

2

Marke als sozialer Wille

Was verleiht dem Wertschöpfungssystem Marke Kraft? Vom Energiesystem Marke war in Kap. 1 ausführlich die Rede, aber welche Energie genau fließt dort? Die Antwort ist einfach und komplex zugleich: *Die in Marken zirkulierende Energie besteht aus menschlichen Wünschen, Plänen und Urteilen, in einem Wort: aus wollendem Geist.* Dieser Geist ist nicht esoterisch oder abstrakt, im Gegenteil – er ist immer gerichtet und gestaltet wichtige Prozesse weltweit nach seinen konkreten Vorstellungen. Zu diesen Prozessen gehören auch jene der Herstellung, des Vertriebs und der Nutzung von Waren. Die menschlichen Einzelwillen stehen dabei untereinander in vielfältigen Wechselwirkungen. Auf Herstellerseite werden bestimmte Leistungen erdacht und erzeugt, durch gewissenhafte Händler werden sie auf eine bestimmte Art und Weise präsentiert und verkauft. Auf Kundenseite werden gute Erfahrungen begehrt, bezahlt und weitererzählt – Wirkungen werden gegeben und empfangen. Wenn die Wünsche der einen und die Leistungen der anderen Seite einander entsprechen, bildet sich ein rückkoppelndes System aus positiven Willensbeziehungen. *Viele einzelne Willen verbinden sich zu einer Einheit, die alle Beteiligten*

bei ihrem Handeln lenkt und in die Pflicht nimmt – ein sozialer Wille ist entstanden.

2.1 Marke ist Bündnis

Die Soziologie liefert die Begründung für die Prozesse innerhalb einer Marke. Denn die Soziologie ist die Lehre von den Bündnissen – und Marke ist Bündnis. Wie ist das im Einzelnen zu verstehen? Die Soziologie berichtet von Bündnissen zwischen Menschen, aber auch zwischen Menschen und Dingen. Sie beschreibt die Vielfalt von Beziehungsformen, die Menschen untereinander aufbauen, und auch jene Beziehungen, die Menschen zu den vorhandenen oder von ihnen selbst hergestellten Dingen haben – zu einer Stadt beispielsweise, zu einem Auto, auch zu einer Sprache. Schließlich klärt sie sogar die Beziehungen zwischen den durch Menschen zueinander ins Verhältnis gesetzten Dingen: Beziehungen, die z. B. ein privates Wohnzimmer bilden oder ein Warensortiment, wie sie sich aber auch im Stil eines Kaufhauses niederschlagen oder in einem Baustil wie der Gotik darstellen. Und die Soziologie beschreibt wiederum die Wirkungen eines solchen Arrangements von Dingen auf die Menschen: Ein gehobener Stil der Warenpräsentation evoziert im Betrachter die Wahrnehmung – hier ist es teuer. Aufgerissene Kartonagen, grelle Preisauszeichnungen, wenig Personal ist im Geschäft verfügbar – hier ist es billig. Die toten „Warenbereitstellungsanlagen“ unterscheiden sich deutlich vom gepflegten Geschäft eines Einzelhändlers und der Unterschied ist immer ertragsrelevant.

Diese Charakterisierung des soziologischen Gegenstandsbereiches gilt als ungewöhnlich. Heute wird die Soziologie überwiegend als „Lehre von der Gesellschaft“ beschrieben – eine irreführende Einschränkung ihres Geltungsbereiches. Diese Beschränkung stutzt die Erkenntnistiefe des Faches erheblich. Gegenstand der Soziologie sind alle Arten der inneren Verbundenheit zwischen Menschen oder, um es aktiv zu fassen: alle Arten des gemeinsamen Wollens. Allein durch das gemeinsame Wollen entsteht zwischen ihnen eine soziale Beziehung. Diesen im

Leben überall und ständig anzutreffenden Sachverhalt des Sozialen bearbeitet die Soziologie.

Genau deshalb bildet die Soziologie den wissenschaftlichen Hintergrund ab, wenn es um die Analyse und Führung von Marken geht: Das Wertschöpfungssystem Marke ist ein willentliches Bündnis zwischen Menschen, die sich durch Leistungen das Leben erleichtern, sich fördern und positiv aufeinander beziehen wollen. Die einen stellen die Leistung her, andere vermitteln sie, dritte verwenden sie – alle zusammen bilden eine interagierende Einheit. Marke ist nicht nur eine Wechselwirkung menschlicher Willensinhalte, sondern ein gerichtetes Zusammenwirken sich gegenseitig bejahender Willensinhalte. Beabsichtigt man, einen solchen Lebenszusammenhang aufzubauen oder zu führen, erleichtert die Kenntnis eben dieser sozialen Binnenstruktur den Einsatz der richtigen Mittel.

Was wird in der Soziologie unter „sozial“ verstanden? Wie können Markenverantwortliche dieses weit verbreitete und oft missverständene Wort als einen operativen Begriff für sich erkennen und als Instrument intelligent einsetzen?

2.1.1 Das Soziale als bejahende Förderung

Die umgangssprachliche Bedeutung von „sozial“ führt dazu, dass die Soziologie häufig mit der Aufgabe verbunden wird, soziale Einrichtungen zu fördern, für ein Sozialamt, die Sozialfürsorge oder gleich den gesamten Sozialstaat zuständig zu sein. Sozial-Sein meint in diesem Kontext, Gutes zu tun, der Soziologe ist sozial im Sinne des Sozialarbeiters. Bereits die Römer meinten: *Beneficium dare socialis est* – Gutes tun heißt fürsorglich sein. Die Fokussierung auf den förderlichen Umgang mit finanziell und sozial Schwachen ist sympathisch. Und tatsächlich ist eine Verbundenheit zwischen Menschen häufig durch eine unterstützende Haltung charakterisiert. Aber was in diesem Zusammenhang unter Gutes-Tun verstanden wird, blendet sämtliche Sozialverhältnisse aus, die keineswegs fürsorglich, sondern im schärfsten Sinne egoistisch und ggf. feindlich gegen andere gerichtet sind.

Soziologisch ist festzuhalten: Weder die Motive noch die Ziele der Beteiligten sind von Interesse für die wissenschaftliche Analyse von sozialen Systemen. So unterschiedlich die psychologischen Motive der Beteiligten und die verfolgten Ziele der Kooperierenden im Einzelfall auch sein mögen, ob ihnen innige Liebe oder kriminelles Kalkül die Schubkraft zur Verbindung verleiht, ob diese Verbindung Leben schützen oder zerstören will, ob sie ein Leben lang oder nur für die Dauer eines gemeinsamen Verbrechens gewollt wird – die Menschen müssen für ihr gemeinsames Handeln in jedem Fall eine verlässliche Beziehung aufbauen. Sie müssen kurz- oder langfristig eine Form von Gemeinsamkeit herstellen, um das zu realisieren, was sie gemeinsam wollen. Durch dieses gemeinsame Wollen entsteht das Soziale im wissenschaftlichen Sinne. In diesem Verständnis spricht man seit dem frühen 19. Jahrhundert von den Sozialwissenschaften. Ihr Gegenstand ist das Soziale: Das sich positiv aufeinander beziehende, sich fördernde, sich bejahende Wollen gemeinsam handelnder Menschen. Wie in diesem Kapitel gezeigt wird, bildet *gesellschaftliches* Wollen darin nur einen speziellen Typus.

2.1.2 Unterschiedliche Arten von Beziehungen

Um das Geschehen zu verstehen, vergegenwärtigen wir uns einige Beziehungsarten, z. B. eine Bekanntschaft. Ein Anlass hat Unbekannte zusammengeführt. Sie wissen, dass der Kontakt nur eine kurze Zeit währen wird. Immerhin reißt das Band formeller Höflichkeit an einigen Stellen, weil die Beteiligten in der anonymen Gleichgültigkeit den Hauch einer persönlichen Beziehung aufbauen wollen. Durch Blicke oder Bemerkungen wird die Begegnung eröffnet, durch ein kurzes Gespräch, den sog. Small Talk, ein wenig stabilisiert. Man tastet sich ab. Wenn die Urteile den Willen zur Dauer entstehen lassen, wird daraus vielleicht eine *gute* Bekanntschaft, aber eben nicht mehr, die Verbundenheit bleibt auf Distanz. Obwohl man sich beim Namen nennt und auch einiges zusammen tut – eine Freundschaft ist es nicht. Denn Bekanntschaft und Freundschaft sind zwei sozial abgestufte Verbundenheiten. Die Bekanntschaft lebt von einem Minimum

an gemeinsamem Wollen, das sich einerseits von der berührungslosen Anonymität, andererseits aber auch von der Freundschaft abgrenzt. Die entstehenden Willenskörper sind unterschiedlich kohärent.

Unterschiede in der sozialen Dichte werden auch deutlich, wenn wir uns die Nachbarschaft in einem Wohnblock vergegenwärtigen. Die Mieter sind sich relativ fremd, obgleich sie auf relativ wenig Raum in einem Haus „zusammenleben“. Der kurze Gruß im Treppenhaus belegt die grundsätzliche Trennung eher, als dass er sie aufhebt. Man hat sich nichts zu sagen, weil man nichts miteinander tun will. Das ändert sich, wenn die ältere Dame aus dem vierten Stock auf der Treppe stürzt. Die sich fremden Mitbewohner eilen hinzu, um zu helfen. Der Anlass verbindet die bisher Unverbundenen zu hilfsbereiten Nachbarn. Situativ entsteht Sozialität. Der eine bleibt bei der Gestürzten, der andere ruft den Notarzt, der Dritte holt ein Glas Wasser und eine Kiste zum Abstützen des Beines. Eventuell fragen andere am Treppengeländer, ob oder wie sie helfen können. Für die Dauer des Vorfalles bildet sich so etwas wie eine Hausgemeinschaft. Die sich eventuell noch verdichtet, wenn direkt neben dem Haus eine Autobahn gebaut werden soll: Die eher fluide soziale Beziehung aggregiert sich dann möglicherweise zu einer Bürgerinitiative im vereinten Kampf gegen den Bauträger. Feste regelmäßige Verabredungen folgen: Bindungsenergie entsteht. Das gemeinsame Wollen führt zu einem aktiven sozialen Bündnis.

In den vorangegangenen Beispielen sind die Motive der Menschen sympathisch und die verfolgten Ziele für Außenstehende leicht nachvollziehbar und auf keine verwerflichen Dinge gerichtet. Doch soziale Verbundenheit entsteht auch, wenn die Motive hinterhältig und die Ziele böse sind und den Tod anderer Menschen einkalkulieren: Eine kriminelle Bande, die eine Bank überfallen und ausrauben will. So unterschiedlich die Herkunft der einzelnen Täter sein mag, sie müssen beginnen, sich verlässlich zu verabreden. Vielleicht beinhaltet die aufgebaute Verlässlichkeit nicht einmal ein Binnenklima des Vertrauens, aber das gemeinsame Wollen der (Tat-)Beteiligten muss zumindest zeitweise eine Atmosphäre gegenseitiger Unterstützung, Hilfe und Verlässlichkeit aufbauen – sonst ist kein Erfolg möglich. Auf diese Weise bildet sich ein soziales Bündnis im oben geklärten Sinne: Die Beteiligten helfen, fördern und bejahen sich an einem bestimmten Punkt. Wahrscheinlich ist

dieses Verhältnis nicht von langer Dauer und löst sich unmittelbar nach Eroberung der Beute wieder auf. Aber während des Überfalls zeigt sich die ganze Leistungskraft der sozialen Verdichtung – speziell, wenn es zu Komplikationen kommt ...

2.2 Der prinzipielle Begriff des Sozialen

Der Sachverhalt wird auf die beschriebene Art und Weise deutlich fassbarer: Der wissenschaftliche Begriff des Sozialen sucht nach dem Helfen und Fördern in den Wechselwirkungen menschlichen Wollens. Sozialität entsteht durch gegenseitiges Bejahren. Zusammengefasst: Das Prinzip des Sozialen ist die gewollte Bejahung. Sie hat allerdings eine unausweichliche Folge: Sie erzeugt Abgrenzung zu anderen, A-Sozialität im Sinne des Wortes. Ein sozialer Körper wird gebildet, ein Draußen und Drinnen erschafft sich ab diesem Moment – etwas, was überall im realen Leben erkennbar wird.

Diese Auffassung von Soziologie orientiert sich an den Überlegungen von Ferdinand Tönnies, einem ihrer Pioniere. Gegenstand der Soziologie ist für ihn das positive, sich wechselseitig fördernde Verhältnis zwischen Menschen. Tönnies fasst den Gegenstand der Soziologie begrifflich streng: *„Ich gehe davon aus, dass mit dem Gegenstande des sozialen Lebens an und für sich nur die positiven Beziehungen der Menschen und Menschenverbände zueinander gedacht sind“* (1931). Und an anderer Stelle formuliert er: *„Auf die Verhältnisse gegenseitiger Bejahung wird diese Theorie als auf die Gegenstände ihrer Untersuchung ausschließlich gerichtet sein“* (1991, S. 3). Das bloße Nebeneinander von Individuen weist für Tönnies keinen sozialen Charakter auf und erst recht nicht ihr Kampf gegeneinander. Das Soziale entsteht allein durch positive, förderliche Willensabsichten gemeinsam handeln wollender Menschen. Und genau dieses Wollen führt zu kulturellen Erscheinungen unterschiedlicher Art, in Tönnies Worten:

„Die menschlichen Willen stehen in vielfachen Beziehungen zueinander; jede solche Beziehung ist eine gegenseitige Wirkung, die insofern, als von der einen Seite getan oder gegeben, von der anderen erlitten oder empfangen wird. Diese Wirkungen sind aber entweder so beschaffen, daß

sie zur Erhaltung, oder so, daß sie zur Zerstörung des anderen Willens oder Leibes tendieren: bejahende oder verneinende“ (1991). Mit dieser Präzisierung gewinnt Tönnies einen wichtigen Beobachtungspunkt für die Bestimmung von sozialen Systemen: In welchem Ausmaß sie lebenskräftig sind, lässt sich an ihrer inneren Dichte, an der Kraft ihres im Inneren herrschenden Willens erkennen. Ein entscheidender Punkt, denn:

Die Kraft sozialer Systeme macht sich nicht anhand ihrer Ausdehnung deutlich, sondern allein anhand ihrer sozialen Dichte.

Obwohl die gemeinsam etwas wollenden Menschen immer besondere Inhalte anstreben, also etwas für sie Wertvolles verfolgen, ist der Begriff des Sozialen diesen Inhalten gegenüber völlig neutral. Der Wissenschaftler des Sozialen will die Art einer Verbindung erkunden und darf sich dabei nicht von der jeweils vorliegenden Begründung der Systembildenden beeinflussen lassen, wenn er seine sachgerechte Bestimmung des Gegenstandes vornimmt: Gerade „böse“ Systeme wie z. B. ein Mafiaklan können in sich durch zutiefst soziale Strukturverflechtungen gekennzeichnet sein. Erst seine Neutralität den vorgefundenen Werten gegenüber ermöglicht es dem Wissenschaftler, in die jeweils zu beobachtenden Sozialverhältnisse einzudringen und die meist vielschichtigen inhaltlichen Motivlagen vorurteilslos zu beschreiben und zu erklären. Erst dieser neutrale Begriff des Sozialen ermöglicht, die strukturelle Festigkeit eines menschlichen Lebenszusammenhangs – die Energie des in ihm herrschenden sozialen Willens – in seiner Art und seiner Kraft zu diagnostizieren.

Der so geformte Begriff greift nach dem gemeinsamen Willen – und findet dieses vollkommen selbstverständlich, sowohl in schönen und freundlichen als auch in bösen und äußerst aggressiven Lebensvorgängen. Überall dort, wo Menschen etwas wollen, suchen sie Kooperation mit anderen. Das bedeutet auch: *Überall dort, wo Menschen etwas leisten wollen, verbinden sie sich mit anderen. Sie bilden Bündnisse, wodurch etwas spezifisch Neues entsteht: Sozialität. Deshalb gilt:*

Das Soziale muss gewollt werden, sonst ist es nicht!

2.2.1 Der Begriff und seine Anwendung auf Vorgänge im Markt

Das Wollen in einem Markensystem verbindet meist höchst unterschiedliche Menschen zu einem sozialen Ganzen: Vom Zulieferer entlegener Rohstoffe bis zur zahlungsbereiten Kundschaft im Elektronikfachmarkt, in der Drogerie oder im Delikatessengeschäft – vor Ort oder weltweit angesiedelt – sind alle Beteiligten zu einer Einheit verbunden, um die gewollte Leistung zu realisieren. Dies wird in der Markensoziologie als Wertschöpfungstreppe beschrieben, weil es wie ein kontinuierlicher Veredelungsprozess „nach oben“ funktioniert. In dem Maße, in dem auf dieser Treppe von Stufe zu Stufe gemeinsam gewollt wird, kräftigt sich das Verbindende und breitet sich aus, was so viel heißt wie: Die Leistung kann sich durchsetzen, es entsteht wertorientiertes Wirtschaften, ein Markengeschäft.

Der individuelle, eigentlich stets egoistische Wille einzelner Personen unterstellt sich dabei einer überpersonalen Geltung, eben einem sozialen Willen, der alle Beteiligten auf eine bestimmte Aufgabe hin verpflichtet. Hier wird erkennbar, dass diese Körperbildung nicht mechanisch von außen, sondern von einem Innen initiiert und gesichert wird. Der Wille ist dabei in dem Maße konsistent, in dem alle Elemente gleichgerichtet, also gleichermaßen gewollt sind. Das Metier des Markensoziologen ist es, Geschäftsvorgänge zu sozialen Wirtschaftskörpern zu formen – sozial in dem hier zu Grund liegenden, nach innen verdichtenden Sinne verstanden. Das Begriffsinstrument des Sozialen im hier entwickelten Sinne ermöglicht, die Stabilität einer speziellen Verbundenheit zu diagnostizieren, d. h., die aktuelle Vitalität des Sozialsystems festzustellen und zu prognostizieren.

Begriffe sind „Scheinwerfer des Geistes“, d. h., ein guter Begriff leuchtet aus dem *Wirklichen*, dem er entstammt, die unterscheidbare *Wirklichkeit* heraus. In einen derart freigelegten Körper kann der Sachkundige hineingreifen, um ihn zu entfalten und zu lenken – strikt

nach den in ihm wirkenden Kräften. Die Qualität eines Begriffs bemisst sich also nach seiner Förderqualität: Fördert er etwas Wirkliches ans Licht des Wissens, macht er Zusammenhänge so nachvollziehbar, dass in sie eingegriffen werden kann – aufbauend, stärkend, optimierend, vollendend? Ist der Begriff so mit positiver Realität angefüllt, dass er instrumentiert werden kann? Bei Marke geht es um eine spezielle Bündnisform – der zwischen Menschen und Dingen. Diese „Dingverbundenheit“ des Menschen erlaubt es nämlich, die für den Markensoziologen so wichtige Frage nach dem sozialen Willen zu beantworten, der sich im Verhältnis von Produkt und Marke zeigt (s. Abschn. 2.3).

2.2.2 Die Dinge sind geronnene Sozialbeziehungen

Wir versammeln Dinge um uns, weil sie für uns eine Bedeutung haben. Sie erzählen uns viel von uns – aber eben auch bewusst oder unbewusst anderen Menschen. Daher bringen wir bestimmte Dinge aus dem Urlaub mit und dekorieren anschließend die Wohnung damit oder bringen Aufkleber am Fahrzeugheck an, die jedem unmissverständlich annoncieren, wie oder wo wir gerne unsere Freizeit und Ferien verbringen.

In unseren Beziehungen spielen die Dinge eine wesentliche Rolle. Als Beobachter oder Nutzer lesen wir an ihnen ab, welchen Wert die Hersteller ihnen beimessen, was jene Menschen voneinander hielten, die sie gemeinsam verwendeten, was sie gemeinsam wollten oder gegen wen sie sich wehren mussten. Ein Souvenir erinnert an eine flüchtige Liebelei im Urlaub, eine Kirche zeigt, dass ihre Glaubensgemeinschaft seit Jahrhunderten existiert, der Ehering veranschaulicht den Willen zu einem Bündnis zu zweit und eine Staatsverfassung die vertragliche Verbundenheit von Millionen. Am Gebrauch kann man ihren sozialen Wert beobachten: Ein Tisch weist immer konkret auf Sozialität hin. Ob Küchentisch in der Wohnung oder Schreibtisch im Büro, beide Dinge schaffen Sozialitäten. So verschieden die Willensinhalte der Menschen sind, die sich einen langen weinseligen Abend um die Tische versammeln oder sich dort kurz zur Vertragsunterzeichnung gegenüber sitzen, in allen Fällen kristallisieren sie gemeinsames Handeln. Nicht nur

versammeln wir Dinge um uns – die Dinge versammeln ihrerseits um sich, sie sorgen mehr oder weniger dafür, dass wir uns um sie versammeln.

Allerdings entwickeln wir höchst unterschiedliche Bindungen zu den Menschen wie auch zu den Dingen. Zu manchen Personen sind sie flüchtig und zweckgebunden, wie zu typischen Wegwerf-Dingen. Zu einer Dose, einem Papiertaschentuch, einem Zug-Abteil, einem Flughafen-Konferenzhotel haben wir kurzlebige Beziehungen. Andere Dinge hüten wir jahrelang: Ein altes Kissen begleitet uns durch das halbe Leben, ein geliebtes T-Shirt oder Sofa schleppen wir von Wohnung zu Wohnung, während wir den Küchenherd einfach stehen lassen. Es zeigt sich: Auch zu den Dingen entwickeln wir völlig unterschiedlich dichte Beziehungen des Bejahens und Förderns. Und das hat eine interessante Ursache.

2.2.3 Die Dinge sind inhaltlich aufgeladen

In der Regel werden Gegenstände als Objekte unseres Tuns verstanden. Das Auto dient dem Transport, das Handtuch zum Abtrocknen und die Bibel zum Beten. Physische und geistige Gegenstände sind Instrumente unserer Absichten und Träume, Mittel im Planquadrat unserer persönlichen strategischen (Gedanken-)Spiele. Sie sind nicht nur vorhanden und disponibel, sie sind auch greifbar und bearbeitbar. Also setzen wir sie ein, nach Belieben und strategisch, einzeln oder in situativen Kombinationen. Das Ziel sind dabei wir selbst: Wir in Verbindung mit den Menschen um uns herum, mit den uns Anvertrauten oder den von uns Beauftragten, in der Familie oder in der Firma. Die Gegenstände sind eine Brücke auf dem Weg zu unseren Zielen. Unser Verhältnis zu den Dingen ist zweckhaft, funktional und souverän.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Sichtweise unvollständig ist. Gegenstände stören manchmal, sie stehen unnütz in der Gegend herum, sie stehen unseren Ideen im Weg oder sogar entgegen. Und mehr noch: Indem wir ihnen bestimmte Bedeutungen zuschreiben, werden sie selbst aktiv, sie wirken positiv wie negativ auf den Einzelnen. Zum Beispiel regen sie uns auf oder an. Die Dinge stellen Fragen an

unsere Sinne, und wir antworten auf diese Fragen. Zum Beispiel, indem wir sie kaufen oder wegwerfen. Wenn wir auf ihren Ruf hören und die Umstände günstig sind, können wir sie in unser Leben holen und uns von ihnen kräftigen lassen, z. B., wenn der Angestellte sich nach einer Beförderung auf die nächste Leistungsebene der Firma die Uhr von Rolex oder Omega leistet, um seiner sozialen Umwelt an seinem Handgelenk den neuen Status zu signalisieren – aber auch um sich selbst der neuen Rolle zu vergewissern. *Bei der omnipräsenten Kritik an unserer konsumgeprägten Welt wird diese kreative wie aktivierende Rolle der Produkte äußerst selten gesehen, stattdessen wird der Mensch gerne als völlig passiver Konsument von Leistungen dargestellt.*

Manche Dinge wirken Jahrhunderte hindurch auf die Menschen (Kagan 2001): Reliquien werden in Prozessionen Gläubigen gezeigt, die sich alleine durch deren Anblick beseelt und gekräftigt wissen. Heilige Dinge enthalten Botschaften, deren ideelle Kraft viele einzelne Menschen zu Glaubensgemeinschaften verbindet. Das Verhältnis dreht sich um: Aus den handhabbaren Gegenständen werden aktive Impulsgeber. Sie stiften oder erneuern Bündnisse, wie es bei Eheringen, Fahnen oder Gotteshäusern der Fall ist. Manche Dinge überleben Jahrzehnte des Tiefschlafs. Berühmte Marken in Russland tauchen nach siebzig Jahren Verteilerwirtschaft wieder auf und bringen durch die erneuerten Produkte die schlummernden Energien erneut zur Wirkung. Die Markensoziologie zeigt, warum: weil die entsprechende Kundschaft immer noch da ist – obwohl die meisten der ursprünglichen Kunden schon längst verstorben sind. Die kollektive Erfahrung, das positive Vorurteil hat sich aber vererbt und kann erneut mobilisiert werden. Starke Marken überleben jede Verwüstung, weil die Kundschaft als zeitüberdauernder Hyperorganismus auf sie wartet.

2.2.4 Das Geschenk

Eine interessante Erscheinung in diesem Beziehungszusammenhang ist das Geschenk. Tagelang beschäftigt uns, was wir unserem Vorgesetzten schenken sollen. Die Größe des Gegenstandes, seine Wertigkeit wird bedacht. Genügt eine Flasche Wein oder muss es eine Kiste sein?

Vielleicht jedoch keine Kiste, sondern ein Karton, ein nobel arrangierter Geschenkkarton? Oder soll es eher ein Buch werden? Eine Karte für das Klassikkonzert oder für das Fußballstadion? Und wenn wir uns doch für den Wein entschieden haben – welcher Wein? Welche Herkunft, welcher Jahrgang, welche Preislage?

Warum ist die Suche nach dem „passenden“ Geschenk so schwierig? Weil das geschenkte Ding in eine soziale Beziehung passen soll. Es soll diese bestätigen, vielleicht sogar kräftigen, keinesfalls verletzen, vielleicht erst vorsichtig aufbauen. Da spielt der Unterschied zwischen einem Taschenbuch und einem Hardcover die entscheidende Rolle. Denn die billigere Version des gleichen Buches könnte die Beziehung kränken. Mit untrüglichem Gespür unterscheiden wir das Passende vom Unpassenden. Das Geschenk gibt uns die Möglichkeit, ein bestehendes Sozialverhältnis erneut aufzuladen oder ein noch junges Sozialverhältnis etwas zu vertiefen. Wenn der Eigenwille des auserwählten Produktes mit unserem Gestaltungswillen übereinstimmt, ihn im besten Fall zusätzlich unterstützt, erst dann haben wir den Eindruck, das richtige Geschenk gefunden zu haben. Wir achten sorgfältig darauf, dass das Preisschild entfernt wird, damit aus der Massenware ein persönliches Ding wird – durch spezifische Beigaben, eine schriftliche Widmung oder besondere Verpackungskunst vielleicht sogar ein Unikat (Frerichs 1990).

Dabei zeigt sich im individuell aufgebauten Eigenwillen der Ware das Resultat kollektiver Markenkraft. Jede Leistung baut ein mehr oder weniger starkes Resonanzfeld auf. Der Schenkende hantiert mit diesen Feldern und kooperiert im Verlauf seiner Überlegungen mit unterschiedlichen Resonanzfeldern: Eine langjährige Freundin wird 50 Jahre alt, sie liebt gute Schokoladen – Milka ist eine sehr bekannte Schokoladenmarke, aber wäre für diesen Anlass eine Marke wie Lindt oder Feodora nicht passender? Die einzelnen sozial aufgeladenen Waren werden vom Schenkenden derart verbunden, dass ein von ihm gewünschtes Optimum erreicht wird. Jedes Detail am Geschenk spielt dabei (s)eine Rolle in solchen Vorurteilsräumen: die Art des Weines, der Karton, die Kiste, der Geschenkkarton, die Hardcover-Version vom Taschenbuch – jede Nuance hat Bedeutung. Die Distinktion, der Wille zur Abgrenzung und Darstellung vom eigenen Status kann bei der

Geschenkauswahl umfassend entfaltet werden. Die gedanklich oft aufreibende Suche nach dem passenden Geschenk zeigt exemplarisch, wie sorgfältig und kompositorisch wir mit kollektiven Resonanzen im Alltag umgehen.

2.2.5 Die Waren als Subjekte

Ihren Einfluss zeigen die Dinge auch, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass wir „in“ ihnen aufwachsen. Als Kinder handeln nicht wir mit den Waren auf unserem Tisch, sondern sie mit uns. Die Cornflakes, die Marmelade, der Käse, die Milch, die Butter – wir wachsen in den entsprechenden Marken auf. Auch in größerem Maßstab: Nicht wir handeln mit der Stadt, in der wir aufwachsen, sondern diese macht uns stolz. Die vielen Häuser zeigen sich mit einem bestimmten Geist aufgeladen, der sich im Laufe von Jahrhunderten zu einer eigenen Atmosphäre verdichtet hat und die Neugeborenen immer wieder mit seinen Leistungen anfüllt. Einzelne solcher Dinge versammeln wir in Museen und bestaunen sie oder pilgern zu ihnen in teuren Studienreisen, die wir gerne bezahlen und die wir klüger und emotional bereichert beenden (zumindest gefühlt).

Das üblicherweise vorgestellte Verhältnis hat sich gedreht. In all diesen Fällen zeigen sich die Objekte als Subjekte, die uns zu ihren Objekten machen, zu Anhängern, gar zu Anhängseln. Die Sozialphilosophie bezeichnet diesen Eigenwillen der Dinge schon immer als Animismus: Die Bezeichnung leitet sich her von *anima* (lat.) = die Seele. Die Dinge sind beseelt. Sie sind nicht nur Gerät, sie sind eben auch Wille. Die Dinge strahlen selbst einen Willen aus, weil sie den Willen jener enthalten, die sie hergestellt haben und denen sie ihr Leben verdanken – den Tüftlern, den Erfindern, den Ingenieuren, den Kaufleuten ... Die Kaufleute sind seit einigen Jahrhunderten besonders wichtig, denn heute sind die Dinge fast ausnahmslos Waren. Wir sind umgeben von gekauften Dingen. Auch von solchen, die wir kaufen, um sie selbst zu vollenden – den „Dr. Oetker“-Kuchen, die Maggi-Suppe oder das Ikea-Regal.

In einer berühmten Stelle seiner Arbeit über „Das Kapital“ erkennt Karl Marx den Waren deshalb einen Fetischcharakter zu: „Eine Ware scheint auf den ersten Blick ein selbstverständliches, triviales Ding“, so schreibt er und ergänzt: „Ihre Analyse ergibt jedoch, dass sie ein sehr vertracktes Ding ist, voll metaphysischer Spitzfindigkeit und theologischer Mucken“. Der promovierte Jurist steht dem „rätselhaften Charakter des Arbeitsproduktes“ in rührender Hilflosigkeit gegenüber. „Es ist sinnenklar“, beschreibt er seine Eindrücke,

dass der Mensch durch seine Tätigkeiten die Formen der Naturstoffe in einer ihm nützlichen Weise verändert. Die Form des Holzes beispielsweise wird verändert, wenn man aus ihm einen Tisch macht. Nichtsdestoweniger bleibt der Tisch Holz, ein ordinäres sinnliches Ding. [...] Aber sobald er als Ware auftritt, verwandelt er sich in ein sinnlich übersinnliches Ding. Er steht nicht nur mit seinen Füßen auf dem Boden, sondern stellt sich allen anderen Waren gegenüber auf den Kopf und entwickelt aus seinem Holzkopf Grillen, viel wunderlicher, als wenn er aus freien Stücken zu tanzen begänne (Marx 1957, S. 50).

2.2.6 Waren erschließen uns Möglichkeiten

All dies führt uns auf etwas hin, was den Dingen eine existenzielle Bedeutung für uns persönlich gibt: *Dinge sind Horizonte möglichen Handelns. Sie erschließen uns unsere Begabungen.* In einer Welt mit Tausenden von Dingen in Reichweite entsteht ein gewaltiger Reichtum an Differenzierung. Ein Fußball unterscheidet sich darin nicht von einem Klavier oder einem Fotoapparat. Auch Schere, Kleber und Buntpapier erschließen unsere Gestaltungsfreude, und wer die Möglichkeiten zu kochen betrachtet, kommt aus dem Staunen nicht heraus. Wenn die Dinge wirklich nur Bedürfnisse befriedigen würden, wären die Menschen aus den Höhlen nie heraus- und von den Bäumen nie heruntergekommen. Vielmehr stehen die Waren und vor allem ihre Vielfalt mit einem Bedürfnis in ursächlichem Zusammenhang, das nur der Mensch hat: Sein tägliches Leben nach seinen ureigenen Vorstellungen zu gestalten.

Die Waren erlauben uns, Pläne zu machen und zu realisieren. Ein schönes Kleid lässt uns an zukünftige Partybesuche denken, die neue Zahnbürste oder der Eintritt in ein Fitnessstudio stärken unseren Willen zum gepflegten und gekräftigten Körper. Mithilfe der Dinge, der von uns erschaffenen wie auch der in unseren Lebensraum importierten, erweitern wir unseren Lebenshorizont. Das zugrunde liegende Bedürfnis nach neuen Waren ist nicht ein passives Bedürfnis der Sinnensättigung, sondern ein Bedürfnis nach aktiver Ausgestaltung unseres Lebenskreises. Erst der Wille zum weiteren, breiteren Entwurf führt zu all den vielen Waren. Mit jedem Ding und jeder Variante eines Dinges verändern, verfeinern, erweitern wir unseren Handlungsspielraum. Eben deshalb erwerben wir immer wieder neue Dinge. Denn durch den Kauf der Dinge oder Dienste verschaffen wir uns selbst ständig neue Horizonte möglichen Handelns. Und wie jeder-mann weiß, ist der Weg zum Horizont endlos. Weshalb die Psychologen auch vom Kaufrausch sprechen. Im Kaufrausch sind wir Opfer unserer Entwürfe – wir entwerfen uns in neue Situationen und Beziehungen. Daran ist wenig Pathologisches, im Gegenteil, es zeigt den Menschen in seiner gestalterischen *conditio humana*.

In dieser nach oben offenen Struktur kräftigen uns die bereits vertrauten Marken. Sie erlauben uns Beständigkeit. Manche wurden schon von den Eltern gekauft, wie z. B. das Haus, der Kleiderschrank, die Uhr. Viele kaufen wir selbst, regelmäßig, aus Gewohnheit. Sie sind Part unseres Alltags, gehören zum Gemüt. Als Kleidungsstück, als Sitzecke oder als favorisiertes Waschmittel. Eben deshalb ist es bei uns auch gemütlich. Jedenfalls empfinden wir es so, zumindest wir und unsere Freunde. Sie sind unsere Freunde, weil sie es bei uns ebenso gemütlich finden wie wir. Die Ähnlichkeit des Gemüts entsteht auch durch die Ähnlichkeit der gekauften Dinge, um die wir uns versammeln. Sie und wir haben oft eine gemeinsame Geschichte. Der Tisch, die Lampe, die Bücher, das Lieblingshotel am Lieblingsort – aber auch die Klubfahne oder der Fanschal. Erst im Zusammenspiel mit den uns vertrauten Dingen sind wir stark. Daran sind die Marken mit ihren Energien in hohem Maße beteiligt.

Unentwegt entstehen neue Dinge, dies ist eine Existenzbedingung für das Marketing und zudem ist jede neue Ware Ansatzpunkt für frische, sich aufbauende Sozialität. Zum Beispiel die Erfindung und zunehmende Popularität des Kiteboards mit Lenkdrachen ab den 1990er Jahren als Sportgerät: Das Kitesurfen führte zu neuen Bekanntschaften, aber auch zu Events, zur Gründung von Kite-Schulen, zu Leistungswettbewerben, Produkten, Reise-Angeboten, neuen Marken, Ausrüsterkollektionen etc. – es ließ quasi eine neue Industrie entstehen. Neue Produkte und Dienstleistungen sind willkommener Anlass zu neuen sozialen, d. h. einander fördernden Verbundenheiten.

Die von Marx erkannte Übersinnlichkeit der Waren besteht in dieser erschließenden Kraft. Sie entfaltet unsere Begabungen, indem sie neuartige Verbindungen zu anderen Waren und Menschen ermöglicht. Ihre jeweils spezifische Leistungsnuance ermöglicht diese Neuerungen. Die existenzielle Entwurfsfreude der Menschen und die Evolution der Warensysteme hängen wechselwirksam zusammen. Die für Marx theologischen Mucken bestehen tatsächlich darin, dass die Anregungskraft der Waren die menschlichen Gemüter auf neue Ideen bringt oder alte genussvoll festigt.

Es wird deutlich: Den Markensoziologen interessiert an einem Ding zunächst weniger Material und technische Machart. Der Markensoziologe fragt zuerst: In welchem Ausmaß gelingt es einem Ding, Menschen um sich herum zu versammeln? Unternehmerisch ausgedrückt: In welchem Maße gelingt es Menschen, Dinge herzustellen, um die sich zahlende Menschen dauerhaft versammeln?

Dinge sind geronnene Sozialbeziehungen und der Unternehmer ist ein Beziehungsbildner. Je nachhaltiger er es vermag, durch seine Leistungen Bündnisse zu seinem Unternehmen herzustellen, desto wertschöpfender ist seine Geschäftstätigkeit. Material und Machart interessieren den Analytiker erst in dem Moment, wo sie nachweislich eine maßgeblich bündnistiftende Kraft für die jeweilige Marke besitzen, z. B. wenn die Frage lautet „Wie gelingt es einem Ding, die Menschen um sich herum zu versammeln?“ und die Antwort eindeutig in diesen Leistungsbereichen zu verorten ist.

2.3 Marke und Produkt

Wenn wir von den menschlichen Willensinhalten gesprochen haben, die als Wünsche und Absichten Verbundenheit zwischen Menschen entstehen lassen, so ist eine wichtige Unterscheidung zu klären. Sie betrifft das unterscheidbare Verhältnis der Konsumenten zum Produkt auf der einen Seite und zur Marke eines Markenproduktes auf der anderen Seite.

2.3.1 Marke und Produkt: zwei unterschiedliche Willensformen

Es gibt eine Art von Verbindung, in die jeder Mensch hineingeboren wird. Die Muttersprache oder die Sitten einer Region, eines Landes sind ein typisches Beispiel dafür. Die Wörter, die Grammatik, der Klang der Sätze und die Bedeutung der einzelnen Wörter sind allesamt bereits vorhanden. Ebenso wie die Feste, ihre jährliche Rhythmik und die vielen kulturellen Bräuche. Diese Verbindung gelingt uns unmerklich und ohne besondere Anstrengung. Das auf diese Weise Übernommene wird mehr oder minder eine untrennbare Komponente des eigenen Wesens.

Sodann jedoch gibt es eine zweite Art der Verbindung, die auf gänzlich andere Weise zustande kommt. Sie wird eigentlich erst möglich, wenn der Mensch ein gewisses Alter erreicht hat und beginnt, sein Leben selbstständig zu führen, also nach eigenen bewussten Entscheidungen und Beschlüssen „frei“ lebt und arbeitet. Es ist eine Verbindung, die man erst nach reiflicher Überlegung eingeht. Man hat sich etwas vorgenommen und möchte nun dieses Ziel möglichst schnell erreichen. Die Verbindung ist deshalb oft gut durchdacht und zweckhaft. Das innere Verhältnis zu den Menschen und Dingen, mit denen man sich jetzt verbindet, ist punktuell und zeitlich begrenzt. Das Verhältnis zu den Verbundenen ist eher kalkuliert und sachlich, z. B. möchte man einen bestimmten Beruf erlernen, bewirbt sich für eine solche Berufsausbildung bei einem Betrieb. Das auf diese Weise Erzeugte modelliert eigene Begabungen und entfaltet eigene Anlagen mithilfe eigener Beschlüsse. Es ist durch und durch selbstbestimmt,

eine eigene Denkleistung, gerade im Bereich Beruf und Karriere oft mit einer langfristigen strategischen Planung und bei Perfektionisten bis ins Detail durchdacht. Und es ist kündbar: Merkt der Mensch, dass ihm z. B. diese Ausbildung nicht liegt oder das Arbeitsklima nicht passt, kann das Verhältnis von der betroffenen Person jederzeit aufgekündigt werden.

Die Unterscheidung zwischen den zwei Verbindungen stammt aus der Soziologie. Ferdinand Tönnies hat sie herausgearbeitet und den Willensformen zwei verständliche, nachvollziehbare Namen gegeben. Die zuerst beschriebene, unausweichliche und daher besonders tiefe und gefühlvolle Verbindung hat er als wesenwillige Verbundenheit charakterisiert. Die selbst hervorgebrachte, zweckhaft-strategische Art des Bündnisses als eine kürwillige Beziehung beschrieben. Im Begriff des Wesenwillens kommt zum Ausdruck, wie intensiv, aber auch unausweichlich unser Geist und Körper die übernommenen Willensinhalte verinnerlicht. So sprechen wir eben am einfachsten unsere Muttersprache und feiern die uns vertrauten Festivitäten. Demgegenüber setzen wir beispielsweise die durch eine Prüfung erreichte Qualifikation ganz überlegt ein, um einen bestimmten Berufs- und Karriereweg aufzubauen und auf diese Weise unseren Lebensunterhalt zu verdienen bzw. ihn langfristig zu sichern. Wir küren das Eigene an unserem Leben durch unseren Kürwillen. Das eine ist die Pflicht, das andere die Kür – der Eiskunstlauf wird von den gleichen Prinzipien organisiert: Die Kür ist eine individuell vom Wettkämpfer vorgenommene freie Zusammenstellung des Programms, die Pflicht eine ihm exakt vorgegebene Programmabfolge.

Wird nach der energetischen Kraft der beiden Willensinhalte gefragt, so ist erkennbar, dass alles Wesenwillige die gespeicherte Kraft der Geschichte enthält. Deshalb sind auch Sprachen, Sitten und Gewohnheiten besonders langlebige Kulturgestaltungen, die durch die nachgeborenen Menschen weitergetragen werden. Der Einzelne ist in wesenwilligen Verbundenheiten keine verantwortliche Person. Er entfaltet sich, indem er Komponente dieser Kulturgestaltungen wird. Die Energie des Ganzen überträgt sich auf den Aufwachsenden und trägt ihn. Dass er gleichzeitig substanzieller Neugeborener ist, der die Vorgeborenen dazu nutzt, um anders zu sein, das Universum an seiner

Stelle zu erweitern und voranzubringen, steht der Vorgabe nur bedingt entgegen.

Bei einer kürwilligen Gründung sieht es völlig anders aus: Der Einzelne muss seine Ziele erst einmal bewusst für sich formulieren, sie dann geplant verfolgen und immer wieder Mittel und Wege finden, um die selbst gesteckten Ziele zu erreichen. Hindernisse und Krisen müssen überwunden, Pläne justiert oder sogar revidiert werden. Kurzfristige Veränderungen und Rückschläge dürfen ihn nicht hindern, sein persönliches langfristiges Ziel weiterzuverfolgen. Der Kürwille braucht Selbstbewusstsein, Disziplin und Konsequenz. Er ist eine starke, eigene Energieleistung, er muss unter gedanklichem Einsatz erst konstruiert und über die Zeit immer wieder durchdacht werden.

Wesenwille und Kürwille unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Denken. Während die übernommenen Inhalte organisch und, wie wir sagen, ganz natürlich von uns angeeignet werden – wie die Entfaltung der Muttersprache in einem Kleinkind –, müssen die von uns selbst initiierten Absichten erst erdacht werden, mal mühevoll, mal lustvoll, aber immer unter Einsatz unserer bewusst aktivierten Denkkraft. Hier gibt es erst den gedachten Plan oder Entwurf und dann die leiblich-physische Realisierung. Der Beschluss ist der Start in ein bisher nicht Gewesenes.

Während beim wesenwilligen Handeln das Denken das Tun begleitet, wird das kürwillige von ihm geleitet. Denken muss der Mensch immer und überall, denn seine anthropologische Verfassung ist durch diese Fähigkeit charakterisiert. Aber er setzt es mit unterschiedlicher Schärfe ein. Im Gefühlsleben ist der Lebenswille derartig komprimiert aktiv, dass das Denken ihn und sein Tun nur begleiten kann; im konzeptuellen Führungswillen dagegen beherrscht das Denken die Szenerie und legt die Regeln fest, nach denen vorgegangen werden soll.

Der Begriff des *menschlichen Willens* [...] soll in einem doppelten Sinne verstanden werden. Da alle geistige Wirkung als menschliche durch die Teilnahme des Denkens bezeichnet wird, so unterscheide ich: den Willen, sofern in ihm das Denken, und das Denken, sofern darin der Wille enthalten ist. [...] Den Willen des Menschen in jener Bedeutung nenne ich seinen *Wesenwillen*; in dieser: seinen *Kürwillen* (Tönnies 1991, S. 73).

Die obige Unterscheidung ist grundlegend für das Verständnis von Marken: *Eine Marke löst kürwillig Prozesse aus, die aber letztlich wesenwillige Sozialverhältnisse herstellen sollen.* Die Verbindung zu Marken – und das unterscheidet sie von unseren Verbindungen zu Produkten – ist wesenwillig. Wie ist das zu verstehen?

2.3.2 Gemeinschaft und Gesellschaft

Den beiden Willensformen Wesenwille und Kürwille, die individualpsychologisch gedacht sind, entsprechen passgenau Tönnies' soziologischen Beobachtungen des Gemeinschaftlichen und Gesellschaftlichen. Sie sind für Tönnies die zwei Grundformen menschlichen Verbundenseins. Alle Arten der Verbundenheit, in denen der Wesenwille überwiegt, werden von ihm Gemeinschaft genannt, und alle, die überwiegend durch Kürwillen gestaltet werden, nennt er Gesellschaft. Diese Begriffe sind allgemeine Strukturbegriffe, wissenschaftliche Idealtypen: Das heißt, Wesenwille und Kürwille sind im Leben der Menschen immer gemeinsam vorhanden, allerdings in bestimmten Situationen unterschiedlich stark ausgeprägt. Eine Familie unterscheidet sich deutlich von einer Aktiengesellschaft (in den allermeisten Fällen). Beide Willensformen sind jedoch in allen Lebenslagen aktiv beteiligt, aber in unterschiedlichen Anteilen.

Eine *gesellschaftliche* Verbindung besteht bei aller Einheit der sie Bildenden immer aus getrennten Subjekten. Die Menschen haben sich vertraglich verbunden, bleiben aber genau deshalb auch getrennt: Grundlage ihrer Verbindung ist der Vertrag. Verträge schließen nur Fremde, die genau wissen, was sie erreichen wollen. Durch die Zweckhaftigkeit der Beziehung ist diese im eingeführten Sinne kürwillig: Genau festgelegte Funktionen führen zur Verbindung und die Verpflichtung ist nur in dieser Hinsicht relevant. Das „gemeinsame Ziel“ stützt sich auf jene vereinbarten Punkte, die Vertragsinhalt sind. Deshalb ist eine gesellschaftliche Beziehung durch den Grundsatz charakterisiert: Ich bin mir Zweck, alles andere ist, alle anderen sind mir Mittel.

In dieser Verbundenheit herrscht druckvolle Flexibilität, die strukturell kontinuierlich nach Veränderung, wenn möglich Verbesserung

strebt: Hinter-sich-Lassen ist angesagt, Neues soll entstehen. Das auf diese Weise eher kurzfristige Zusammenwirken lebt von Einfällen und schafft ein künstliches, wechselhaftes Sozial-Aggregat. Die Marketing- und Forschungsabteilungen der Unternehmen sind traditionell Bereiche, welche danach streben Verbesserungen, Produktvarianten oder Neues zu kreieren und in das Unternehmen zu treiben. Die innovative Ausrichtung ist wichtig für das zu Produzierende im Produktionsprozess: Es soll immer auf dem neuesten Stand sein, z. B. soll das sog. *Key-Product* die aktuelle Speerspitze der Leistungsgeschichte des Unternehmens verkörpern. Der Zweck heiligt deshalb viele Mittel, auch finanzielle, wie es das Budget der Abteilung Forschung und Entwicklung zeigt – zumindest wenn diese Abteilung noch im eigenen Unternehmen angesiedelt ist.

Gemeinschaftliche Verbundenheit ist dagegen das *wesentliche* Zusammenleben. Es umfasst den ganzen Menschen, so wie wir es von einer Lebensgemeinschaft kennen. Eine Familie ist, trotz der räumlichen Trennung zwischen den einzelnen Mitgliedern, doch eine unaufhebbare Einheit – es ist schwer, die Familiengemeinschaft zu kündigen. Wir kennen diese Form der Verbundenheit als Glaubensgemeinschaft, Sprachgemeinschaft oder Kampfgemeinschaft. Sicherlich gibt es auch *Religionsgesellschaften*, also Organisationen, die spezifische funktionale Aufgaben regeln; doch dies geschieht dann innerhalb einer *Religionsgemeinschaft*, die ihre Anhänger lebenslang um jeweilige Götter oder heilige Inhalte versammelt.

Die Sprache trennt im Alltag die beiden Begrifflichkeiten und beweist damit eine hohe Sensibilität gegenüber der inhaltlichen Differenz: Der Sprachgebrauch kennt die Aktiengesellschaft, der Begriff Aktiengemeinschaft ist ihm fremd bzw. existiert nicht. Der Begriff Ehegemeinschaft ist nicht mehr sehr gebräuchlich im Deutschen, doch der Begriff Ehegesellschaft ist dem Sprachgebrauch fremd – trotz der Zunahme an Eheverträgen und deren weitgehender gesellschaftlicher Akzeptanz.

Gemeinschaftliche Verbindungen sind qualvoll, lästig oder lustvoll, aber sie sind auf eine einmalige Art und Weise dauerhaft. Sie haben ihren Grund in sich selbst, kommen aus der Tiefe der Geschichte und sind von langer Dauer. Dabei erschafft jede Gemeinschaft ihre

eigenen Ausdrucksformen. Obwohl alle menschlichen Tätigkeiten funktional gleich sind, wird in jeder Gemeinschaft anders erzogen, bewertet, gekocht, geliebt, gefeiert, geheiratet, gestorben und beerdigt. Gemeinschaft bildet als Sozialität einen Körper eigener Art: „Im Namen des Volkes“ wird gerichtet, „Im Namen Gottes“ gedankt, „Im Namen der Firma“ beglückwünscht (hier bewusst als Gemeinschaft verstanden). Ein derartiger Gemeinschaftskörper wirkt durch scharfe Grenze nach außen. *Gemeinschaft ist das energetischste Reservoir des Sozialen*. Trotz Trennung in einzelne Personen sind alle Mitglieder eine unaufhebbare Willens-Einheit, aufgehoben in ihrer einmaligen Sitte.

Markenkraft besteht aus solch wesenwilliger Verbundenheit: Je stärker die Marke, umso höher der Anteil an wesenwilliger Verbundenheit. Das heißt, in der Kundschaft existiert eine Verbindung von hohem wesenwilligen Anteil – häufig bei solchen Marken auch innerhalb der Belegschaft. Wesenwillig von einer Marke angezogene Menschen machen für *ihre* Marke z. B. anstrengende Dinge: Zeitweise waren Menschen auf der ganzen Welt bereit, vor Geschäften über Nacht auf dem Asphalt zu campieren, um am nächsten Tag als erste Person ein neues elektronisches Gerät in den Händen zu halten (Apple) oder in einem neu eröffneten Geschäft als Erster einen überteuerten Hoodie zu kaufen (Abercrombie & Fitch/Hollister). Einander fremde Menschen fühlen sich spontan miteinander verbunden, wenn sie sich irgendwo zwischen Hamburg und Haiti treffen, nur weil sie dieselbe Automarke fahren. Diese soziale Verbundenheit läuft allein über Gestalthaftes, nie über rationale Verstandesurteile (Guinn und Muñiz 2003).

Die Ware ist in diesem Zusammenhang ein Sachverhalt mit zwei Gesichtern: Sie ist in zwei unterschiedliche Bündnisarten eingebettet, die mit den Begriffen *Produkt* und *Marke* gekennzeichnet werden. Um Produkt und Marke als lebendige Sozial-Beziehungen – also in dem hier gemeinten strengen Sinne sich gegenseitig fördernder Beziehungen – erkennbar werden zu lassen, sollen die beiden Verbindungsarten deshalb im Folgenden mit jenen Lebenszusammenhängen in Verbindung gebracht, aus denen sie hervorgegangen sind und aus denen sie auch weiterhin ihre Impulse erhalten. Dinge sind schon immer von den Menschen hergestellt worden – aber Waren sind Dinge, die unter neuzeitlichen Bedingungen zumeist massenhaft industriell produziert und öffentlich

angeboten werden. Das macht den Vorgang komplexer und bedarf der Beschreibung. Es zeigt sich, dass Produkt und Marke zwei Kraftlinien in Bezug auf die Ware sind, die aus wesenwilligen sowie kürwilligen Handlungsweisen hervorgehen. Um das Verständnis und die unterschiedliche Energie dieser zwei menschlichen Kraftlinien geht es zunächst.

2.3.3 Firma und Familie

Es gibt zwei soziale Beziehungen, die den Alltag und viele Jahre unseres Lebens prägen und den berufstätigen Vater, noch stärker oftmals die berufstätige Mutter zu besonderen Gestaltungsaufgaben veranlassen: Firma und Familie. Wir erfahren sie in vielen Situationen als sich ausschließende Gegensätze – und genau so sollen sie hier soziologisch zunächst einmal dargestellt werden.

Eine Firma ist beschreibbar als Geflecht aus Verbindungen, die der eigenen Initiative unterliegen. Die persönlichen Absichten eines Angestellten sind Ausgangspunkte für ein solches Berufsverhältnis. Beim Gründer einer Firma wird es noch deutlicher: Er entwickelt die ersten Regeln nach eigenem Plan und sucht Mitarbeiter. Als Berufstätiger bündelt man die eigenen Fähigkeiten zu einem möglichst passgenauen attraktiven Leistungsangebot und bewirbt sich bei einem Unternehmen aufgrund dieser Qualifikation. In der Regel ist die Beziehung zu einer Firma ein Verhältnis auf Zeit. Auch wenn es möglicherweise viele Jahre oder sogar Jahrzehnte währt, ist es doch immer Ergebnis eigener Beschlüsse. Ein typischer Satz vom Mitarbeiter lautet: „Ich habe das Gefühl, mich jetzt beruflich verändern zu müssen“ – und macht damit diese Möglichkeit, sich jederzeit umentscheiden zu können, deutlich. Jederzeit kann ein Vertragsverhältnis gekündigt werden, von beiden Seiten. Konflikte werden, wenn es möglich ist, besprochen und gelöst, denn eine Firmenbeziehung ist auf Optimierung ausgerichtet. Das Beste soll erreicht werden, die besten Leute werden versammelt und gehalten, von Dissidenten trennt man sich. Eine Meinung gilt – das gesteckte Ziel heiligt die Mittel. Ein typisch kürwilliges Vorgehen. In der Firma muss jeder Beteiligte mit hohem Energieeinsatz jede Beziehung gestalten. Wir nennen das „arbeiten“.

Ganz im Gegensatz zur Familie. In (s)eine Familie wird man hineingeboren. Man hat nichts dafür getan und kann zunächst gar nichts und später nur wenig daran ändern. Das Familienmitglied ist reines Opfer. Familie ist Schicksal. Vater und Mutter, die einen hervorgebracht haben, kann man nicht austauschen. Ebenso wenig wie die Eltern sich ihre Kinder aussuchen können. Sein ganzes Leben hindurch bleibt man Kind seiner Eltern. „Jeder liebet sein Land, seine Sitten, seine Sprache, sein Weib, seine Kinder nicht, weil sie die besten auf der Welt, sondern weil sie die bewährten Seinigen sind“, beschreibt Gottfried Herder diese ewige Sozialform (1985, S. 52). Man durchlebt gemeinsam Glück und Not, Ekstase, Streit und Tod, weshalb die Beziehungen in einer Familie von höchster Intensität und Dichte sind. Auch der Ort ist unausweichlich, sowohl in geografischer Hinsicht als auch im Hinblick auf Milieu und Klassenlage. Aus der Familie kann niemand austreten, eine Familienbeziehung kann nicht einfach gekündigt werden. Selbst wenn die eigenen Eltern nicht mehr leben oder man bis nach Neuseeland vor ihnen flüchtet, bleibt man ihr Kind. Auch wer sich von einer niedrigeren Klassenlage bis in die höchsten und anerkanntesten sozialen Kreise emporarbeitet, für den bleibt die Herkunft immer die Herkunft.

Diese leiblich-unausweichliche Verbundenheit hat eine charakteristische Konsequenz für interne Konflikte: Sie werden in der Familie zwar ausgetragen, aber nicht gelöst – Konflikte werden „begraben“. Warum ist das so? Meist übersteigt der Wille zur Fortsetzung des familiären Bündnisses irgendwann den Energieeinsatz des Streites. Es sei denn, man trennt sich in einer Ehe oder Partnerschaft. Doch wenn man sich erneut ehelich oder eheähnlich verbindet, setzt sich die Problematik fort bzw. wiederholt sich in anderer Form. „Pack schlägt sich, Pack verträgt sich“ nennt es der Volksmund. Familie ist daher eine besonders typische, weil unausweichliche und nicht auflösbare Art von wesenwilliger Bindung. „Blut ist dicker als Wasser“, pointiert der Volksmund die einmalige Stärke und Konsistenz dieser sozialen Verbundenheit.

2.3.4 Vertrag und Sitte

Dieser Unterschied zeigt sich in vielen für den Alltag maßgeblichen Bereichen. Die Beziehung zur Firma basiert auf einem spezifischen

sozialen Modus: dem Vertrag. Sich über Verträge zu vertragen, ist eine vergleichsweise junge Erscheinung in der Geschichte der Menschheit. Erst als sich die ersten umherziehenden Clans miteinander friedlich ohne Blutvergießen arrangieren wollten, z. B. beim Streit um eine Wasserstelle, verzichteten sie auf die gewaltsame, kriegerische Durchsetzung ihrer eigenen Götter und Grundsätze. Sie beschlossen, ab jetzt verstärkt durch Abmachungen zu kooperieren. Sie vereinbarten zweckhafte Verhaltensweisen: „Ohne Ansehen der Person“ – dieser fundamentale Rechtsgrundsatz hat hier seine Wurzeln. Der Zweck heilte die Mittel, und so kam es zu einer Kooperation sogar mit den Hassenswerten vom anderen Stamm – wenn es dem eigenen Gruppenziel diente: der Stärkung oder dem Erhalt der Sippe. Auf das Vereinbarte verließ man sich, ansonsten interessierte der andere Haufen nicht.

Auf diese Weise entstanden in der Menschheitsgeschichte vertragsschließende Subjekte. Die vertragschließenden Parteien etablierten taktische Verbindungen zwischen sich und blieben einander dabei doch fremd. In dieser punktuellen Verbundenheit verband man sich und blieb doch insgesamt strikt getrennt. Diese selbstbestimmte Initiative gefährdet ein Vertragsverhältnis von Anfang an bzw. macht es grundsätzlich fragil: Tritt eine neue Lage ein, entsteht eventuell ein neuer Beschluss, der im besten Falle zu einem neuen Vertrag führen kann. Im schlechtesten Falle kommt es zur einseitigen Auflösung des Vertrages. Verträge können novelliert werden. Das Interesse an Gemeinsamkeit ist situativ, oft stark opportunistisch, inhaltlich wie zeitlich. Der Vertrag ist Folge zunehmender Dichte auf der Erdoberfläche.

Wie hoch ist der Anteil von Verträgen in unserem Leben? Mietvertrag, Arbeitsvertrag, Lebensversicherung, Bausparvertrag, Kfz-Versicherung, Sportklub etc. Ständig gehen wir im Alltag unterschiedliche Formen von Verträgen ein. Obwohl weit verbreitet und populär, regeln sie aber nur wenige unserer Verbindungen zu anderen Menschen. Die öffentliche Aufmerksamkeit für vertragliche Regelungen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass es eine viel ursprünglichere, ältere und ganz andere Art des Bündnisses gibt – die Sitte. *Sitte liegt zeitlich und inhaltlich vor jedem Vertrag. Sitte ist sozialer Wille pur. Sitte ist die fundamentale Art, Kollektive zu ordnen. Niemand vermag den Grund für eine Sitte anzugeben, denn sie hat ihren Grund in sich selbst.* Dass die Speisen hier so und ganz

anders als nebenan zubereitet werden und die Häuser dort ganz anders gebaut werden als hier, obwohl doch auch dort nur Schutz im Haus gesucht wird, kann nicht begründet, sondern nur festgestellt werden: Weil es immer so war ... *Sitte ist durch Gewohnheiten geprägt, und jede Gewohnheit ist festes Bündnis – Sitte ist das Wohnzimmer der Seele.*

Eine Sitte ist unausweichlich, eben zutiefst wesenwillig. Weihnachten entmündigt Millionen Menschen und regt sie gleichzeitig zu emsiger Betriebsamkeit an (oder drängt sie dazu). Im Geschäft und privat. Als Kind oder Elternpaar, als Tante, Onkel oder Enkel. Beim Vertragsabschluss zeigt sich der Mensch als eigenverantwortliches Subjekt, einer Sitte gegenüber ist er jedoch ein hilfloses Objekt. Sitte verteilt Ge- und Verbote und rhythmisiert das Leben von Millionen.

Die Sprachforschung macht diesen Zusammenhang deutlich: Wir sagen umgangssprachlich: „Ich beherrsche die Sprache XY“. Soziokulturell trifft das Gegenteil zu: Je besser und gekonnter ich eine Sprache spreche, desto mehr beherrscht sie mich. Ich folge ihren Regeln, ihren Klängen und Mustern, ihrer in Worte gefassten, oft viele Jahrhunderte überdauernden Erfahrung mit der Welt, selbst die eigene Gestik und Mimik wird durch sie gesteuert. Die Literatur und die Schwierigkeit, Bücher in andere Sprach(-Kulturen) zu übersetzen, macht dies deutlich. Sprache ist täglich gelebte Sitte. Sitte ermöglicht uns die Verbindung mit vielen Fremden, denen wir begegnen und die uns durch gemeinsame Sitte sogleich nahe sind. Der Gesittete ist der mir persönlich Unbekannte, der aber erkennbar in der gleichen Sitte wohnt wie wir, sich also z. B. in unserem Verständnis gesittet kleidet, ob im Theater, auf der Straße oder auf dem Fußballplatz. Wer das nicht so bzw. anders tut, ist ungesittet und wird für uns zum wirklich Fremden.

Eindeutig ist: Die Sitte prägt unser Wesen und macht uns in unserer jeweiligen kulturellen Umgebung überhaupt erst handlungsfähig.

2.3.5 Produkt und Marke

Auch Produkt und Marke sind in dieser Weise unterscheidbar. Einer Markenware, die wir kaufen, begegnen wir immer in zweifacher

Weise. Unser Verhältnis zum Produkt in der Ware ist vertragsartig. Der Kaufvertrag gilt dem Produkt und seiner Fehlerlosigkeit. Wir entscheiden uns bei jedem Kauf dem Produkt gegenüber neu. Bei Schäden gibt es die Möglichkeit zur Reklamation, der an der Kasse ausgestellte Kaufbeleg belegt und dokumentiert die Rechtsbeziehung zum Gekauften. *Dem Produkt gegenüber ist der Käufer frei, was so viel bedeutet wie: Er kann ganz nach eigenem Entschluss und Belieben eine Beziehung zu ihm aufnehmen und auch wieder abbrechen.* Für das Unternehmen gilt das Gleiche: Es ist Herr über seine Produkte. Es kann entscheiden, wie das Produkt aussieht bzw. funktioniert, welche Qualitäts- und Leistungsparameter integriert werden oder wie die Dienstleistung von den Angestellten interpretiert werden soll. Die Beziehung zum Produkt resultiert aus überlegt eingesetztem Wollen, es ist eine typisch kürwillige Beziehung.

Das Verhältnis zur Marke dagegen gleicht dem zur Sitte: Das Markenhafte an der Ware ist Ergebnis einer über Jahre kontinuierlich aufgebauten förderlichen Willensenergie in Bezug auf eine Leistung. Immer wieder hat ein Unternehmen seine spezifische(n) Leistung(en) reproduziert und auf diese Weise dem Publikum, aber insbesondere seiner Kundschaft den Aufbau von Anhänglichkeit, d. h. den Aufbau eines Bildes bzw. positiven Vorurteils, ermöglicht. So wurde die Marke zur Instanz für eine Kundschaft, die den Leistungen des Unternehmens nicht nur vertraut, sondern sie vor allem mit diesem Vertrauen auch finanziert.

2.3.6 Prüfen und Vertrauen

Um diesen für die Markenführung so wichtigen Unterschied noch deutlicher herauszuarbeiten, versammeln wir weitere solcher typischen Handlungsarten, die unseren Orientierungen im Markt, also zwischen Ablehnen, Kennen und Kaufen, zwischen gelegentlich, häufig oder immer Kaufen zugrunde liegen. Für den Umgang mit Leistungsangeboten lassen sich zwei Beziehungsweisen beschreiben, die den kürwilligen und den wesenwilligen Impulsen entsprechen: das Prüfen und das Vertrauen.

Dem Produkt bzw. der Leistung gegenüber haben wir eine Beziehung des ständigen Prüfens. Wir nehmen das Produkt in die Hand und

klopfen seine Eigenschaften ab, horchen, tasten, lassen uns alles vorführen. Die in den Wirtschaftswissenschaften so deutlich betonte Produkt-Nutzen-Relation zur Ware findet in diesem Prüf-Modus ihre markensoziologische Grundlage. Wir haben es bei der Klärung des Kürwillens gesehen: *Während beim Vertrauen in die Marke das Denken nur als Begleiter fungiert, zeigt es sich beim Prüfen als leitende Instanz.* In der Beziehung des Prüfens zeigen wir unsere Fähigkeit zum reflexiven Vergleichen, das unentwegt einzelne Eigenschaften untersucht und mit anderen mittels des Gedächtnisses verknüpft. Hier zeigt der Mensch sich als aufgeklärtes Individuum, als ein moderner Verbraucher, der selbstverständlich nicht irgendwelche Behauptungen eines Unternehmens blind übernimmt oder ihnen einfach so vertraut.

Ganz im Gegensatz zum Vertrauen dem Markenhaften gegenüber. Dabei sollte erkannt werden, wie gerne wir vertrauen (nicht nur auf Marken): Einmal, weil es uns selbst vom Prüfen entlastet, jedoch auch, weil wir, ohne anderen Menschen oder Institutionen zu vertrauen, nur sehr wenige Schritte im Leben gehen könnten. Bei nahezu jedem Konsum gehen wir in Vorleistung, indem wir vertrauen. Jeder Joghurt-Kauf basiert auf unserem Vor-Vertrauen, dass Landliebe und Danone kein Formaldehyd in den Becher füllen. Wir investieren auf diese Weise in die angebotene Leistung etwas höchst Sensibles: unsere eigene Hilflosigkeit. Bei den Dienstleistungen ebenfalls, z. B. bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel wie Bus, Bahn und Flugzeug. Markensoziologisch wird dieser Zustand als bewusste Unnachdenklichkeit beschrieben. Denn diese Unnachdenklichkeit ist von uns bewusst herbeigeführt worden, wir wollen und suchen sie: Nicht primär aus Phlegma, sondern u. a. deshalb, weil diese Art von bedenkenlosem Handeln uns frei macht für neue eigene Ideen und Taten.

Vertrauen ist demnach typisch für das Markenhafte an einer Ware. Es ist für den Konsumenten ein ersehnter Zustand, weshalb Markenvertrauen so zukunftsichernd ist. Es muss allerdings durch makellose Unternehmensleistungen in jedem Kauf wieder neu erzeugt werden: Denn in jedem Vertrauenden lebt eine kleine Reflexionsmaschine und das Vertrauen zur Marke kann jederzeit wieder durch schlechte Produktleistungen aufgeschreckt werden.

Die unternehmerische Sorgfaltspflicht ist in digitalisierten Zeiten, wo sich jede kleine Nachricht, jeder große Skandal medial in Sekunden rund um den Erdball verbreiten kann und Journalisten mit Vorliebe investigativ auf der Suche nach öffentlichkeitswirksamen bzw. auflagenstärkenden Verfehlungen sind, oberstes Gebot. Die Sensibilität, mit der Firmen hier agieren und kommunizieren müssen, ist im 21. Jahrhundert gesteigert.

Der Kunde verliert nämlich auch als wesenwilliger Fan „seiner“ Marke keineswegs die Fähigkeit zum eigenständigen Denken und Argumentieren. Argumentieren heißt, einzelne Erfahrungen zu Gründen verdichten und sie zu einem Urteil verbinden: Wenn das Produkt nicht mehr die gewohnte Frische hat, die Autotür beim Zuschlagen nicht mehr satt und gediegen klingt, die Fruchtstücke im Eis nicht mehr unverwechselbar schmecken, das Glas Sekt an der Hotelrezeption ihm erstmals nicht mehr zur Begrüßung angeboten wird oder die Preisstellung der Leistung sich abrupt verändert hat, dann werden diese neuen, ungewohnten Negativ-Erfahrungen zu Gründen, um die Beziehung zur Marke neu zu überdenken, sie zu lockern oder sich sogar von der Marke zu trennen. *An der Stelle, wenn irgendetwas nicht mehr so gut wie gewohnt und stimmig zum Gesamtbild der Marke ist bzw. erscheint – das können winzige Details sein – passiert etwas: Der Kunde fängt an zu räsonieren.* Nach Jahren blinden Kaufens hört er vielleicht erstmals wieder auf Gegenargumente. Solange eine Erfahrung wie gewohnt ist, wird unser argumentativer Denk-Apparat nicht sonderlich in Bewegung versetzt – gerade bei alltäglichen Einkäufen sind wir meist glücklich darüber, nicht einen Moment über die Waschmittelmarke, die Auswahl der „richtigen“ Butter oder Zahnpasta nachdenken zu müssen. Anhänglichkeit setzt sich auf diese Weise fort, Sozialität wird positiv gefüttert. Erst wenn Ungewohntes geschieht, tritt der Verstand (erneut) in Aktion und sucht unausweichlich nach Argumenten, um sich zu orientieren. Plötzlich nimmt der Kunde den Wettbewerb wieder wahr und seine Leistungsversprechen. Die Verunsicherung macht offen für neue Anstöße, weil jetzt der aufgeklärte Verbraucher in uns re-aktiviert wurde. Die Beziehung zur Marke wird durch derartiges „Aufwecken“ der Kundschaft porös. Wo vorher die Sitte überwog, kommt jetzt der

Kürwille und das aufkündbare Vertragsverhältnis zurück – oder wie es ein Elektronikmarkt seinen Kunden in Bezug auf den Preisvergleich zur Konkurrenz medial öffentlichkeitswirksam in den Mund legte: „Ich bin doch nicht blöd“.

2.3.7 Urteil und Vorurteil

Zur prüfbaren Seite des Produktes wird ein Beziehungstypus sichtbar, der begrifflich eine einzigartige Karriere durchlaufen hat: Der *homo oeconomicus*. Er gilt heute weithin als der Typus des wissenschaftlich rational denkenden Menschen, ausgestattet mit der Fähigkeit zu uneingeschränkt kalkulierendem Verhalten. Dieser abstrakt konstruierte Nutzenmaximierer gelangt über die Prüfung aller Informationen zum Urteil bzw. zur Kaufentscheidung. Seine Urteilsbildung verlangt höchsten intellektuellen und zeitlichen Energieeinsatz. Seine Orientierung am Optimum begründet sein enges Verhältnis zum vertraglichen Handeln. Als Einzelmensch verkörpert er den Kürwillen in idealtypischer Weise.

Vertrauen will eine andere, der kürwilligen Bewertung entgegengesetzte Struktur verwirklichen. Es basiert auf rückkoppelnder Bewegung und entschleunigt sozial. *Hat Vertrauen sich verfestigt, verdichtet es sich zum Vorurteil. Und das Vorurteil bringt Ruhe ins Geschehen.* Es war bereits Thema: Humanisten haben den Vorurteilen gegenüber eine äußerst kritische Haltung, weil sie so viel Unheil anrichten können. Aber der Kulturforscher erkennt, wie lebenswichtig sie für das menschliche Handeln sind. „*Im Wissen wie im Handeln entscheidet das Vorurteil alles*“, schreibt Goethe in seiner Farbenlehre (1991, S. 308). Vorurteile sind langfristig aufgebaute Kollektivurteile. Vorurteile kann man argumentativ widerlegen, aber kaum bzw. nur behutsam und wenn überhaupt langfristig verändern.

Wenn man ein positives Vorurteil mobilisieren kann, braucht man sich um eine Zielgruppe nicht zu sorgen – Vorurteile verbinden klassen- und zeitübergreifend ganze Völker. Wegen ihrer inneren Kohäsion sind Vorurteile dauerhaft und spielen in der Wirtschaft eine segensreiche Rolle.

Es liegt auf der Hand, wie stark sie das Familienleben lenken, wie tief sie in die Sitte eingelagert sind und welche ökonomisch relevante Rolle sie in der Markenführung spielen (vgl. Deichsel 1999; de Mooij 1998).

2.3.8 Innovation und Geschichte

Es wird eine weitere maßgebliche Facette der beiden Beziehungsarten relevant: ihr Verhältnis zurzeit. Immer wieder zeigt lebendiger Leistungswille z. B. im Unternehmen durch technische Neuerungen seine Vitalität. *Daher gehört die Innovation auf die Seite des Argumentes und des bewussten Entschlusses. Ohne Erneuerndes erstarrt das System. Und eine gesunde Marke ist ein lebendes, also zutiefst lebendiges System.* Genau deshalb darf das Markensystem seine Geschichte niemals verraten, in die es eingebettet ist, aus der es überhaupt erst hervorgegangen ist. Sie ist Grundlage von Sitte, Vertrauen und dem positiven Vorurteil: Wenn die Bekleidungsmarke „Boss“ im Tagesgeschäft einen deutlich höheren Preis für einen Herrenanzug verlangen kann als z. B. eine Marke wie Tom Taylor oder Strellson, dann ist die Antwort dafür in der Leistungsgeschichte der drei Marken zu suchen. Kräftigende Innovationen innerhalb geschichtlich aufgebauter Körper müssen daher die eigenen Substanzkräfte im System konsequent weiter zur Entfaltung bringen. Beim Wachsen das Vertrauen in Vertrautes nicht zu verlieren, ist maßgebliche Aufgabe systemischen Wachstums. Nichts individualisiert Markensysteme so sehr wie ihre Geschichte.

2.4 Kundschaftsbildung – Kundschaftsführung

Für den Weg einer Leistung vom ersten Produktangebot bis zur Herausbildung von Kundschaft sind unterschiedliche Dichteformen des Sozialen charakteristisch. Die Einsicht in diese Zusammenhänge führt zu der für jede Markenführung elementaren Aufgabe der Kundschaftsbildung.

Eine Sitte z. B. ist, wie zuvor beschreiben, eine hochaggregierte Dichteform des Sozialen. Sie hat schier unausweichliche Macht über

uns – eine sanfte Macht oftmals, aber eben doch eine uns oftmals führende. Ein Kaufvertrag hingegen verpflichtet uns nur für einen situativen Vorgang. Eine Meinung kann sich zur festen Meinung verdichtet haben, die uns Jahrzehnte hindurch lenkt, die Meinung zu einem Tagesereignis, das inhaltlich oder geografisch weit weg von unserem Alltag ist, bindet uns dagegen flüchtig, weil uns das Ereignis fern ist. Von der flüchtigen Meinung bis zum positiven Vorurteil spannen sich Willenszonen, die durch unterschiedliche soziale Festigkeit charakterisiert sind.

In Anlehnung an die begrifflichen Bestimmungen von Ferdinand Tönnies werden die unterschiedlichen Dichtezonen innerhalb einer Marke als Aggregatstufen bezeichnet. In seiner umfassenden Untersuchung über die öffentliche Meinung unterscheidet Tönnies drei solcher Festigkeitsbereiche: die flüchtige, die flüssige und die feste Meinung. Diese strukturelle Differenzierung ermöglicht für die Kundschaftsanalyse einer Marke wichtige Präzisierungen. Auch Marken können und sollten nach diesen Parametern analysiert werden. Eine neu eingeführte Leistung versammelt zunächst flüchtige Urteile um sich, aber erst die konsequent gut geführte Marke besitzt jene soziale Binnenstruktur, die ihr langfristig Stabilität verleiht. Soziologisch formuliert muss der Anteil an „Masse“ in einem solchen sozialen Willenskörper möglichst hoch sein, erst dann sind die Urteilsstrukturen dauerhaft und wirtschaftlich verlässlich.

Mit „Masse“ wird ein Begriff eingeführt, der heute in hohem Maße missverständlich ist und seit Gustave Le Bon und gerade im wissenschaftlichen Diskurs und darüber hinaus für viele Menschen einen negativen Beiklang hat. Hier wird das Wort als rein wissenschaftlicher Begriff verwendet und es soll zunächst die Bedeutung von Masse für unser individuelles Leben geklärt werden.

2.4.1 Das überschätzte Individuum

Eine soziologische Betrachtung zeigt, dass die eigene Lebensführung zutiefst in unterschiedliche Massenzusammenhänge eingebettet ist. Die eigenen individuellen Anschauungen sind immer Komponenten

in allgemein verbreiteten Mustern. Ob als Fan eines Fußballklubs, Liebhaber von Wagner-Opern oder begeisterter Leser von „Harry Potter“-Romanen, überall sind wir Angehörige kompakter Lebensstrukturen. Wir sind stolz auf unsere Entscheidung, diesem Verein anzugehören oder jene Geschmacksrichtung zu bevorzugen, posten exotische Urlaubsbilder und das neue Trekkingfahrrad oder stecken viel Geld in die Modelleisenbahnanlage. Wo aber bleibt, angesichts all solcher Tatbestände, das freie Individuum?

In der Regel werden Individuum und Masse als klassische Gegensätze bzw. Gegenpole gesehen. Das freie Einzelsubjekt wird der primitiven Masse gegenübergestellt: Masse, das sind immer nur die anderen. Die Masse ist dumm, böse und gefährlich. Zwei unterschiedliche Menschenformen gebe es – den Herden- und den Herrenmenschen. Zwei Anthropologien wurden angeboten: Den mit urteilender Tatkraft begabten Führenden, der sich als Person und Individuum selbstständig bewegen kann, und den in der Kollektivpsyche hin- und hergespülten Masse-Menschen, der in seiner Hilflosigkeit sowohl Spielball wie auch Kraftfutter der Geschichte ist.

Es war der französische Arzt Gustave Le Bon, der im Jahr 1895 mit seiner Schrift über die „Psychologie der Massen“ den Begriff „Masse“ in die sozialwissenschaftliche Terminologie einführte. Zu Berühmtheit gelangte dieses Werk nicht nur, weil es das Forschungsgebiet der Massenpsychologie begründete und Einfluss auf Soziologie und Psychologie ausübte, sondern auch, weil es Demagogen wie Joseph Goebbels und Benito Mussolini lasen und für ihre Zwecke nutzten. Dieser Umstand trug sicherlich wesentlich zur Diskreditierung des Begriffes Masse bei, der in der Nachkriegszeit weitgehend aus dem Sprachgebrauch der Soziologie verdrängt und durch Kategorien wie „Gruppe“ oder „soziale Bewegung“ ersetzt wurde.

Le Bon beschreibt die Hauptmerkmale des in eine Masse eingebundenen Individuums in einer häufig zitierten Passage des Werkes folgendermaßen: *„Schwinden der bewussten Persönlichkeit, Vorherrschaft des unbewussten Wesens, Leitung der Gedanken und Gefühle durch Beeinflussung und Übertragung in der gleichen Richtung, Neigung zur unverzüglichen Verwirklichung der eingeflößten Ideen. Der einzelne ist*

nicht mehr er selbst, er ist ein Automat geworden, dessen Betrieb sein Wille nicht mehr allein in der Gewalt hat“ (1953, S. 17).

Der Zustand der Massenhaftigkeit wird wesentlich als repressive, jeden Teilnehmer seiner eigenen Persönlichkeit entkleidende Verbundenheit verstanden. Erkennbar im Theaterhaus, in dem, wenn die Vorstellung gelungen ist, die Premierengäste zu einer begeisterten Masse verschmelzen und ihr Lob durch Klatschen äußern, welches mitunter auf unerklärliche Weise in ein rhythmisches übergeht – das letzte Quantum an individueller Motorik bändigend. Oder bei negativem Ausgang, wenn die Gäste laut zu buhen beginnen. Wenn diese Masse sich nach Ende der Veranstaltung auflöst, treten ihre Elemente wieder als Individuen hervor und äußern sich nun wieder mithilfe ihrer Sprache, argumentieren kritisch, vergleichen und bringen dabei so viel persönliches Urteil und Wissen ein wie nur möglich.

Daran wird Prinzipielles deutlich, das bereits erwähnt wurde: Le Bon hat ungeachtet seiner drastischen Formulierung Recht, denn als Individuum schätzt der Mensch das Argument, nutzt zur Prüfung gern seinen Verstand und steht dem schönen Schein eher ablehnend gegenüber. Als Element einer Masse hingegen ist er gleichgerichtet. Er folgt leichter dem Stil, den Rhythmen, den Klängen eines Vorgangs und erweist sich möglichen Argumenten gegenüber als taub. Die Form saugt ihn ein und versklavt ihn regelrecht – sie macht den Menschen zum Automaten.

2.4.2 Viele Massen bevölkern den Planeten

Doch Le Bons Verständnis ist unvollständig. Der schlichte Gegensatz zwischen dem Individuum und der Masse wird schon früh von der Soziologie deutlich feinsinniger bzw. differenzierter beobachtet. Bereits Georg Simmel – wie Tönnies deutscher Soziologe der ersten Stunde – verdeutlicht, dass sich das Individuum stets an der Schnittstelle einer großen Zahl „sozialer Kreise“ befindet (1908, S. 305 ff.). Das Zahlen- und Mischungsverhältnis dieser Teilhabe an Massen ist für jeden Menschen einmalig. „Masse sein“ wird durch Simmels Entdeckungen zu einem normalen Zustand und gilt fortan als ein polylogischer Zustand der Verbundenheiten.

Kein Mensch ist in der ausdifferenzierten westlichen Welt mit Haut und Haaren an nur eine einzige Sozialität gebunden; Simmel bezeichnete die Anzahl der Kreise, in denen sich der Einzelne jeweils bewegt, als einen Gradmesser der kulturellen Entwicklung. Vielmehr changiert das Individuum gerade auch in urbaner Umgebung ständig situativ zwischen den verschiedensten Massen. Indem ein Mensch Teil dieser und nicht anderer Massen ist, grenzt er sich von anderen ab. Zugleich wird deutlich, dass Masse hier keinesfalls als Gegenbegriff zu Elite (miss-) verstanden wird. *Ausnahmslos jeder Einzelne ist jeden Tag Teil zahlreicher Massen von, empirisch gesehen, hoher Vielfalt und Gegensätzlichkeit.* Auch vermeintliche Individualisten halten sich bei genauerer Beobachtung an bestimmte, als besonders individuell durchgesetzte Benimm-Normen und Kleidungsmoden – und seien es auch flüchtige Avantgardeposen. Ergo: Aus der Masse gibt es kein Entrinnen. Selbst sogenannte Randgruppen, Geschmacksminderheiten und elitäre Fraktionen sind fest in kollektive Strukturen eingebettet. Das Ganze ist immer schon vor den Einzelteilen vorhanden.

Hans Domizlaff beschreibt dies anschaulich (1992, S. 46 f. und 1968, S. 93) in leicht abgewandelter Form zusammengefasst: Ein Dirigent, der im Konzertsaal führt und dem das ganze Publikum im Saal einen Abend lang zu Füßen liegt, ist am nächsten Vormittag beim Zahnarzt schlichtweg Patient. Der Zahn-Spezialist, der seinerseits im Konzertsaal „nur“ Publikum war, macht den Gefeierten des Vorabends in seinem weißen Saal zum Teil einer masseartigen Kategorie. Und beide sind bei der abendlichen Übertragung des Tennis-Endspiels einfach Zuschauer. So sind wir alle mal mehr oder weniger Verantwortliche, in den meisten Dingen jedoch hilflose Laien. Diese strukturelle Masse-Bindung löst die Vorstellung vom Gegensatz zwischen Individuum und Masse auf. Bei durchaus funktionalen Unterscheidungen zwischen Führenden und Geführten ist jeder in Masse eingebunden und wird durch sie in der Zeit geführt.

2.4.3 Persönlichkeitsbildung durch Vermassung

Der beschriebene Sachverhalt führt zu einer weiteren Entdeckung: Wenn Masse-Strukturen allgegenwärtig sind und sich ein Individuum

offensichtlich durch derartige soziale Inhaltsangebote im Alltag ständig hindurchlebt, dann lässt sich erkennen, dass *der Einzelne sich in der Masse überhaupt erst entfaltet: Vermassung ist in diesem Sinne Grundlage für jede Individuation.*

Alle diese Individuen stehen nicht *unter*, sondern *in* der Normativität eines Massengebildes. Denn die situative Teilhabe an unterschiedlichen sozialen Massen fördert die Entfaltung des Individuums. Die kürwillige Person tritt im Laufe des Lebens zunehmend in Erscheinung. Man selbst wählt die Verbundenheiten aus, in die man sich begibt. Die eigene Wahl führt also zu neu sich einbindender Vermassung. Diese Masse ist sichtbar-unsichtbar, denn die weltweit verstreuten Einzelnen sind nicht leiblich versammelt, sondern geistig. Gleichwohl bilden sie eine (geistige) Einheit. Neuere Technologien haben diese Nähe in der Ferne weiter verringert, was als E-Commerce und Social Media noch Thema sein wird. Fazit: Erst Masse liefert uns den Rahmen zur individuellen Entfaltung – allerdings immer innerhalb ihrer spezifisch gesetzten inhaltlichen Grenzen.

2.4.4 Markenbildung ist Masse-Bildung

Die vorhergehenden Ausführungen machen es nachvollziehbar: *Starke Marken sind immer durch eine stabile Masse-Struktur gekennzeichnet.* Für die genaue Beurteilung ihrer Stabilität ist das Verhältnis von Menge und Masse innerhalb des Systems von Bedeutung, wobei Menge hier im Unterschied zur Masse als unverbundene Ansammlung Einzelner verstanden wird. Von dauerhafter Vitalität sind Sozialitäten dann, wenn sie einen hohen Masseanteil aufweisen. Insbesondere, wenn dieser sich aus wesenwilligen Inhalten aufbaut, wenn z. B. gute Erfahrung mit Dingen und Diensten bereits hohes Vertrauen aufgebaut hat. So muss die Kundschaft als sich selbst beobachtendes System in ihren Erfahrungen permanent bestätigt werden, um aus sich selbst heraus wachsen zu können. Denn sie verdankt ihre Masse-Stabilität der Vernetzung ihrer aktiven Elemente untereinander.

Hans Domizlaff unterscheidet in seinen massenpsychologischen Abhandlungen die Individualpsychologie von der Massenpsychologie (1992,

S. 133 ff.). Er bezieht diese Unterschiede auf die wirtschaftlichen Prozesse und macht damit die bekannte Massenpsychologie verwendbar. Den beiden menschlichen Lebensformen „Individuum“ und „Masse“ spricht er jeweils spezifische Charakteristiken zu. Die individuelle Einzelperson sei durchaus denkselfständig und kritisch begabt, die Massenpsyche dagegen sei außerordentlich empfänglich für alle äußeren Stilmerkmale wie Form, Farbe, Rhythmus und Ausstrahlung. Individuen seien verantwortlich zu machen, weil sie urteilsfähig seien, Massen dagegen zeigten ein ausgesprochenes Konsonanzbedürfnis, welches durch entsprechende stilistische Führung erzeugt werden müsse. Stil sei überhaupt ein wichtiges Mittel, um massenseelische Resonanz zu erzeugen, während das Individuum eher auf Inhalte und Argumente anspreche.

Die Masse entwickelt besondere Stilsensibilität. Die Fähigkeit des Einzelnen, die stilistische Seite von Vorgängen zu erkennen, wird in der Masse-Situation dramatisch gesteigert. Deshalb ist Gestalt so wichtig für die Markenführung. Masse deutet stilistische Homogenität als Stärke. Bei unseren telegenen „Helden“ ist die Seite leicht zu erkennen: den in der Öffentlichkeit stehenden Sportlern, den Musikern, den Schauspielern, den Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik. Die späte nationale Beliebtheit, das „Heldentum“ eines Altkanzlers Helmut Schmidt war – markensoziologisch betrachtet – Ergebnis eines in sich geschlossenen Gestaltauftritts, mit Ecken und Kanten und Zigaretten und daraus resultierend einer Abgehobenheit vom „Tagesgeschäft“. Die Tatsache, dass man die „Marke Helmut Schmidt“ und ihre Ratschläge ernst genommen hat bzw. die Marke Instanzcharakter zugesprochen bekam, resultierte aus ihrer einmaligen Leistungs-Vorgeschichte – ein idealtypischer Aufbau für eine durchsetzungsstarke Marke.

Während wir als Teil einer Masse Defizite im Hinblick auf unsere Argumentationskraft und Eigenverantwortlichkeit haben, leisten wir im Hinblick auf wesenwillige Verbundenheiten Originelles: Selbstbewusste Stilistik, natürliche Würde, das, was wir als Ausstrahlung bezeichnen, was im Allgemeinen oft als „Format“ oder „Charakter“ bezeichnet wird, erspüren wir schlagartig. Hier unterscheidet sich die Markensoziologie deutlich von Le Bons Massen-Auffassung bzw. sie erkennt eine zweite

Art von Masse: Während Le Bons Massen ausschließlich destruktive Kräfte besitzen, ist Kundschaft als Masse-Struktur konstruktiv.

Nachdem der Begriff Masse als neutraler Sachverhalt dargestellt wurde, wird deutlich, warum es für das Verständnis – und in Bezug auf Wirtschaftskörper für die Führung – von Masse(n) entscheidend ist, die Kristallisationskerne der Massenbildung zu erkennen. Die unterschiedlichsten Ideen oder Dinge dienen dazu: eine Religion, eine Weltanschauung, eine Sprache, ein Stil oder eben eine Ware sind Beispiele. Masse bildet emergente Eigenschaften aus, d. h., die an ihr beteiligten Einzelelemente ergeben im Zusammenspiel mehr als ihre bloße Summe. Domizlaff beschreibt dieses Phänomen, wenn er Marken-Subjekten Eigenschaften zuordnet, deren Entstehen er ausdrücklich nicht auf der Ebene des Individuums verortet. Für die Bildung und Führung von Marken rät Domizlaff: *„Gerade deshalb ist die Erkenntnis der eigenartigen Selbständigkeit aller Gebilde wichtig, weil die Erfahrungen, die man mit einzelnen Individuen gemacht hat, durchaus nicht immer maßgebend für die Formung und Handhabung von Wirkungsmitteln sind, die auf ein Massengehirn Anwendung finden“* (1992, S. 138). Aus dieser Erkenntnis heraus postuliert er: *„Das Ziel der Markentechnik beruht in der Schaffung eines der propagierten Waren- oder Leistungsidee untertänigen Massengebildes, das möglichst zuverlässig beharrt und mit einem blinden Vertrauen aus sich selbst heraus die Interessen des Unternehmers im wachsenden Maße vertritt“* (1992, S. 160).

2.4.5 Zwei Arten von Masse

Die Verwendung des Begriffes Masse lässt sich für die Anwendung auf den Gegenstand Marke noch weiter schärfen: Mit Masse ist nicht allein die große Zahl von Individuen gemeint, wie dieses etwa in den Bezeichnungen „Massenmedien“ oder „Massengesellschaft“ zum Ausdruck kommen soll. Vielmehr ist Masse deutlich vom Zustand der Menge, der unverbundenen Ansammlung Einzelner, zu trennen. Doch spezifisch für die Markensoziologie ist es, dass sie Kollektivität auch dort erkennt, wo diese Energiebildung auf ganz und gar kontrolliertem Wege entsteht und funktioniert, wo Masse also ein dauerhaftes und

Werte schaffendes Sozialverhältnis darstellt. Für diese Blickrichtung lassen sich zwei Arten von Masse unterscheiden:

Die unbeherrschte Masse

Le Bon schildert Massen überwiegend als außer Kontrolle geratenen Auflauf von Menschen. Mit Masse wird die Vorherrschaft von Triebkräften verbunden, der Eigenschaften wie gesteigerte Reizbarkeit, Impulsivität und Erregung zugeschrieben wird. Der Einzelne wird für Le Bon zum Teil der Masse, weil er in ihr ein Gefühl unüberwindlicher Macht empfindet. Es finden „geistige Übertragungen“ zwischen Individuen statt, die in einem massenhypnotischen Zustand münden. Darauf aufbauend identifiziert Freud in seinem Werk „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ das Bindemittel der Masse in der libidinösen Identifizierung der Massenmitglieder untereinander und mit ihrem Führer. In einigen Veröffentlichungen wird Masse als instabile und vorübergehende Ballung von Individuen verstanden, die gemeinsam und lautstark gegen herrschende Konventionen oder Ordnungen aufbegehren (Pross und Buß 1984). Kennzeichnendes Kriterium ist kollektives abweichendes Verhalten. Die Masse ist zeitlich und örtlich begrenzt und sie löst sich mit abnehmender massenseelischer Erregung wieder auf.

Die selbstbeherrschte Masse

Zwar im starken Maße von Le Bon beeinflusst, führt Domizlaff dennoch eine entscheidende Ergänzung des Begriffs, einen zweiten Typus von Masse ein. Masse existiert für ihn nicht nur als aggressive, unkontrollierte Zusammenballung von nach einem Führer verlangenden aufgebrachten Individuen, sondern – empirisch weitaus häufiger und bedeutender im Auftreten – als kontrollierte, latente Masse im Sinne einer *sozialen* Verbundenheit, deren Angehörige sich also gegenseitig fördern.

Fasst man diese Erscheinungsform im soziologischen Sinne, so erkennt man neben der unbeherrschten Masse die selbstbeherrschten Massen. Domizlaff beschreibt Massen, ähnlich wie der Soziologe Siegfried Kracauer, als „Ideenorganismen“ (1946, S. 218). Wir sehen diese Organismen als feste „Meinungsmassen“, die im Laufe von Jahren,

Jahrzehnten oder Jahrhunderten etablierte Muster herausgebildet und vererbt haben. Dieses Verständnis zeigt erneut, wie unausweichlich wir als Einzelne Masse-Wesen sind. Masse existiert in dem Sinne z. B. als eine Sprache, aber eben auch als Kundschaft. Es handelt sich um freiwillig eingegangene Bündnisse, die sich geschichtlich verstetigen, weil sie sich sozial übertragen auf bislang Außenstehende, seien es nun Fremde oder nachwachsende Kulturangehörige. Selbstbeherrschte Masse ist demnach nicht zerstörerisch, sondern schöpferisch und werterhaltend, oftmals wertfördernd. Man kann sich in vielen Fällen aus dieser Masse wieder friedlich und geregelt lösen. Die Masse-Leistung wird allerdings auch hier erkennbar: Es entsteht Energie, die sich durch einfache Summierung der Einzelnen nicht bilden würde. Die Verdichtung von Menge in Masse hat also auch hier ihre einzigartigen Vorteile.

Während unbeherrschte Massen immer an einem Ort anschaulich erkennbar sind, weil sie konkret und aktuell dort agieren, sind Anhänger einer musikalischen Geschmacksrichtung, Sprecher einer Sprache, Vereinsmitglieder oder Karnevalisten immer nur dann sichtbar Masse, wenn der jeweilige Anlass sie versammelt. Dennoch sind die einzelnen in ihr aufgehenden Menschen durchaus ihrer Individualität beraubt und zeigen typische Masse-Phänomene: Enthusiasmus, Hingabe, Opferbereitschaft. *Die zu einer Masse vereinten Einzelnen sind einander über eine gemeinsame Vorstellungswelt verbunden und konstituieren sich somit als sozialer Körper.* Ihre Verbundenheit ist vielfach selbst gewählter Art. Aber auch dort, wo die Verbundenheit wesenswillig unausweichlich entstanden ist, wie bei der Sprache, wird dieses Bündnis nicht als Zwang empfunden. Im Gegenteil: Das Bündnis wird oftmals geliebt und gelebt, weil es uns selbst belebt.

Obwohl die beherrschte Masse von Individuen eigenaktiv gebildet wird, wirkt sie bestimmend auf die Einzelnen ein. *Masse formt sich aus der Menge heraus, indem sich die vielen einzelnen – die unverbundenen – Individuen durch einen gemeinsamen Bezugspunkt, ein gemeinsames Interesse, zu einem kollektiven Ganzen verbinden, sozusagen ein geistiger Flashmob.* Insofern gibt es nicht nur den geografischen, sondern auch den geistigen Ort. Im Prozess der Massebildung kommt es zu Phasenübergängen, in denen sich die unverbundene Menge der

Individuen in Masse umwandelt. In Bezug auf Marke kann festgestellt werden, dass die Bildung von Kundschaft als einer spezifischen Form von Masse die Folge gut isolierbarer Ursachen ist.

Erst wenn eine Menge von Konsumenten über einen hinreichend langen Zeitraum wieder und wieder mit der gleichen Leistung durchdrungen bzw. von ihr angezogen wurde, können sich zunehmend Bindungen aufbauen, die sich dann, bei Überschreitung eines bestimmten Punktes, zu einer Kundschaft verdichten. Zugleich scheint es ein kritisches Dichteverhältnis zu geben, welches für die Massebildung erreicht werden muss. Erst wenn eine gewisse Dichte von Individuen in einem bestimmten Ort versammelt worden ist, werden die für die Massebildung notwendigen internen Vernetzungen ausgebildet. Der Prozess darf dabei nicht als mechanische Automatik missverstanden werden.

Bei inkonsistenter Unternehmensleistung besteht immer die Gefahr, dass sich die Kundschaftsmasse wieder in eine Menge unverbundener Einzelner auflöst bzw. die soziale Dichtestruktur innerhalb der Marke empfindlich gestört wird.

2.4.6 Vom Konsumenten zur Kundschaft: Phasenübergänge

Kundschaft ist ein besonders gutes Beispiel für eine selbstbeherrschte Masse, deren Aufbau bestimmte Phasen durchläuft. Die Markensoziologie kann Bildungsprozesse aufzeigen und ihren Verlauf nicht nur beschreiben, sondern auch erklären. An diesem Aufbau sind alle Lebensäußerungen eines Unternehmens ursächlich beteiligt. Nicht nur das Produkt spielt seine Rolle, sondern jeder Leistungsveredler auf der Wertschöpfungstreppe im Unternehmen: Das Marketing, die Vertriebsmannschaft, die Controller und ihre Preisrechner, die Händler etc. und natürlich die Kundschaft selbst.

Die Markenleistung wird auf diese Weise zum Kristallisationspunkt eines Geflechts von Menschen. Dies passiert ab dem Moment, an dem aus der ungerichteten Menge von Konsumenten eine auf die Leistung hin sich orientierende Aufmerksamkeit wird. Wenn man sich eine

Ansammlung von Eisenspänen auf einer Fläche vorstellt – ein starker Magnet wird jetzt von einer Seite an die Fläche herangeführt und richtet die Späne auf sich aus. Seine Anziehungskraft, sein Magnetismus ordnet die zuvor lose Menge Eisenspäne zu einer klar auf ihn ausgerichteten Struktur. Wenn auch hier, wie beim Bild des Energiesystems, der Unterschied zum kulturellen Vorgang deutlich bleiben soll, ist ein zureichender Grund des Geschehens erkennbar: Die angelegte Vorverbundenheit der Elemente erhält einen konkreten Anlass, sich aktiv zu ordnen. Eine Menge kann sich zur Masse verdichten, eine Verdichtung, die offensichtlich einer Bewegungsneigung der Späne und der Konsumenten entspricht. Wie bei den Spänen lassen sich auf dem Weg zur Aggregatstufe Kundschaft unterschiedliche Dichtezonen erkenne, die aus Sicht der Markenverantwortlichen zugleich Zonen unterschiedlicher wirtschaftlicher Stabilität und Effizienz darstellen. Um kontrolliert handeln zu können, müssen die Dichtezonen der eigenen Markenpopulation bekannt sein.

2.4.7 Die fünf sozialen Dichtezonen der Marke

Die fünf Dichtezonen einer Marke werden gebildet durch Konsumenten, Käufer, Kunden und Kundschaft sowie ein darum gelagertes Publikum (s. Abb. 2.1). Ein Sonderfall in dem Geflecht ist der Kenner. Im Rahmen der Markensoziologie werden diese eingeführten, jedoch in der Regel unscharf und oft synonym verwendeten Begriffe auf ihren sich fördernden Bündnischarakter hin unterschieden und abgegrenzt. Kennzeichnend für die Beobachtung ist, dass die Einordnung in die Dichtezonen immer in Bezug auf eine konkrete Marke vorgenommen wird. Die Typologie unterscheidet sich damit von Modellen, die nach konstruierten Persönlichkeitstypen differenzieren. Sie trägt der Tatsache Rechnung, dass Menschen zu den verschiedenen Produkten und Marken ihres Warenkorbs empirisch unterschiedliche Bindungen aufweisen. Für einen Markenartikelhersteller ist jedoch nicht interessant, wie (un-)einheitlich sich der viel beschworene „multi-optionale Verbraucher“ in den verschiedenen Märkten bewegt, sondern wie stark und dauerhaft die Bindung zu seiner Marke ist.

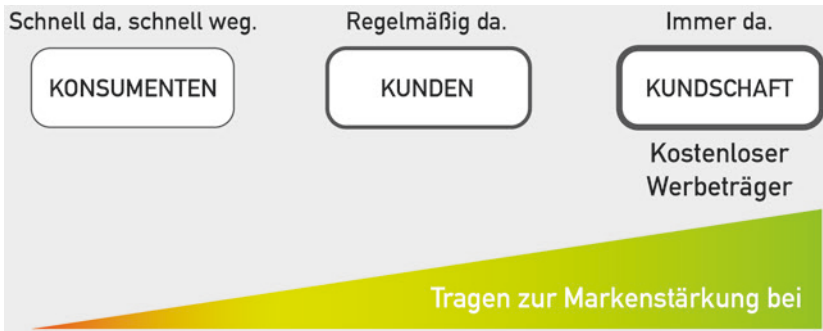


Abb. 2.1 Markenbildung vom Konsumenten zur Kundschaft. (Quelle: Büro für Markenentwicklung)

Die verschiedenen Stufen der Verdichtung des Markenkörpers unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Art und Ausprägung der Stärke der psychosozialen Markenbindung voneinander. Die Bedeutung des Sachverhaltes liegt darin begründet, dass der Prozess des Bindungsaufbaus vordisponierte Konsumenten veranlasst, aufeinander aufbauenden und ineinander übergehenden Phasen der zunehmenden Verdichtung des Markenpublikums zu folgen.

Das Fazit der markensoziologischen Forschung lautet: Marke existiert erst dann, wenn es einem Leistungsangebot gelungen ist, über die Strukturphasen des Konsumenten, des Käufers und des Kunden hinaus eine stabile Kundschaft aufzubauen.

Der Konsument

Konsumenten sind völlig ungebundene Marktteilnehmer. Sie sind für eine neue Unternehmensleistung prinzipiell mögliche Anhänger. Von der Kategorie her gesehen, kann der Konsument allerdings für die meisten Angebote als bereits in vorhandene und konkurrierende Markensysteme eingebunden gelten. Um für die Marke gewonnen zu werden, muss er zunächst aus seinen bereits bestehenden Bindungen herausgelöst werden – ein ausgesprochen schwieriger, weil extrem aufwendiger Vorgang. Ein Umstand, der jeden Launch

einer neuen Leistung unter einem neuen Namen zu eigenspezifischer Leistungskommunikation veranlassen sollte, und der zeigt, welchen wirtschaftlichen Schatz eine bereits eingeführte Marke mit festem positiven Vorurteil darstellt, die eine Leistungsvariante anbietet und damit auf vordisponierte Menschen trifft. In dem hier gewählten Falle ist der Konsument das woanders gebundene Potenzial für die Entwicklung einer eigenen Marke. Eben deshalb ist die Konsumenten-Menge einem neuen Produkt gegenüber riesig. Aber der Aufwand, diesen Konsumenten zu gewinnen, ist für eine eingeführte Marke viel zu hoch.

Der Konsument

- ist in konkurrierende Markensysteme eingebunden,
- hat noch keinerlei Beziehung zur angebotenen Leistung,
- kennt den (neuen) Namen noch nicht und
- ist freies Potenzial für jede neu auftretende Marke.

Der Käufer

Wenn Kontakt mit der Leistung aufgenommen wird, findet ein erster Phasenübergang statt: Der Konsument transformiert sich zum Käufer. Aus dem abgewandten, vorbeiziehenden Marktteilnehmer wird ein diesem Angebot zugewandter Interessent. Käufer richten sich auf das Produkt aus, sie nehmen es wahr und haben es gekauft. Im Marketingdeutsch ist die Marke im *relevant set* des Käufers angekommen. Kauf und Gebrauch des Markenproduktes sind allerdings noch situativ und unbeständig. Die Beziehung zur Leistung ist fragil, spontan, von persönlichen Stimmungen abhängig. Dem Käufer gefällt das neue Angebot. Der Grund kann in einer verbesserten Leistungseigenschaft liegen, oftmals am „Aktionspreis“ oder einem schöneren Aussehen. Vielleicht probiert er es auch nur kurz aus. Die Beziehung kann an dem Punkt noch stark kürwillig geprägt sein. So kann z. B. der attraktive Preis für den Käufer ein ausschlaggebendes Argument gewesen sein.

Das Gefallensurteil und die sich entwickelnden Argumente beginnen, sich wechselseitig miteinander zu beschäftigen. Der Käufer ist ebenso offen für den Produktnutzen wie für die ästhetische Gestalt der Ware.

Die neuen Argumente werden gesammelt und zum Urteil verknüpft. Als Käufer ist er neugierig. Sein Kaufverhalten ist nicht habitualisiert, sondern zeichnet sich durch einen hohen Reflexionsgrad aus. Er ist preissensibel und vergleicht das Neue mit dem Alten und dem Anderen. Grundsätzlich ist er jedoch zu einem Wechsel bereit, wenigstens versuchsweise. Die Beziehung zum neuen Produkt bleibt jedoch punktuell. Der Käufer stellt daher noch keine ökonomisch verlässliche Größe für das Unternehmen dar.

Der Käufer

- ist wechselbereit,
- lässt sich von Argumenten und ästhetischen Stimmungen leiten,
- ist preissensibel,
- ist in seinem Kaufverhalten situativ und unbeständig und
- ist noch keine ökonomisch verlässliche Größe für das Unternehmen.

Der Kunde

Der Käufer hat mehrfach gute Erfahrungen mit dem Produkt gemacht. Möglicherweise wird sein positiver Eindruck durch Gespräche mit bereits vertrauenden Verwendern gestützt oder er liest Lobendes über das Produkt. Er kauft es zum zweiten, zum dritten Mal. Seine guten Erfahrungen akkumulieren sich in ihm zu einem festen Urteil. In diesem Vorgang wird aus dem Käufer ein Kunde. Als Kunde hat er eine Verbundenheit zum Produkt entwickelt. Die Produktprüfung, die ihn als Käufer charakterisierte, ist einem entstehenden Zutrauen gewichen, das schließlich durch Vertrauen ersetzt wird.

Der Kunde zeigt sich nun nicht mehr als nur situativer Produktnutzer, sondern er beginnt, seine Entscheidung zu mögen. Seine Überlegungen vor dem Erwerb, die Reflexion beim Kauf nehmen ab und weichen einer Gewohnheit, die zunehmend zu einer lieben Gewohnheit wird. Als Kunde geht er eine persönliche Bindung zum Produkt ein. Handelt es sich um ein neues Produkt eines unbekannten Unternehmens, entsteht jetzt erste Markenkraft. Die völlige Beliebigkeit bei der Auswahl aus der vorhandenen Produktvielfalt des Marktes wird in zuverlässig-regelmäßige Wiederwahl verdichtet: Treue entsteht.

Handelt es sich um ein Produkt einer bekannten Marke, so kommt nun die Markenkraft ins Spiel und verleiht dem aufgebauten persönlichen Vertrauen einen Schub, der die getroffene Entscheidung zusätzlich stabilisiert. Die Wahl wird durch Geschichte, durch das Vertrauen in die „Ahnen“ des Produktes, die sich nicht alle geirrt haben können, fundiert.

Mit dem Vertrauen des Kunden wird ein neuer Bündnisimpuls eingeführt. Vertrauen baut sich zwar durch Erfahrung auf, ist also das Ergebnis von Geschichte, es stabilisiert aber gleichzeitig die Zukunft. Denn das Unternehmen kann jetzt mit dieser Bindungs-, sprich: Zahlungs-Investition rechnen – im ausdrücklichen Wortsinne. Damit ist eine entscheidende Weichenstellung beim Aufbau von Marke eingeleitet. Mit dem Vertrauensvorschuss vieler einzelner Kunden beginnt sich erste Markenkraft zu bilden. Routine stabilisiert das Verhältnis, Kalkulationssicherheit setzt ein, sowohl beim Hersteller wie auch in der Absatzkette.

Im Vergleich zum Käufer ist die Preissensibilität des Kunden reduziert. Der Kunde zeigt sich als Träger einer gegenüber dem Käufer verdichteten sozialen Verbundenheit. Gleichwohl ist es immer noch die Bindung eines Einzelnen.

Der Kunde

- geht eine persönliche Bindung mit der Leistung ein,
- stabilisiert deshalb die Beziehung zur Marke durch Vertrauensvorschuss,
- vergleicht weniger bei der Produktwahl,
- ist weniger preissensibel,
- Kauf und Gebrauch werden für ihn zur Gewohnheit.
- Für das Unternehmen erhöht sich die Planungs- und Kalkulationssicherheit.

Die Kundschaft

Markenkraft entfaltet ihre einzigartige Wirkung erst, wenn viele Kunden sich zu einer Kundschaft verbunden haben. Kundschaft ist ein sich gegenseitig fördernder, d. h. bestätigender Urteilsraum. Kundschaft ist entstanden, wenn über eine Unternehmensleistung Einigkeit im Urteil und im Willen zur Bindung besteht; wenn sich die zahlreichen sukzessiven Urteile über die einzelnen Leistungen zu einem positiven

Vorurteil über die Marke verbunden bzw. verschmolzen haben, welches auf diese Weise eine stabile Bündnisstruktur bildet. Kundschaft hat zahlreiche Wesenszüge, u. a. lässt sie sich nicht einfach „zusammenaddieren“: *Kundschaft ist nicht die Summe der Kunden.*

Obwohl aus vielen Individuen gebildet, kann die Kundschaft nicht auf diese reduziert werden. Es entsteht eine neue Einheit, eine neue Gestalt bildet sich. Die vergrößerte Quantität ist in eine neue Qualität „umgeschlagen“. Das Unternehmen hat es jetzt mit einem sozialen Willen zu tun, und zwar im doppelten Sinne:

- Erstens ist Kundschaft eine sich bejahende Verbundenheit, denn die Kunden freuen sich, wenn sie andere Verwender des von ihnen geschätzten Produktes sehen, ein Vorgang, der das System positiv auflädt – es sei denn, die anderen Kunden entsprechen überhaupt nicht den eigenen Vorstellungen. Daher wirkt es oft Marken zerstörend, wenn ein Unternehmen versucht, völlig andere Kunden ins System zu locken, oder die Marke so attraktiv ist, dass sie Publikum anlockt, das nicht in die Kundschaft passt.
- Zweitens entsteht durch den Austausch von Produkt und Geld Rückkopplung, die das Unternehmen in die Lage versetzt, seine Angehörigen derart zu entlohnen, dass die Leistung wertgerecht reproduziert werden kann. Dies erst baut Markenkraft auf. Vernetzung führt auf diese Weise zu gegenseitiger Förderung, d. h. zu Sozialität. Sich fremde Menschen fühlen sich zugewendet, die Marke wirkt als Katalysator. Kundschaft zeigt sich als ein sozialer Organismus *sui generis*.

Auf diese Weise entsteht ein vielfach mit sich selbst agierendes System. Die einzelnen Kunden eines Markenproduktes erkennen sich gegenseitig und tauschen sich über ihre Erfahrungen aus. Sie sehen und beobachten, wie andere Kunden mit dem Produkt umgehen, und hören, wie andere Verwender über das Produkt sprechen. Auch lesen sie Mitteilungen über das Unternehmen und sehen und hören seine werbenden Signale – weil sie durch ihre Erfahrungen darauf konditioniert sind. Schließlich treffen sie Nicht-Kunden, also Zuschauer, Publikum

der Marke, und korrigieren deren skeptischen Einschätzungen. Es ist deutlich: Wenn in all den Vorgängen, Gesprächen und Urteilen die entsprechende Leistung sehr gut beurteilt wird, läßt sich das Markensystem an vielen Stellen ständig auf. Und dies authentischer als die beste Werbekampagne, weil nur echte Nutzer als Fürsprecher auftreten und dies oftmals bei befreundeten Menschen, die ihrer Meinung vertrauen. Heute nennt man es virales Marketing, für den normalen Menschen: Mund-zu-Mund-Propaganda.

Kundschaft ist Träger des öffentlichen Vertrauens

Hans Domizlaff (1992a) untertitelte sein Lehrbuch der Markentechnik mit „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“. In der Kundschaft transferiert sich das öffentliche Vertrauen direkt in Wirtschaftskraft. Sie beweist dies durch Kaufbereitschaft und Kauffähigkeit. Aber wieso ist dieses Vertrauen öffentlich?

Während sich privates Vertrauen zwischen zwei oder drei Personen intim und vertraulich und oft schweigsam gestaltet, zeigt sich öffentliches Vertrauen gesprächig und argumentativ. Während im Privaten einer Person vertraut wird, gilt das öffentliche Vertrauen einem Unternehmen, einer Absatzkette, einem sozialen Verbund. Dabei unterliegt es mit seinen Leistungen der allgemeinen Beobachtung. Einmal diskutieren Kunden, Händler und Hersteller auf Konferenzen und Tagungen über die Regeln des Wirtschaftens und definieren sie, zudem werden die Leistungen öffentlich angeboten, sind also allen Überwachungsinstitutionen zugänglich.

Hier liegt die besondere Leistung dieser Art von Vertrauen. Es muss sich täglich gegen die urteilende Macht der öffentlichen Meinung (s. Kap. 5) behaupten und beweisen. Sie greift jede Unredlichkeit, jeden Qualitätsverlust auf; sie kommentiert Skandale und Querelen und zerzt Betrüger an die Öffentlichkeit bzw. vor den Richterstuhl der Öffentlichkeit. Eben deshalb braucht es höchste unternehmerische Anstrengung in jedem Detail, um das Publikum und insbesondere eine Kundschaft für sich zu gewinnen und dann auch dauerhaft an sich zu binden.

Kundschaft ist immun gegen Argumente

Der Sozialkörper Kundschaft hat sich durch das um und in ihm entstandene öffentliche Vertrauen und durch das damit verbundene positive Vorurteil immunisiert. Kleine Abweichungen von der gewohnten Leistung der Marke werden aufgefangen und abgefedert. Weil im öffentlichen Meinungsraum die vertrauten Ansichten ungebrochen vertreten werden, scheint die persönliche kleine Irritation zunächst eher ein Fehler der eigenen Wahrnehmung zu sein, als dass man sie der nachlassenden Leistungskraft des Unternehmens anlastet. Man beruhigt sich und freut sich auf die nächste Erfahrung, die sicherlich wieder dem Standard entspricht.

Doch es gibt immer wieder spektakuläre Irritationen von Kundschaft durch einen einzigen Zwischenfall – und schon ist das mühsam über die Zeit aufgebaute Vertrauen schwer geschädigt. Gammelfleisch, Analogkäse und Bankenkrise im Allgemeinen oder Apples-Steuervermeidungstricks, die Geschäfte der Deutschen Bank oder der VW-Dieselskandal im Speziellen sind ins Kollektivgedächtnis eingebrannt und diese Begriffe werden dort lange abgespeichert bleiben. Die Kundschaft einer Marke hat sich mitunter mehrere Jahrzehnte nach dem Fehler nicht in der Dichte regeneriert, daran zeigt sich, wie tief der Schock sitzt – gerade weil es sich bei diesen Geschehnissen fast immer um einen Bruch innerhalb der Kernkompetenz handelt. Aber auch, wenn sich die Krise wie bei VW nicht direkt in abnehmenden Absatzzahlen abbildet, ist die kollektive Vertrauensstruktur nachhaltig gestört. Misstrauen gegen das Unternehmen ist ab jetzt latent vorhanden und kann auch mit viel Geld nur eingedämmt werden – eine reale Reparatur ist allein mit kontinuierlich ausgezeichneten Leistungen möglich.

Kundschaft vermehrt sich durch Anziehungskraft

Die Kundschaft einer Marke sorgt dafür, dass von den guten Erfahrungen mit einer Leistung gesprochen wird bzw. in manchen Fällen die Medien umfassend über die Marke berichten. Die Menschen tun dies vollkommen freiwillig und noch viel wichtiger: Sie tun es ausgesprochen gerne und intrinsisch motiviert, denn ihre eigene persönliche Kompetenz wird nachgefragt. *Analytisch beobachtet ist wohl die Hälfte aller zwischenmenschlichen Gespräche den Leistungen gewidmet, die wir gekauft haben,*

die wir nutzen oder verwenden wollen. Marken und ihre Leistungen sind ununterbrochen quer durch alle sozialen Schichten ein Thema. Nicht erstaunlich, sind die Dinge doch lebendig, immer irgendwie wirksam und sie umgeben uns ständig. Die Geschichte der Wörter „Kunde“ und „Kundschaft“ steht mit einem Tätigkeitswort in Verbindung, dessen ursprüngliche Bedeutung lautet: Kundschaft kündigt. Sie ist extrem mitteilungsfreudig, wenn es Gutes, Schönes, Erfreuliches zu erzählen gibt; und irritiert, enttäuscht, empört, wenn ihr Vertrauen verraten wurde.

Es ist erkennbar, wie immens wichtig die gemeinschaftliche Unterfütterung aller gesellschaftlich-vertraglichen Produkterfahrungen ist. *Sicherlich generiert auch die (gute) Werbung Kontakte, doch derartige Kontakte leisten oft keinen Bindungsbeitrag, generieren oft nur kurzzeitige Aufmerksamkeit, die sich eventuell gar nicht auf die beworbene Leistung bezieht: Awareness allein stärkt keine Marke.* Im Gegenteil: Allein die durch Markenleistungen initiierte Begeisterung innerhalb der Kundschaft vermag jene Ausstrahlung auf das erweiterte Publikum, Konsumenten, Käufer wie auch Kunden zu erzeugen, welche die spätere Eingemeindung echter Kundschaftsangehöriger ermöglicht. Viel zu häufig werden dagegen intern Käufer zu Kunden hochgedeutet, z. B. die vielen einmaligen Billigangebot-Käufer, die niemals zu Kunden werden, geschweige denn zu Komponenten der Kundschaft.

Kundschaft erhält sich als System trotz Wechsel der Elemente

Jeder lebendige Körper ist in steter Bewegung. Immer entstehen neue Komponenten und andere vergehen. Dennoch charakterisiert ein System immer auch Beständigkeit. Jede nachwachsende Zelle folgt dem Bauplan eines individuellen Musters. Die Kundschaft wächst ebenfalls durch neue Zellen, aber ihre Mitglieder holt sie sich von draußen, aus dem Marktgeschehen um sich herum. *Neben dem Auftauchen unpassender Produkte irritiert die Kundschaft kaum etwas so wie das Auftauchen ungewohnter Mitglieder.* Die Gewährleistung des strukturell nicht störenden Wechsels und Austausches ist eine der schwierigsten Aufgaben der Markenführung.

Der Austausch ist lebensnotwendig, denn die vorhandenen Mitglieder der Kundschaft – ebenso wie die Zulieferer, die Belegschaft und die Händler – scheiden irgendwann aus unterschiedlichen

Gründen aus dem System aus. Neue Mitglieder müssen gefunden werden. Aber manche Neuen sind geradewegs Verderb der Marke, weil sie durch ihre Andersartigkeit die vielen Gewohnten stören (s. o.). Es müssen also Verfahren gefunden werden, die nur die Passenden in das System hereinlassen.

Kundschaft sorgt für höchste Durchsetzungskraft

Die verschiedenen Eigenschaften von Kundschaft lassen sich zusammenfassen in der Beobachtung, dass erst mit ihr die optimale unternehmerische Effizienz erreicht ist. Die Kundschaft „ernährt“ das Unternehmen dauerhaft und wirtschaftlich, sie ist der eigentliche Financier der Marke. Im Gegensatz zu Banken, die den Kredit leihen (mit hohem Zinssatz), versorgt die Kundschaft die Marke permanent mit frischem Geld.

Die Kundschaft

- ist mehr als die Summe der Kunden,
- ist ein vernetzter sozialer Zusammenhang eigener Art,
- bleibt im Wechsel ihrer Elemente erhalten,
- ist Träger des öffentlichen Vertrauens in die Marke,
- ist preisunsensibel,
- vermehrt sich selbsttätig durch Anziehungskraft,
- ist der Vererbungsorganismus der Marke,
- gewährleistet höchste unternehmerische Effizienz und Durchsetzungskraft.

Die Aggregatstufen der Populationsdichte lassen sich über die Freiheitsgrade der Marktteilnehmer bestimmen. Beim Kaufakt ist der Freiheitsgrad in der Kundschaft nahe null. Hier ist das öffentliche Vertrauen im Sinne von Domizlaff ein reales Faktum, der soziale Wille wirkt. Das öffentliche Vertrauen korrespondiert mit dem positiven Vorurteil, welches von den eingebundenen Mitgliedern der Kundschaft vielfach in die Systemumwelt der Marke getragen wird. Dieser freiwillig ausgeführte Verpflichtungsdruck ist absolute Markenkraft. Weil ein Sonntagsfrühstück, ein Kneipentreff oder ein Fußballspiel „schon immer“ dieses oder jenes Markenprodukt enthielt, ist es auch diesmal wieder dabei. Fehlte es, wären die Beteiligten erstaunt, enttäuscht.

Zwei Ökonomien

Alle diese Sachverhalte lassen sich unter dem Aspekt des Energieaufwandes zusammenfassen: Nachfolgende Gegenüberstellung der zwei Ökonomien zeigt, welche Vorteile die aufgebaute und streng geführte Kundschaft bietet. Während der Käufer im hier entwickelten Sinn den eindeutig teuersten Teilnehmer im gesamten Markensystem darstellt, ist die Kundschaft die Lebensversicherung der Belegschaft.

Käufer	Kundschaft
Prüft urteilt wechselt folgt situativen Argumenten ist höchst preissensibel verursacht hohe Transaktionskosten	Vertraut hat positives Vorurteil will die Bindung ist immun gegen Argumente ist preisunsensibel senkt Transaktionskosten

Die Bedeutung der Kundschaft für das Neugeschäft

Warum hat die Differenzierung der Dichtezonen innerhalb einer Markenpopulation solche Bedeutung? Weil durch sie die Tatsache deutlich wird, dass Neugeschäft am effizientesten über bereits bestehende Kundschaft generiert wird – allein die Kundschaft strahlt jene Anziehungskraft aus, die den Eintrittsprozess von Konsumenten in das Markensystem reguliert. Das bedeutet: *Jedes Mitglied der Kundschaft muss den Prozess durchlaufen, der für die dauerhafte soziale Verbundenheit mit dem Markensystem charakteristisch ist, d. h. den Prozess vom Konsumenten über den Käufer und Kunden zur Kundschaft.* Zeitlich kann diese Verdichtung unterschiedlich lange dauern. Bei bereits in der Familie vorhandenen Markensystemen verläuft sie durch den Druck der Sitte unmerklich rasch, bei der eigenen Wahl von Marken nimmt sie für die typischen Einzelphasen oft längere Zeit in Anspruch.

Ob rasch oder langwierig – die Aggregatstufen müssen sequenziell durchlebt werden, weil einzig auf diese Weise die innere Haltung des Marktteilnehmers aufgebaut werden kann, die für eine Marke notwendig ist, um wirtschaftliche Verlässlichkeit für das eigene System zu erreichen. Zudem ist Markentreue ein vom Kunden selbst ersohnter Zustand. Die bereits mehrfach benannte, bewusste Unnachdenklichkeit der Kundschaft ist durch zahlreiche Erfahrungen gestützt, die zu Urteilen verdichtet wurden und sich schließlich in

einem positiven Vorurteil zur festen Aggregatstufe stabilisierten. Nur auf dem Fundament dieses Erfahrungsbodens entsteht jene freiwillige Anhänglichkeit, die dem Markensystem seine unnachahmliche Wirtschaftskraft verleiht.

In der Marktrealität wird oft exakt andersherum vorgegangen: Das Management oder die Marketingabteilung durchbricht ganz gezielt das eigene Markensystem, um nach neuen Verwendern zu suchen, die sich irgendwo „da draußen“ aufhalten. „Wir müssen neue Zielgruppen erreichen“, ist eine gerne genommene Parole, die bei Zustimmung meist im Anschluss als Rechtfertigung für eine unzulässige Öffnung der Marke herhalten muss. Das Prozedere kostet das Unternehmen Geld, vor allem aber kann es zu massiven Irritationen der Kundschaft und damit zur Schwächung des aufgebauten Markensystems führen – mit Folgen, die monetär nicht mehr abbildbar sind. Im Zusammenhang mit dem heute weit verbreiteten Preiskampf sind derartige Neuankömmlinge im Markenkörper zusätzliche Störungen der homogenen Kundschaftsmasse und belegen die Erkenntnis, dass Marken immer von innen zerstört werden, nie von außen. Solche internen Markengefährdungen beruhen meist auf völliger Unkenntnis sozialer Vorgänge und dem Vergessen oder sogar dem bewussten Verleugnen der eigenen Stärken. Die Gründe sind vielfältig, im Ergebnis steht trotzdem nur ein Faktum: Das Unternehmen verlässt sein eigenes Markensystem. Es kümmert sich nicht um seine treuen Verwender, sondern primär um all die, die aktuell noch nicht bedient werden. Ergo: Die Kundschaft wird somit für ihre Treue und ihre Einzahlungen in das System bestraft.

Der Fokus liegt nicht (mehr) bei der eigenen Kundschaft, sondern in „externen“ Potenzialen und man ist intern der festen Überzeugung, dort sei jetzt noch was zu holen. Gern schürt der Außendienst bei seinen Visiten am Hauptsitz zusätzlich die Panik, weil die Überzeugung ins Unternehmen hineingetragen wird, dass die gesamte Konkurrenz der eigenen Marke weit voraus sei. Der Tenor: „Die haben alle schon mindestens einen Smoothie im Kühlregal und wir füllen hier weiterhin nur naturtrüben Apfelsaft in Flaschen“.

Bei der Neukundenakquisition kommt es daher immer wieder zu Fehlern, durch die die eigene Markenkraft massiv gefährdet wird.

Typische Akquise-Fehler

- wenn Zielgruppen nachjagt wird, die nicht zur Marke passen;
- wenn der eigene Werbestil auf fremde Zielkunden ausgerichtet wird;
- wenn Konsumenten/Käufer über den Preis angelockt werden sollen;
- wenn markenfremde Produkte eigens für potenzielle Zielgruppen entwickelt werden;
- wenn für fremde Zielgruppen in markenfremde Absatzkanäle gegangen wird.

Eine markensoziologische Grundregel lautet, dass eine Marke ihr Wachstum immer aus ihrer eigenen Substanz heraus organisieren muss, nur so ist gesundes Wachstum möglich. Das Neugeschäft kräftigt das aufgebaute Vertrauensfeld, wenn die Kundschaft markentypisch wächst. Systemische Suche nach dem Neugeschäft droht die Kundschaft zu irritieren, was häufig durch Billigstrategien aufgefangen werden soll. Dies jedoch produziert zwangsläufig den Schnäppchenjäger, aber keineswegs stabile Kunden. Im Gegenteil, diese werden durch solche reißerischen Aktionen abgeschreckt, weil sie „ihre Marke“ unter der Rotstift-Maske nicht mehr erkennen können. Der intern stets als Heilsbringer gerühmte Neu-Kunde erweist sich zumeist schnell als Mogelpackung bzw. als Schnäppchenjäger – zumindest wenn er durch solche dubiosen Methoden gelockt wird. Wer verstanden hat, dass derartige Wirtschaftszusammenhänge stets homogen gehalten werden wollen, wird daraus ein kaufmännisches Regelwerk entwickeln bzw. seinen ökonomischen Verstand entsprechend einsetzen, d. h. er wird:

- alle seine kommunikativen Maßnahmen uneingeschränkt auf die eigene Kundschaft ausrichten, sie ist der Motor für Neukunden im seriösen, d. h. langfristigen Sinne;
- wissen, dass das, was die eigene Kundschaft anzieht, auch affine Konsumenten anzieht, weil deren Potenzial größer ist, als allgemein angenommen wird.

Kundschaft zu bilden ist das Ziel des Markenverantwortlichen – aus rein ökonomischen Gründen: Der Mitteleinsatz verringert sich auf dem Weg vom Konsumenten zur Kundschaft konstant und deutlich.

Die Kundschaft als Träger des Vertrauens in die Marke arbeitet besonders wirtschaftlich im Sinne der Marke. Um neue Käufer aus der Menge der Konsumenten zu gewinnen, ist ein hoher Energieaufwand vonnöten, während Kundschaft kostengünstig aus sich selbst heraus wächst und auf diese Weise ein stabiles Dauergeschäft ermöglicht und für viele Marken eine kostenlose Dauerwerbesendung darstellt.

Die markensoziologische Marktbetrachtung ermöglicht es dem Verantwortlichen, seine Maßnahmen in ihren systemischen Folgen besser einschätzen zu können. So muss z. B. einer drohenden „Verknöcherung“ der Marke, die durch einen geringen Anteil neuer Käufer und Kunden gekennzeichnet ist, mit einer Steigerung der selbstständlichen Innovation in der Markenführung begegnet werden. Umgekehrt zeigt ein extrem hoher Käufer-Anteil in der Markenpopulation einen erhöhten Bedarf an Wiederholung und Bestätigung auf allen relevanten Ebenen der Markenleistung an. Die Anwendung der Forschungsergebnisse lautet daher kurz gefasst: Sämtliche Aktivitäten im kollektiven Bündnisgefüge der Population abgestimmt vornehmen und ihre systemischen Folgen rechtzeitig bedenken.

Die Mittel sollten auf die dichteste Stelle der Marken-Population konzentriert werden – auf die Kundschaft. Aus einem Grund: Weil sie das positive Vorurteil über die „Marke“ am stärksten abstrahlt und nur sie Neukundschaft anlocken kann.¹

Sonderfall: der Kenner

Diese Personalie existiert mit Sicherheit nicht innerhalb jedes Markensystems, aber der Kenner kann eine ökonomisch äußerst relevante Position für einige Marken annehmen: Er hat eine positive Meinung über das Produkt, besitzt es aber nicht selbst. Obwohl der Kenner der Marke keine monetäre Energie zuführt, besetzt er dennoch eine wichtige Position im Sozialgefüge: Denn vollkommen unabhängig

¹Zur Betrachtung der Marke im Rahmen eher kommunikationstheoretischer Überlegungen vgl. Kai-Uwe Hellmann, *Soziologie der Marke*, Frankfurt a. M. 2003.

davon, warum er das Produkt nicht kaufen kann (oder will), führt er dem Markensystem Energie zu, weil er mittels seiner Kennerschaft hilft, das positive Vorurteil weiterzuverbreiten. Beispiel: Ein Bewunderer der exklusiven italienischen Marke Maserati, welcher in seinem Hobbykeller eine ganze Vitrine mit Maserati-Modellautos im Maßstab 1:18 besitzt, jede Neuigkeit über die Marke in den Medien wissbegierig aufnimmt, Urlaub nur in Italien macht, ist ein Multiplikator für den Nimbus des Herstellers, auch wenn vor seiner Wohnungstür nur ein alter Fiat Panda rostet.

Gerade durch die sozialen Netzwerke wird der engagierte und gut vernetzte Kenner noch wichtiger für Marken, denn hier werden Markenmeinungen ausgebildet, offen diskutiert und vertieft. Die Fürsprecher einer Marke können eine wichtige Position einnehmen, sie können bei Amazon und anderen Plattformen etc. ihre Bewertungen schreiben, manche erfolgreiche Lifestyle- oder Kosmetik-Power-Bloggerin kann sich als Kennerin der Szene vor Angeboten, bestimmte Nagellack-Markenprodukte vorzustellen, kaum noch retten. In dem zuvor skizzierten Fall der exquisiten Uhrenmarke Lange & Söhne ermöglichten es die Kenner, die schlafende Marke, das positive Vorurteil in kurzer Zeit zu reaktivieren. Dies geschah über 40 Jahre, nachdem das Unternehmen ab 1949 innerhalb der DDR zu einem volkseigenen Betrieb umgewandelt wurde und erst Ende 1990 von Walter Lange, einem Urenkel des Firmengründers, wiedergegründet werden konnte. Kenner sind aber ausdrücklich nicht nur im Luxusbereich zu finden, wie z. B. die Wiedererweckung einer Creme 21 oder zahlreicher Ostmarken nach der Wende zeigt. Generell gilt: *Der Kenner hilft dem Energiespeicher der Marke, denn er leitet ihr soziale Energie zu, ohne dabei Kosten zu verursachen.* Manche Marken haben deutlich mehr Kenner als Kundschaft und das ist nicht zwangsläufig ein schlechtes Zeichen.

Der Kenner

- ist Träger des Vertrauens in die Marke,
- ist Träger der positiven Vorurteile,
- ist immun gegen Argumente,
- gehört zum Vererbungsorganismus der Marke und
- verfügt eventuell über ein vernetztes, soziales Gestaltsystem.

Literatur

- Deichsel, Alexander. 1999. Herkunft, Geschichte, Vorurteil – Energiefelder im internationalen Wettbewerb. In *Jahrbuch Markentechnik 2000/2001*, Hrsg. Klaus Brandmeyer, Alexander Deichsel, und Christian Prill, 193–219. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Domizlaff, Hans. 1946. *Analogik. Denkgesetzliche Grundlagen der naturwissenschaftlichen Forschung*. Hamburg: Wolfgang Krüger.
- Domizlaff, Hans. 1968. *Brevier für Könige. Massenpsychologisches Praktikum*. Hamburg: Institut für Markentechnik.
- Domizlaff, Hans. 1992. *Und alles ordnet die Gestalt, Gedanken und Gleichnisse*. Hrsg. Alexander Deichsel von. Zürich: Kriterion Verlag.
- Domizlaff, Hans. 1992a. *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens*. Hamburg: Marketing Journal.
- Frerichs, Klaus. 1990. Das entfernte Preisschild – Von der Ware zum Geschenk. In *Der situative Mensch. Der Mensch und seine Dinge in der Massengesellschaft*, Hrsg. Klaus Brandmeyer und Alexander Deichsel, 115–131. Hamburg: Marketing Journal.
- Goethe, Johann W. 1991. *Sämtliche Werke, Briefe, Tagebücher und Gespräche*, Bd. 23/1. Frankfurt a. M.: Deutscher Klassiker Verlag.
- Hellmann, Kai-Uwe. 2003. *Soziologie der Marke*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Herder, Johann G. 1985. *Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit*. Wiesbaden: Fourier.
- Kagan, Moissej. 2001. Die Dinge sind die Gene der Kultur. In *Jahrbuch Markentechnik 2002/2003*, Hrsg. Klaus Brandmeyer, Alexander Deichsel, und Christian Prill, 379–388. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Le Bon, Gustave. 1953. *Psychologie der Massen*. Stuttgart: Alfred Kröner.
- Marx, Karl. 1957. *Das Kapital*. Stuttgart: Alfred Kröner.
- Mooji, Marieke de. 1998. Mapping cultural values for global marketing and advertising. In *Global marketing and advertising, understanding cultural paradoxes*, Hrsg. Marieke de Mooij, 675–693. Philadelphia: Sage.
- O’Guinn, Thomas C., und Albert M. Muñoz Jr. 2003. Zur Soziologie von Markengemeinschaften. In *Jahrbuch Markentechnik 2004/2005*, Hrsg. Klaus Brandmeyer, Alexander Deichsel, und Christian Prill, 307–328. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Pross, Helge, und Eugen Buß. 1984. *Soziologie der Masse*. Heidelberg: UTB Quelle & Meyer.

- Simmel, Georg. 1908. *Soziologie, Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Tönnies, Ferdinand. 1931. *Einführung in die Soziologie*. Stuttgart: Enke.
- Tönnies, Ferdinand. 1991. *Gemeinschaft und Gesellschaft, Grundbegriffe der reinen Soziologie*, 3. Aufl. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Grundlagen der Markensoziologie

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

Deichsel, A.; Errichiello, O.; Zschiesche, A.

2017, XXIII, 241 S. 4 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-17420-0