

# Vorwort

Alle Menschen leben mit ihnen. Viele leben von ihnen. Und viele (junge) Menschen leben nach ihnen. Was sich wie eine Rätselfrage liest, beschreibt die ökonomische und gesellschaftliche Rolle, die das moderne Markenwesen in den westlichen Kulturen und Märkten in rund 120 Jahren erreicht hat. Allein in Deutschland trug laut Markenverband 2012 die markenbezogene Wirtschaft 900 Mrd. Euro zur Bruttowertschöpfung bei.

So viel über und *durch* Marke gesprochen wurde, je mehr ihre Bedeutung zunahm, desto stärker wuchs die Unsicherheit, ja die Fehlerquote im Management der Marke. Dies beobachtete der Praktiker von uns in mehr als vier Jahrzehnten markenentwickelnder Praxis mit zunehmender Sorge und Skepsis: So wuchsen zwar mit Medienanzahl, gesellschaftlichem Medienkonsum und der damit einhergehenden Datenerfassung (Big Data) die medialen Handlungsräume für die Unternehmen. Marken konnten nun via individuelle Ansprache von Interessensgruppen in Echtzeit gemanagt, sprich Aufmerksamkeit für Marke und Produkte/Leistungen schneller generiert werden. Für das Marketing sowie das Marken- bzw. Kommunikationsmanagement ließen sich Opportunitätskosten reduzieren. Doch: Waren und sind diese Maßnahmen wirksam genug, das wertvollste immaterielle Kapital jedes Unternehmens – die Marke – langfristig robust zu führen und zu vermehren? Und wichtiger noch: Wurde im Laufe der Entwicklung eigentlich klar(er), *was* da aufgebaut und zu führen versucht wird?

Die Frage danach, *was* eine Marke *ist*, mag – v. a. aus Sicht der Unternehmenspraxis – banal erscheinen. Das ist sie aber nicht. Zwar nahmen die Kanäle und Instrumentarien zu und luden dazu ein, die Marke bei den zahllosen Interessensgruppen erlebbar und hinsichtlich bestimmter Botschaften vermittelbar zu machen. Gleichzeitig verschwanden aber drängende Fragen in der Black Box: Wie entsteht das, was die Gesellschaft und die Ökonomie als „Marke“ bezeichnet? Wie bewerkstelligt es die Marke, noch nach Jahrzehnten den nachfolgenden Generationen bedeutsam zu sein, ohne sich hierbei in ihrer für die Menschen bedeutungsvollen Substanz geändert, aber dennoch gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst zu haben? Überhaupt: Wie kommt die Marke in den „Kopf“ der Menschen, wo sie sich dem Hörensagen nach bildet? Und welchen Parametern und Mechanismen ist es zuzuschreiben, dass sich die eine Marke stärker in den Köpfen abspeichert als die Marke des direkten Wettbewerbers? Ist das wirklich von Produktinnovation, Budget und Instrumentenmix abhängig? Und: wie

wird sich das, was „Marke“ *ist*, in unserer vernetzten Wissensgesellschaft weiterentwickeln und managen lassen?

Wenn die Black Box „Marke“ verschlossen bleibt, laufen alle Führungsinstrumentarien der Marke auf höchst unsicherem und unprofitablem Grund. Denn fragen Sie sich selber: Unterliegen der Aufbau und die kontinuierliche, erfolgreiche Entwicklung von Marken wirklich ausschließlich Einfluss- und Wirkungsmechanismen, *die durch das Unternehmen monokausal zu steuern sind*? Lautet Ihre persönliche Antwort „Nein“ – oder spüren Sie zumindest Zweifel an einem eindeutigen „Ja“ – dann haben Sie sich mit diesem Buch auf ein erkenntnisreiches Experiment eingelassen. Denn es wird Ihnen eine Alternative bieten zu einer bislang als *Tatsache* deklarierten Anschauungsweise: Dass Marken vom Marketing und seinen kreativen Dienstleistern „gemacht“ werden können.

Die zentrale Frage nach der *bedeutungsvollen Machbarkeit von „Marke“* interessierte die Semantikerin von uns. Nicht, um Marken besser „führbar“ zu machen, sondern aus der Gewissheit heraus, dass Markenforschung immer auch wirtschaftliche und sozio-historische *Sprach- und Bedeutungsforschung* ist. Aus dieser Perspektive scheint es offensichtlich: Marken sind nicht allein die Ergebnisse und Aussagensysteme des markenführenden Unternehmens. Marken sind immer Ausdruck der kommunikativ ausgehandelten Auseinandersetzung von Menschen mit ihrer kulturellen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Wirklichkeit. Kein Steuerungsmodell heutigen Marken- und Kommunikationsmanagements kann diese Komplexität sprachlicher Aushandlung bislang erfassen und adäquat handhaben.

Wir haben uns – aus unterschiedlichen Perspektiven und Disziplinen kommend – zusammengefunden, um an einer grundlegenden *Theorie zur Marke* zu arbeiten. Frei nach dem Motto von Lewin (1945): „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“. Das Resultat lässt sich beschreiben als ein wachsendes Theoriefundament zur Marke: die systemisch-semantische Markentheorie. Diese führt auf heute schon sicherer Basis in eine neue Markenpraxis, die das Kräfteverhältnis zwischen Unternehmen, Wettbewerb, Markt und (Wissens-) Gesellschaft neu ordnet.

Ob das notwendig ist? Aber ja! Nur über eine solche Neuordnung eröffnen sich für markenverantwortliche Führungskräfte neue Möglichkeiten zur Beeinflussung „ihrer“ Marke, bzw. ihrer *bedeutungskonstituierenden Praxis* innerhalb von Markt und Gesellschaft. Damit geht automatisch das Vermögen innerhalb der Markenpraxis einher, Instrumente und Mittel weit kritischer auszuwählen, um Gespräche über und durch die Marke zu initiieren und zu fördern und Kommunikationsinhalte in Social Media, klassischer Werbung, Sponsoring, PR- und CRM-Programmen usw. mit zusätzlichen

Funktionen im Sinne von Marken- und Unternehmenszielen (die sich gegenseitig stützen), anzureichern. Häufig isolierte „Internal-“, „Employer-“, „Behavioral-“ und sonstige „-Brandings“ werden überflüssig. Auch mittel- oder kurzfristig angelegte Aufmerksamkeitserregung bekommt eine nachgelagerte Funktion zugewiesen. Im Fokus steht der Aufbau einer Marke, die in das soziohistorische Bedeutungsgewebe des Unternehmens sowie der Unternehmensumfelder verwoben ist und hier langfristig im Sinne übergreifender unternehmerischer Intentionen wirkt.

Anderen wissenschaftlichen Disziplinen Vertrauen zu schenken – als denen der Betriebs- und Managementlehre zugehörigen – ist nicht leicht. Aber notwendig. Dies erfahren angehende Führungskräfte schon heute in den Hochschulen, Fortbildungen und sonstigen Weiterbildungsangeboten. Früher wurden Disziplinen wie die (Kognitive) Psychologie, die (Wissens-) Soziologie oder die Angewandte Linguistik nur als Hilfswissenschaften genutzt. Heute aber kann der prozessuale Charakter von und in Organisationen, die unsteuerbare Dynamik gesellschaftlicher Veränderungen und nicht zuletzt der immaterielle Charakter von Wertschöpfern, wie der Marke, nicht mehr allein auf dem vermeintlich sicheren wirtschaftswissenschaftlichen Eiland behandelt und erklärt werden. Zu groß, zu unübersichtlich und zu komplex ist der Beobachtungsradius geworden, innerhalb dessen Unternehmen auf die Gesellschaft schauen (müssen). Und innerhalb dessen auf die Unternehmen geschaut wird.

In Folge dieser transdisziplinären, Wissenschaft und Praxis vereinigenden Zusammenarbeit möchten wir insbesondere Albert Busch danken, der in seiner Passion als Vertreter der Angewandten Linguistik die so selbstverständlichen Dinge unseres Alltags weiterzudenken vermag. Dadurch regt er zu neuem Denken und Handeln an und stellt für uns einen Gesprächspartner von unschätzbarem Wert dar.

Herzlich danken möchten wir auch Oliver Börsch, Laszlo Kovacs, Wolfgang Marx, Alexandre Robert, Balthasar Wicki und Heinz Léon Wyssling, die – aus je eigener professioneller Perspektive – mit Anregungen und kritischen Einwänden zur Straffung und Präzisierung beitrugen. Unserer geschätzten Lektorin, Frau Elke Flatau, danken wir für ihre verständnisvollen Anregungen und den scharfen, nie die Übersicht verlierenden Blick.

Ein besonderer Dank geht an Herrn Wolfgang K. A. Disch, Geschäftsführer der G·E·M – Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V.: Seine Fähigkeit, im Hintergrund zusammen zu bringen, was zusammen gehört, ist einzigartig. Dies speziell am 17. November 2009 in Göttingen auf dem G·E·M-Forum.

Zu guter Letzt ein Hinweis: Sie erhalten mit diesem Buch weder eine Strichliste zum Führen einer Marke, wie es in vielen Management-Büchern heute der Fall ist. Noch

den letzten Stein der Weisen zur Markenführung, verpackt in werbewirksamen Worten. Wir möchten in diesem Buch zu einem qualifizierten und umfassenden Perspektivenwechsel anregen, der neue Möglichkeiten, neue Wege, aber auch neue Schwierigkeiten und Hürden aufzeigen wird; deren sorgfältige Beachtung und Bearbeitung sich aber – dies können wir aus Erfahrungen, Überzeugung und daraus abgeleiteter Voraussicht sagen – lohnen.

„Marke“ anders zu denken und zu verstehen, birgt eine Riesenchance, in den erschwerten Bedingungen des Hyperwettbewerbs nicht nur zu überleben, sondern die Bedingungen des Überlebens selbst mitgestalten zu können. Bedenken Sie – gerade im Hinblick auf die Entwicklungen des Internets: Noch spielt sich vieles in einer Betaphase ab. Doch die fortschreitende Dynamisierung erlaubt bald keine Testversionen in der *Interaktionsfähigkeit* von Unternehmen mehr. Wer versteht: „Marke“ funktioniert nicht über traditionelle Steuerung, sondern über interaktive Resonanzbildung in der (Wissens-)Gesellschaft, dem werden enorme Kräfte beiseite stehen.

Im September 2013,  
Inga Ellen Kastens (Köln), Peter G. C. Lux (Zürich)

Das Aushandlungs-Paradigma der Marke  
Den Bedeutungsreichtum der Marke nutzen  
Kastens, I.E.; Lux, P.G.C.  
2014, XVIII, 320 S. 45 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-02195-5