

Vorwort

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

Alexander Deichsel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hamburg
im Mai 2017

Oliver Errichiello
Arnd Zschiesche

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