausführungen dokumentiert (zum Beispiel fehlen die Begriffe Moral, Ethik oder Verantwortung meist gänzlich in den Indizes der entsprechenden Lehrbücher). Sie offenbart sich vielmehr in der alltäglichen Praxis: Gibt es die Vorstellung ‚unangemessener‘ Kaufanreize? Könnte Umsatzwachstum auch ‚zu weit‘ gehen? Dürfen – gegebenenfalls – Leistungsbeschreibungen geschönt, mögliche negative Konsequenzen verschleiert werden? Müssen Leistungsversprechen wirklich eingehalten werden (können)? Oder heiligt stets der Zweck eben die Mittel?

Aus der erfolgten Beschreibung des Markenentwicklungsprozesses ergeben sich nicht zuletzt auch Anforderungen an die Personen in Unternehmen, Organisationen und Institutionen, deren Aufgabe in der Entwicklung von Marken besteht. Wer eine wertvolle Marke entwickeln bzw. weiterentwickeln möchte, darf sich nicht von aktuellen Widrigkeiten bestimmen lassen. Grundlegende unternehmerische Tugenden wie Mut, Durchsetzungskraft und Zähigkeit sind wohl Voraussetzungen und Garanten dafür, den Traum vieler Markenmacher*innen realisieren zu können: Marken zu schaffen, die die Welt verändern, und damit den Grundstein für den langfristigen Unternehmens- oder Organisationserfolg im jeweiligen Wettbewerbsumfeld zu legen. Und es wird insbesondere in historischer Perspektive deutlich, dass die Entstehungsgeschichten vieler wertvoller Markenpersönlichkeiten eng mit dem Wirken starker Unternehmer*innen verbunden sind. Offensichtlich bedarf es der natür-

lichen persönlichen Autorität und Macht dieser Unternehmer*innen, um mutige Vorstellungen notfalls auch gegen Widerstände durchsetzen zu können. Die Konstrukteur*innen von Marken sind in der Regel in heutigen institutionellen und organisatorischen Konstellationen die jeweils zuständigen Marken- und Marketingmanager*in. Dies verweist auf die wesentliche typologische Unterscheidung zwischen den ‚Unternehmer*innen‘ und den ‚Manager*innen‘.

Ein paradoxer Schluss drängt sich auf: Die Erfolgsgeschichte der Marke als Konzept steht im merkwürdigen Widerspruch zur zunehmend misslichen Lage derer, die Marken in Unternehmen, Organisationen und Institutionen entwickeln. Die vom Markenmanagement geforderten Tugenden Mut, Durchsetzungskraft und Zähigkeit erscheinen seltsam unzeitgemäß. Die Erfordernisse erfolgreicher Markenführung widersprechen vielfach und an zentralen Punkten den Gegebenheiten weitgehend bürokratisierter Großorganisation der Gegenwart. Wo Mut und visionäres Denken gefordert wären, herrscht Risikoabsicherung, Sicherheitsdenken, Absicherung durch Marktforschung. Statt machtvoller Durchsetzung bewegender und innovativer Ideen dominiert die Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Und nachhaltiges Festhalten und Durchsetzen des einmal eingeschlagenen Weges scheitert schon an der ständig kürzer werdenden Halbwertszeit des Top Managements und der damit verbundenen Allgegenwart der fast grenzenlosen Begeisterung für das immer Neue.

Damit scheiden moderne Großunternehmen oder Organisationen als Quellen der Entwicklung großer Marken eigentlich aus. Die Geburt mächtiger Marken im Schoße solcher Bürokratien erscheint unwahrscheinlich. Wahrscheinlicher ist schon eher, dass diese Großunternehmen oder Organisationen lediglich die Nutznießer eines in der Vergangenheit aufgebauten Markenguthabens sind und dieses eben mehr oder weniger erfolgreich verwalten. Somit befände sich die Erfolgsgeschichte des Konzepts Marke aktuell in einer Sackgasse. Steht der Karriereknick bevor?

1.6 Fazit: Über- und unterschätzt

Am Ende des Buches wäre also ein Blick in die Zukunft zu wagen: Wie steht es um die Karrierechancen des Markenkonzepts, des Markenmanagements, der Markenmacher*innen (*Kap. 7. Ausblick: Die Karrierechancen des Markenkonzepts*)? Sicher leidet die Markenwelt nicht unter einem Minderwertigkeitskomplex. Und dies, obwohl ihre Umwelt sie doch sehr oft sehr kritisch sieht. Wohlmeinende Duldung (es wird schon irgend-