

## Markenführung ist nicht die Weltformel

### Eine verkomplizierende Polemik

Von Prof. Dr. Jörn Redler

Manchmal könnte man als marketinginteressierter Mensch den Eindruck gewinnen, das Markendingsbums, also Markenführung, Markenmanagement, Brand Management, Markentechnik – wie auch immer genannt – sei plötzlich das Wundermittel für Unternehmen. Nach dem Motto: Nichts geht ohne „Marke“. Ohne „Marke“ ist man auch nichts, richtig? Also wird das Leitmotiv Marke offensichtlich einfach allem aufgedrückt, was einem in den Marketing-Weg kommt. Wohin man den Blick auch schweifen lässt – alle Aufgaben und Aktivitäten scheinen in irgendeiner Form das „Marken“-Label zu tragen. Ist damit nun die große Unbekannte des Marketings in Form einer „Hintergrundvariablen Marke“ entziffert? Oder haben wir es in weiten Teilen nur mit einem neuen Farbanstrich bereits bekannter Inhalte zu tun? Dazu einige Gedanken. Allerdings ohne Anspruch auf Entwirrung.

*Das ist alles nicht neu und aus einer Marketinglehre sehr vertraut*

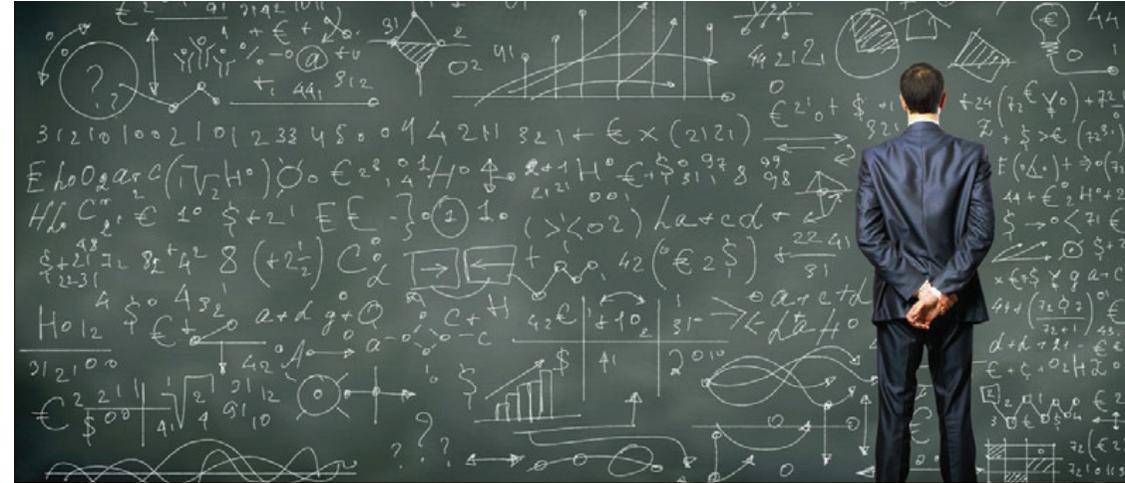
#### 1. Was ist denn eigentlich mit Marke gemeint?

Das müsste man ja zunächst jeden fragen, der einem den Begriff entgegenschmettert.

Denn da fängt die große Verwirrung schon an. Anmaßenderweise könnte man einfach einmal konstatieren, es gäbe im Grunde vier große Töpfe, in die sich die Nutzer der umlaufenden Begriffsverständnisse ohne viel Mühe sammeln lassen.

Zunächst den Topf derer, nach denen es bei der Marke um ein wahrnehmbares, besonderes Leistungsangebot geht. Dann den Topf derer, die Marke letztlich als eine zu pflegende Beziehung betrachten. In einen weiteren Topf gehören dann jene, die Marke als ein Selbstverständnis, eine Kultur sehen. Und schließlich existiert ein Topf für Richtungen, die Marke als so etwas wie ein Image von dem sehen, was ein Unternehmen auf den unterschiedlichen Ebenen tut.

Wenn wir jetzt auf diese Ansichten schauen und ehrlich sind: Das ist alles nicht neu und aus einer Marketinglehre sehr vertraut. Nur, dass es auf einmal Aufgabe und Effekt von „Marke“ sei. Das Prinzip mit dem einzigartigen, herauszustellenden Leistungsangebot kennen wir spätestens seit Wettbewerbsvorteilen und USP, Beziehungen mit dem Kunden zu pflegen, ist fast so alt wie das Marketing selbst, die kulturelle Sicht ist mindestens mit dem CI-Aspekt abgehakt ebenso wie die Erkenntnis vom zu gestaltenden Image, die letztlich gar weit vor dem



CI-Ansatz in der Marketingkommunikation existierte. Zugegeben: Alle diese Aspekte bekommen aktuell jeweils neue Aufmerksamkeit in der Markendiskussion. Nur kann das alles ja nicht das eigentliche Wesen einer so gehypten Markenlehre oder gar Markenwissenschaft sein. Und das ist es ja, was zu beobachten ist: Markenführung scheint alle Bereiche des Marketings imperialistisch in Anspruch zu nehmen.

#### 2. Einige Auffassungen lassen sich allerdings nicht so leicht in einen dieser vier Töpfe einsortieren.

Das sind jene, die Marken als einen semantischen, kognitiven oder auch emotionspsychologischen Effekt auffassen. Mit einem solchen Blickwinkel ist eine Marke zunächst ein Begriff, eine gedächtnisbezogene Repräsentationseinheit, den ein (potenzieller) Kunde lernt – wie auch den Begriff „Pferd“. Und es sind irgendwann andere Begriffe, Gefühle, Erfahrungen etc. damit verbunden. Markenbildung ist demgemäß nur ein anderer Ausdruck für das psychologische Phänomen der Konzeptbildung. Und Markenführung dreht sich dann um die Frage, in welcher Gestalt ein solches mentales Konzept ausgeprägt sein soll und wie es möglichst effizient geformt wird. Punktum. Nicht mehr und nicht weniger. Letzt-

lich eine reine Übertragung bzw. Anwendung bestehender Erkenntnis. Sehr nüchtern zunächst, so als Feststellung. Vielleicht gar ernüchternd. Aber andererseits sehr interessant.

*Markenbildung ist nur ein anderer Ausdruck für das psychologische Phänomen der Konzeptbildung*

Markenführung ist somit nämlich ein bestimmter Blick auf die Dinge im Marketing, eine Denkweise. Ein Blick auf das unternehmerische Marketinghandeln mit dem Wissen um die Prozesse der Konzeptbildung beim Menschen. Eher ein Paradigma des Marketings. Interdisziplinär geöffnet. Aber es ist nicht DAS NEUE Marketing; und Markenführung ersetzt auch nicht das Marketing. Eine solche Auffassung hat indessen einige aufmerksame Konsequenzen.

#### 3. Die Markenperspektive ist damit ein sehr grundsätzlicher und übergreifender Zugang für das Marketing.

Ein Deklinieren auf Branchen und bestimmte Märkte macht wenig Sinn – es gibt auch keinen Anlass. Markenführung ist dann Markenführung. Und nicht B2B-Marken-



führung, Markenführung im Handel oder Tourismus, Internationale Markenführung etc. Was sich hier unterscheidet, sind lediglich Instrumente und Maßnahmen. Die Denkhaltung, das Prinzip ist nicht tangiert.

#### **4. Es muss auch nicht alles immer mit „Marke“ bezeichnet sein.**

Manager, Berater, Agenturen, Forscher geben inflationär den Aufkleber „Marke“ auf alles, was sie tun. Ohne Schamesröte im Gesicht. Scheinbar auch ohne den Begriff, das Wesen von Marke durchdrungen zu haben. Auch in den Unternehmen passiert wieder 1 zu 1 das, was beim Aufkommen des Marketingbegriffs zu beobachten war. Die gleiche Tätigkeit und Qualifikation wird einfach umgelabelt. Wurde damals ein Werbeteam plötzlich zum „Marketing“, ist der Einkäufer oder Vertriebsleiter heute nun mal „Brandmanager“. Das ist scheinbar schicker. Aber es ist mehr als einseitig, weil es sinnentleert ist. So überlebt sich Markenführung wahrscheinlich schnell selbst. Also mal zurück auf null und nachdenken. Was passiert dort wirklich? Welche Expertise ist nötig? Und woher soll diese eigentlich kommen? Markenführung tut sich keinen Gefallen, wenn plötzlich jede Teilaufgabe konkretes Markenmanagement ist. Wenn das Thema dadurch nämlich undifferenziert

und verwaschen auf allen Hochzeiten tanzt, nimmt es sich selbst den Wind – sprich die Wirkungskraft – aus den Segeln. Wie gesagt, Marke ist ein Blickwinkel, auf das was passiert, was man erreichen kann, und wie man die Voraussetzungen dafür schaffen kann. Eine Perspektive und wichtiger Denkrahmen für das Marketinghandeln. Dies betrifft u. a. Zielbewertungen und Weichenstellungen.

#### *Markenführung vergaloppiert sich, wenn sie meint, Ein und Alles zu sein*

#### **5. Wenn es bei Marken um einen Blick auf Dinge geht, ein Phänomen erfasst wird, braucht Markenführung letztlich kein eigenes operatives Instrumentarium.**

Felder wie Marken-Distribution, Brand-Pricing, Brand-Touchpoints, Markensensorik usw. ergeben schlicht keinen Sinn. Im Sinne der Markenphilosophie könnte man jedoch sagen: Das Marketing-Instrumentarium wird mit dem Marken-Blick eingesetzt.

#### **6. Marke braucht dringend den Diskurs um weitere Verständnisweisen, Analyse- und Synthese-Brillen, jedoch nicht weitere hohle „Labels“.**

Warum nicht die Vielfalt der vorhandenen Theorierichtungen nutzen, statt den Blick zu verengen und stehen zu bleiben? Was ist denn mit der Konzeption von Marken aus systemischer Sicht, als Emergenz-Phänomen, als kommunikative Kopplung oder simpel als somatischer Marker? Mit dem Einlassen auf linguistische, kommunikationswissenschaftliche, theatrale, öffentlichkeitstheoretische oder medientheoretische Auffassungen in diesem Zusammenhang? Was wir allerdings nicht brauchen, ist die Erneuerung mechanistischer Einbahnstraßen-Kausalregeln. Nein, gemeint ist die Arbeit am Grundverständnis.

#### **Postludium. „Marke“ als bloßes Label erreicht einen Rückschritt.**

Und das Thema Marke ersetzt auch nicht den grundsätzlichen Marketingansatz – ist ja gerade nicht die Neuerfindung von Prinzipien des Marketings. Marke ist schlicht und einfach die BWL-Beschreibung der psychologischen Konzeptbildung (könnte aber durchaus auch einmal mit anderen wissenschaftlichen Perspektiven gefasst werden). Dieser Denkrahmen allerdings bietet ein weites Feld für solides Verständnis und damit neue Perspektiven für Marketeers und Marketingforscher, oder? Markenführung vergaloppiert sich, wenn sie meint, Ein und Alles zu sein. Die sich im Gesamtbild mit Omnipotenz-Anspruch darstellende „Markenlehre“ vermengt letztlich eine Vielzahl oft sehr oberflächlicher Begriffsverständnisse – muss sich insofern vorhalten lassen, stellenweise nicht stringent gedacht zu sein.



Dr. Jörn Redler ist Professor für Marketing an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach (Cooperative State University), Studiengangleiter BWL-Handel (B. A.) und Wissenschaftlicher Leiter des Masterprogramms Business Management – Marketing.

Zahlreiche Veröffentlichungen zu Kommunikation und Markenführung.

Kontakt: [mail@joernredler.de](mailto:mail@joernredler.de)