

ICH GLAUBE DIR, DASS DU SO BIST

Der Erfolg einer Marke manifestiert sich
in der Wahrnehmung

von Tammo F. Bruns, Geschäftsführer, kleiner und bold

Zuerst die gute Nachricht: Marke geht im Grunde ganz einfach. Man muss nur ein paar wichtige Regeln einhalten. Leider sind diese Regeln jedoch mit aller Konsequenz zu befolgen, sonst erzeugt man statt Klarheit Unsicherheit über Position, Fähigkeiten und Eigenschaften des Unternehmens. Die wichtigste Regel lautet: Sei echt. Eine Marke ist nicht Verkleidung oder Kulisse, sondern Wesen eines Unternehmens. So, wie es wirklich ist. Das wird auch Authentizität genannt und sagt: Ich glaube, dass du das bist, was du darstellst.

Das ist keine Psychologie, sondern Alltagserfahrung. Wenn man sich überlegt, was man als das Wesen eines Menschen bezeichnet, kommt man schnell darauf, dass neben einigen identifizierbaren Eigenschaften eine Menge Unbestimmtes mitschwingt; eine Zusammenballung diffuser Informationen, die eine Gestalt bilden, einen Umriss von dieser Person. Wenn man sich dann einen Moment lang auf irgendeine bekannte Marke besinnt, wird klar, dass auch diese aus einigen klaren Eigenschaften und einer Menge unscharfer Anmutungen, Erinnerungen und Assoziationen besteht. Man sieht, worauf ich abziele: Wenn die Marke sich in uns abbildet, ist unser Erfassen von ihr eine Intuition oder ein positives Vorurteil. Ergo: Viele verschiedene Bedeutungs- und Zeichenebenen spielen zusammen – meist ohne dass wir es bewusst wahrnehmen.

Wenn ein externer Berater kommt und behauptet, er könne alle Elemente der komplexen Formel Marke berechnen und dann »in vitro« eine Gestalt kreieren, die dem Unternehmen zum Vorteil gereicht, dann ist er entweder stark religiös oder ein Hochstapler. Denn die Marke formt sich erst in der Erfahrung des Betrachters. Ein gutes Schauspiel würde uns vielleicht bei der ersten Begegnung über das Wahre täuschen können. Wenn wir der Marke aber mehrfach begegnen, werden wir schließlich das künstliche Konstrukt bald durchschauen. Die wirkliche Kraft einer Marke zeigt sich daher gerade in der Wiederbegegnung. Hat sie Bestand oder fällt der schöne Schein in sich zusammen? Ein Vortäuschen von etwas, was nicht ist, führt zum massiven Vertrauensverlust. Deshalb ist es nicht möglich, einem Unternehmen einfach von außen eine Marke zu verpassen.

DAS ZIEL STEHT OFT IM WEG

Nur eine Marke, die aus dem Unternehmen heraus entwickelt wurde und seine Wirklichkeit abbildet, kann damit rechnen, positiv assoziiert zu werden. Den Versuch, diesen Prozess zu umgehen, könnte man mit der Lektüre eines Romans vergleichen:

Kommen die Absichten des Autors zweidimensional und aufdringlich daher, dann fühlen wir uns belehrt und wenden uns ab. Denn entweder will man sich über uns stellen (gar nicht gut) oder ist unaufrichtig (total inakzeptabel). Die Vorstellung also, man könnte sämtliche Komponenten einer erfolgreichen Marke von vornherein beherrschen, um sie dann als neue Ansicht des Unternehmens darzustellen, ist naiv. Man würde sozusagen unter Umgehung des Prozesses das Ergebnis festlegen. Man hätte ein Potemkinsches Dorf gebaut, mit dem man ein Glaubwürdigkeitsproblem bekäme. Denn bald würde die Kundschaft merken: »Die sind ja gar nicht so, wie sie immer tun. Die tun ja gar nicht, was sie sagen.« Und dann hat man ein bilanzierbares Problem. Das Ziel, möglichst schnell eine Marke zu schaffen, steht dem notwendigen Prozess häufig im Wege.

Mit Beginn einer konsequenten Markenpolitik verlässt man automatisch die Anonymität. Man exponiert sich und wagt sich ins Licht der Öffentlichkeit. Und wehe, wenn man dann nicht das kann und tut, was man versprochen hat. Ankündigung und Leistung müssen im Einklang stehen oder technisch ausgedrückt: Unternehmensstrategie und -werte müssen sich in der Markenpersönlichkeit abbilden. Man sieht schon, das geht in die Tiefe und ist beileibe nicht nur eine Sache der Kommunikation. Salopp formuliert: Sperren Sie Ihre Marketingabteilung nicht einfach mit der Agentur ins Labor und lassen sie dort unter Beimischung psychedelischer Substanzen eine synthetische Marke »anmischen«. Auch wenn die Rezeptur einfach zu sein scheint: Sie verpassen Ihrem Unternehmen keine lebendige Marke. Eine Maske: Ja. Eine Marke: Nein!

MARKEN SIND GEHALTENE VERSPRECHEN

Eine Agentur kann bei der Positionierung und beim Identifizieren der Unternehmenswerte helfen. Eine Agentur berät bei der Ableitung der Markenstrategie aus der Unternehmensstrategie. Eine Agentur erarbeitet das Erscheinungsbild und die Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie nach innen und außen. Eine Agentur erarbeitet eine Kommunikationsstrategie für analoge oder digitale Welten. Die Marke selbst jedoch, ihr Wesen, wird allein vom Unternehmen bestimmt. Das Unternehmen muss für sich selbst herausfinden, wo es im Markt positioniert ist und wo es sich dann im Dialog mit der Agentur positionieren will. Daraus ist ableitbar, wie es mittelfristig zu handeln hat, damit es diese Position erreicht – Strategie eben. Ein wichtiger Teil davon ist die Überlegung, wie man Marktanteile und Kunden gewinnt



und Letztere auch bindet. Dann erst kommt der Auftritt der Marke. Die soll dem Kunden etwas Positives über das Unternehmen vermitteln. Das Unternehmen muss also gute Leistungen, Produkte und Mehrwerte versprechen. Und dann halten! Mit anderen Worten: Erfolgreiche Marken sind gehaltene Versprechen.

Versprechen halten bedeutet übrigens auch, dass man an jedem relevanten Punkt, an dem man mit dem Unternehmen in Berührung kommt, die Marke erfährt. Es geht dabei eben nicht nur um duftige Plakate, clevere Headlines und schicke Anzeigen. Es geht darum, dass das ganze Unternehmen von den Marktwerten durchdrungen ist: die hoch gepriesene »holistische Marke«. Bevor wir aber die Räucherstäbchen hervorkramen und uns

sandalenbewehrt in Trance tanzen, sagen wir es einfach: Ganzheitlich eine Marke zu bilden bedeutet lediglich, dass das Thema nicht auf Kommunikation verengt wird.

Um mit ein paar Belegen aufzuwarten, erlaube ich mir eine Umfrage zu zitieren, die zum Thema Markenbildung in deutschen und Schweizer Top-Unternehmen durchgeführt wurde. Demnach messen immerhin 75% der befragten Führungskräfte interner Markenbildung einen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg bei (bei DAX-Unternehmen sind es sogar 90%). Ja, genau – interne Markenbildung! Hier geht es um den Nutzen markenkonformen Verhaltens und um Konsistenz im Auftreten der Mitarbeiter gegenüber Kunden, Geschäftspartnern,

Analysten etc. Die Bedeutung interner Markenbildung wird also erkannt, aber nur 50 % der befragten Unternehmen bewerten den Grad der Übereinstimmung zwischen nach innen und nach außen gerichteter Kommunikation als ausreichend. Hier geht also eine Schere auf. Alldieweil die Unternehmenskommunikation meistens »on brand« sei, räumen viele Befragte ein, dass andere markenrelevante Felder wie Produktmanagement, Vertrieb, Kundenservice und Personalmarketing eher stiefmütterlich behandelt werden. Man führe sich also die Bandbreite der eben erwähnten Bereiche vor Augen, packe die Räucherstäbchen wieder weg und nicke ernst, wenn jemand sagt: »Ja, wir haben die Marke auch in diesen Abteilungen implementiert.«

IN VIVO STATT IN VITRO

Warum ich das hier so betone? Nun ja, »in vitro«, im oben erwähnten Labor, in das man Marketing und Agentur zum störungsarmen Entwickeln verbannt hat, lassen sich solche Aufgaben nicht bewältigen. Man muss den Prozess ins ganze Unternehmen lassen und »in vivo« mit Mitarbeitern aller Bereiche, mit Produktion und Vertrieb in Kontakt kommen lassen, damit etwas »Echtes« dabei herauskommt. Denn schließlich bleiben ja auch die Stake und Shareholder nicht ehrfurchtsvoll vor der Tür stehen und bewundern die schöne Fassade. Nein, sie erleben das Unternehmen in seinen Produkten und Leistungen und wollen es beim Wort nehmen können. Wohl dem, der dann mehr als nur eine Kulisse zu bieten hat. Und je höher der Involvierungsgrad, desto schneller bröckelt die Fassade, das gilt vor allem im B2B-Bereich.

Wenn Sie sich erfolgreich positionieren wollen, müssen Sie Ihren Stakeholdern knackige Positionierungskriterien bieten. Diese Kriterien als wiederkehrende Erfahrung zum Bestandteil der Marke zu machen, ist das, was Sie vom Wettbewerb wirklich unterscheidet. In diese Gleichung fließt auch der Werdegang der Marke ein. Eine Marke mit historischen Komponenten aufzuladen, sich Themenfelder wie Tradition, Echtheit, Herkunft und damit auch wieder Authentizität bei ihrer Beschreibung zu Nutze zu machen, ist eine legitime und effektive Art der Alleinstellung.

Welche Kriterien für die Funktionsfähigkeit und Effektivität der Marke sind also zu beachten? Die ersten beiden sind oben bereits angedeutet.

ERFOLGSKRITERIEN BEIM MARKENAUFBAU

Erstens: eine in der Unternehmensstrategie und -werten gründende realistische Markenidentität. Zweitens: die Verankerung dieser Identität im gesamten Unternehmen. Hinzu kommt nun drittens: die Forderung nach einer konsistenten visuellen Ausprägung der Marke. Sie muss Aufmerksamkeit erzeugen und Signalwirkung haben, Informationen liefern und Erinnerungswert bieten. Sie soll langlebig, zeitlos und eigenständig sein. Sie muss in verschiedenen Kulturen funktionieren können. Skalierbar sollte sie sein (d.h. in minimalen und maximalen Größen funktionieren) und sich zudem für unterschiedlichste Anwendungen eignen. Zu guter Letzt muss sie auch noch ästhetisch und sympathisch sein. All das sollte sie haben.

In Deutschland gibt es etwa 1,4 Millionen eingetragene Marken. Zehntausende davon tauchen kurz auf und verschwinden wieder. Viele andere verfallen und werden kraftlos. Weitere feiern dagegen Wiederauferstehung und verschaffen sich ein zweites Leben. Für Letzteres dürften die erfolgreichen Metamorphosen von

Puma (vom Trainingsmuff zum Life-Style-Champion) und Audi (von Klorolle und Wackeldackel zur Avantgarde in Formgebung und Technik) die besten Beispiele abgeben. Wenn wir Puma und Audi heute treffen, begegnen wir vollkommen anderen Personen als früher. Und diese Personen sind echt, wie ihre Produkte fortwährend beweisen.

Was passiert, wenn Marken anfangen das Geschäft zu tragen, zeigen Coca Cola, Toyota, Intel, Microsoft, Apple: Es setzt sich ein selbst verstärkender Kreislauf in Gange, der bei entsprechend sorgfältiger Pflege Strahlkraft weit über seinen eigenen Bereich hinaus entwickelt und geradezu ikonisch werden kann. Für B2B-Zusammenhänge gilt Ähnliches: nämlich dort, wo der Ruf eines Unternehmens allein ausreicht, um Geschäfte anzubahnen. Die Leute, zu denen man zuerst geht, wenn man in dieser Branche etwas will. Nicht zwingend der Marktführer. Eher die führende Marke. Hilti, Siemens, Bayer, Bosch, SAP oder McKinsey.

DIE SUPERVISION DER MARKE

Jedes Unternehmen legt letztlich für sich selber fest, ob es sein Wirken unter die Supervision des Markengedankens stellen will. Wenn es sich dazu entschließt und dabei konsequent strategisch vorgeht, wird aus dieser Haltung eine starke Marke erwachsen. Und wenn es nicht nur seine Leistungsversprechen hält, sondern auch seine Produkte und Dienstleistungen glaubhaft, markenkonform und auf vielen Kanälen zu kommunizieren weiß, dann stellt sich der Effekt ein, den wir am Anfang beschrieben haben: Die Emergenz eines intuitiven Bildes, das viel komplexer ist als die prädefinierten Substanzen der Markenchemiker. Nur, diese Werte zu definieren und sie als Inhalt und Haltung erlebbar zu machen, braucht, auf Neudeutsch gesagt, ein großes Maß an Commitment. Es braucht die Bereitschaft, den ganzen Weg zu gehen und auf verlockende Abkürzungen und Kurzschlüsse zu verzichten.

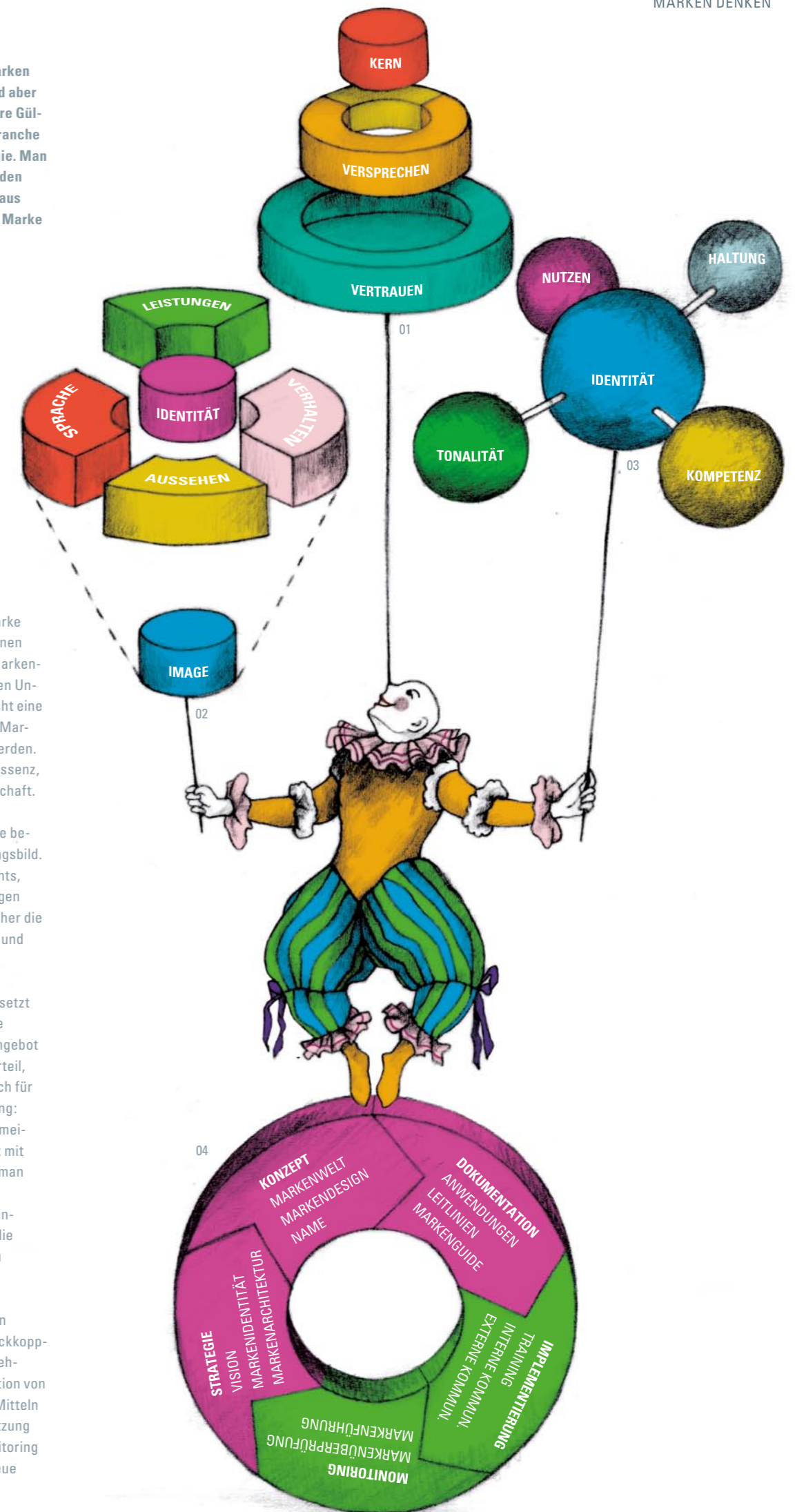
Teil dieses Commitments ist es auch, sich der Agentur anzuvertrauen und sie zu involvieren. Agenturen können nur das positionieren, was man ihnen offen zeigt. Es ist also im allerhöchsten Interesse des Unternehmens, gleich am Anfang der Markenreise die Agentur in die Unternehmensstrategie, das Wissen um Produkte und Märkte, seine Zielgruppen und Wettbewerber einzuweihen. Damit gibt man der Agentur die Chance, die Kontexte zu begreifen, in der die Marke sich entfalten soll.

HANDELN AUS INNERER HALTUNG

Zu guter Letzt braucht es noch eine weitere unentbehrliche Zutat für den Erfolg der Marke: die Vertrautheit mit der Lebens- und Erlebniswelt ihrer Zielgruppe. Hier müssen Assoziationen, Zugehörigkeiten und Verankerungen dafür sorgen, dass die Marke quasi zu einem psychischen Möbel in ihrer Branche (und darüber hinaus) wird. Umgekehrt gedacht: Eine Marke sollte die Kraft haben, durch ihren Erwerb oder den Umgang mit ihr ein Gefühl der Zugehörigkeit zu erzeugen. Sie ist angekommen, wenn sie zur Landschaft einer Branche oder Produktparte wie selbstverständlich dazu gehört: Vertrautheit und Vertrauen.

Im Grunde verhält es sich beim Markenaufbau wie beim philosophischen Unterschied zwischen Moral und Ethos: Moral ist Handeln aufgrund von außen kommender Konventionen. Ethos prägt das Handeln aus einer inneren Haltung heraus. Eine Haltung haben. Marke sein. ♦

Modelle beschreiben, wie Marken funktionieren können. Sie sind aber keine Handlungsschemata. Ihre Gültigkeit ist abhängig von der Branche und der Unternehmensstrategie. Man muss – je nach Aufgabe – mit den Modellen jonglieren, sich daraus nehmen, was einem nützt, um Marke zu denken.



01_Markenpsychogramm_Marke funktioniert auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Sie braucht ein Markenfundament, quasi die bekanntesten Unternehmensstärken. Sie braucht eine Projektionsfläche, auf der die Markenversprechen abgebildet werden. Und im Innersten die Markenessenz, die zentrale verbindende Botschaft.

02_Markenimage_Die Balance bestimmt das Gesamterscheinungsbild. Eine gute Kampagne nützt nichts, wenn die Leistung krass dagegen abfällt. Eine Marke braucht daher die Harmonisierung der Elemente und eine ständige Justierung.

03_Markenidentität_Woraus setzt sich das »Wesen« einer Marke zusammen? ¹Kompetenzen: Angebot und Leistung. ²Nutzen: der Vorteil, den der Kunde hat, wenn er sich für die Marke entscheidet. ³Haltung: wie man dem Kunden im Allgemeinen gegenübertritt. ⁴Tonalität: mit welcher Farbe und Stimmung man kommuniziert. Branding ist daher auch das Einstellen dieser Parameter, um die gewünschte Positionierung zu erreichen.

04_Markenkreis_Marke ist ein fortlaufender Prozess, eine Rückkopplungsschleife. Von der Unternehmensstrategie über die Definition von Identität und Position zu den Mitteln ihrer Abbildung und zur Umsetzung und Kommunikation. Das Monitoring der Marke speist beständig neue Informationen in den Zirkel.