

Oliver Errichiello | Arnd Zschiesche

## Markenkraft im Mittelstand

Was Manager von Schwarzenegger und dem Papst lernen können



*Quelle:*

Oliver Errichiello / Arnd Zschiesche

**Markenkraft im Mittelstand**  
Was Manager von Schwarzenegger und dem Papst lernen können

2008. 192 S. Mit 68 Abb. Geb.  
Gabler Verlag, Wiesbaden,  
**ISBN: 978-3-8349-1061-5**

Kapitel 1:

### **Was zeichnet erfolgreiche Marken aus?**

# 1 Was zeichnet erfolgreiche Marken aus?

Auf den folgenden Seiten wird deutlich werden, was eine Marke ist, wie sie funktioniert und welche soziologischen Grundgesetze sie steuern. Seriöser Markenaufbau und solide Markenstärkung sind keinesfalls zufällige Resultate oder das Ergebnis hohen Werbedrucks, sondern in erster Linie die Wirkung tagtäglicher Leistungen. Der Markensoziologe wird immer wieder gefragt, was denn eigentlich eine Marke sei. Zumeist besitzt der Fragesteller die Vorstellung, nur bedeutende Firmen seien Marken: Je größer ein Unternehmen, desto mehr Marke.

Wenn man Marke ist, so habe man es leichter, wird in Gesprächen mit Verantwortlichen immer wieder unterstellt. Es fallen Sätze wie: „Ja, die können sich viel besser durchsetzen und einen hohen Preis verlangen. Die sind schließlich eine richtige Marke.“ Aber was bedeutet das? Marke erscheint im Allgemeinen als eine Mischung von wirtschaftlicher Macht und wiedererkennbaren Merkmalen, die in Kombination mit groß angelegten Werbemaßnahmen steht.

Trotz dieser begrifflichen Annäherung scheint es, als bestünde bis heute keine klare Definition für Marke. Dies ist umso erstaunlicher, weil Marke anerkanntermaßen eine entscheidende Rolle als betriebswirtschaftlicher Faktor spielt. Ein Indiz für die wachsende Bedeutung ist, dass zunehmend auch kleine und mittelständische Unternehmen ihr Logo bzw. ihren Namen markenrechtlich schützen lassen. Aber ist ein Logo bereits eine Marke? Ist damit die Arbeit getan und die Wertschöpfung erhöht sich automatisch?

Marke ist das Ergebnis einer Leistung, die von einem Unternehmen erfolgreich über längere Zeit erbracht wurde. Eine Marke ist niemals von der mit ihr verbundenen Leistung zu trennen. Ihre Entwicklung und Stärkung beruht auf konkreten und kontinuierlichen Eigenschaften.

Marke entsteht nicht durch Werbung, ein Markenzeichen oder Design. Marke entsteht durch Handlungen, die von einem Anbieter unter einem bestimmten Namen über einen längeren Zeitraum erbracht werden – unabhängig von Größe und Ziel der Unternehmung. In der Folge kann sich, über

Einzelenerfahrungen hinaus, eine gute Meinung über diese Leistung bilden. Eine Gruppe entsteht, die für die Wirtschaftlichkeit jeder Unternehmung entscheidend ist: die Kundschaft.

Unter Marke versteht der Markensoziologe sowohl das multinationale Traditionsunternehmen als auch den regionalen Radiosender. Marke ist ebenso das Restaurant an der Ecke, das seit vielen Jahren gerühmt wird, oder der zuverlässige Produzent von Möbeln, der ausschließlich als Zwischenhändler auftritt und bei seinen Vertriebspartnern geschätzt ist. Es entsteht ein Verhältnis, das die Markensoziologie als *Soziales Vertrauen* bezeichnet.

Entscheidend ist, dass die gute Erfahrung der Kunden immer wieder Bestätigung erfährt und sich diese Erkenntnisse vernetzen. Eine kollektive Meinung entsteht: Je mehr Menschen von der Güte der Leistung überzeugt sind, desto vielschichtiger wird der soziale Austausch. Manche mögen einen Radiosender aufgrund seines musikalischen Formats, andere aufgrund der Moderatoren oder der Blitzermeldungen. Für die Markenbildung ist es zunächst unerheblich, welches die genauen Inhalte sind oder ob der Erfahrungstransfer lokal oder global geschieht. Die zugrunde liegenden – strukturellen – Wirkweisen bleiben identisch.

**Markenkraft entsteht, wenn sich eine übergreifende gute Meinung über die Leistung eines Unternehmens gebildet hat.**

Marke beginnt nicht ab einem prozentual erfassbaren Bekanntheitsgrad. Marke wird wirksam, wenn es gelingt, innerhalb einer Gruppe ein bestimmtes positives Bild zu verankern: Deutsche Marken wie Volkswagen, Bosch, Aldi, Lufthansa sind international zu Begriffen geworden. Die Nennung des Namens ruft bei Menschen in aller Welt bestimmte Einordnungen hervor. Aber auch kleinere Unternehmen transportieren Vorstellungen in unser Denken: Das Kindergesicht auf der Brandt-Zwieback-Packung, die antiquierte Verpackung von Kemm'sche Kuchen oder die Dallmayr-Verkäuferinnen. Ein Großhändler für Nahrungsmittel wird bei seiner Kundschaft bestimmte Vorstellungen bewirken – in einem begrenzten, aber eben für ihn entscheidenden Umfeld. In diesem Verständnis wird deutlich, warum auch ein Mensch, eine Musikgruppe, ein Fußballteam zur Marke werden kann: Ein bestimmter Stil stößt auf Resonanz und wird – bei kontinuierlicher Wiederholung – mit der entsprechenden Gruppe bzw. diesem Menschen in Verbindung gebracht.

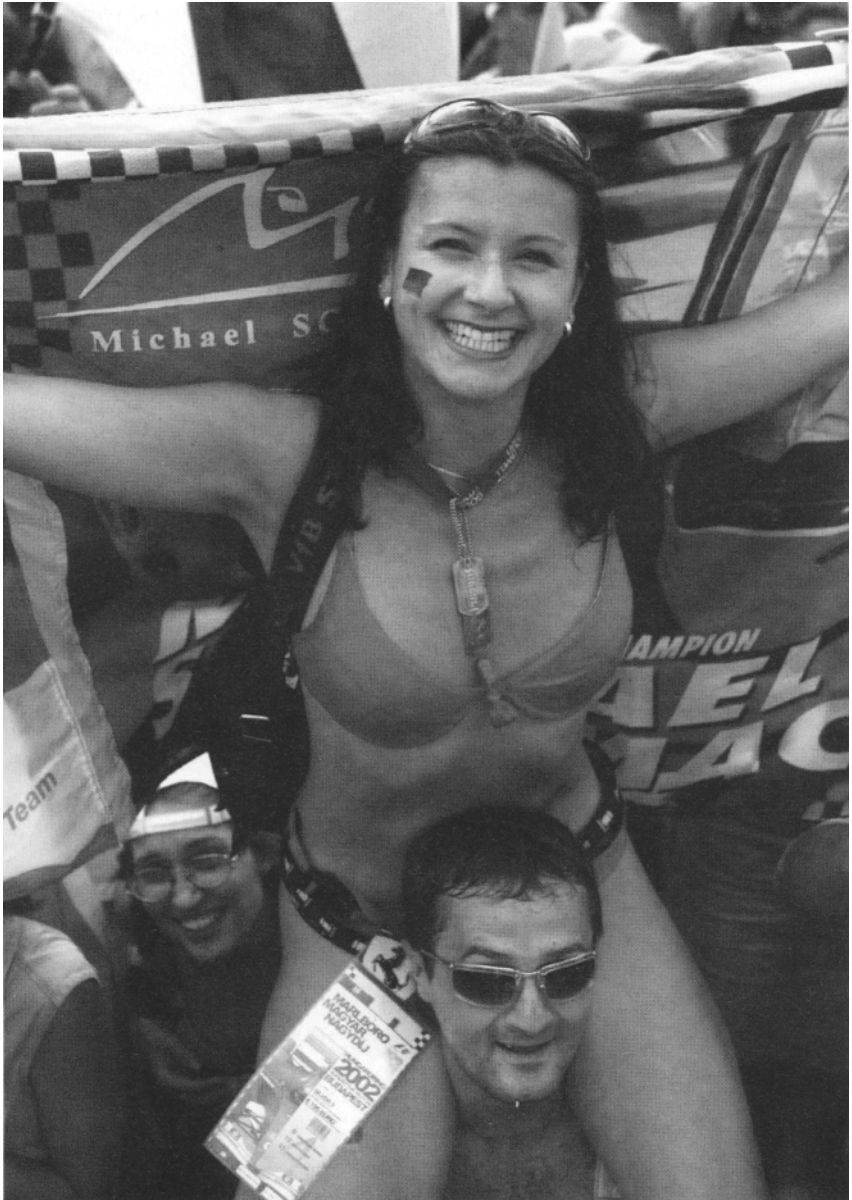


Abb.1: Jubelnde Ferrari-Fans: Auch diese Emotionen entstehen in der Werkshalle.

Foto: Gero Breloer/Quelle: dpa-Sportreport

Sämtliche dieser Urteile, Vorstellungen und Bilder werden erst wirtschaftlich wirksam durch die Leistungen dahinter: Menschen *merken* Marken durch Leistungen. Aus ihnen entwickeln sich – im positiven Fall – Kunden, die mit dem Ergebnis zufrieden waren und das Gefühl haben, dass ihr Geld an dieser Stelle gut angelegt ist.

Die italienische Firma Ferrari baut kostspielige Sportwagen mit bedingter Straßentauglichkeit. Diese Autos rufen bei vielen Menschen Emotionen wie Freude, Staunen oder Neid hervor: Ihr Entstehungsort ist die Konstruktionshalle. Herkunft, Geschichte und Leistung einer Marke lassen sich nicht künstlich erschaffen. Erst aus den Vorstellungen der Menschen entwickeln sich Emotionen, die in diesem Falle bis hin zu Ferrari-Clubs und fahnschwenkenden Fans in roter Kluft führen. Wenn jedoch die roten Rennfahrzeuge die geforderte sportliche Leistung über einen langen Zeitraum nicht erbringen, wird die Begeisterung sich abschwächen: *Auch stärkste Emotionen, die eine Marke hervorruft, liegen einzig im Produkt begründet.*

## **1.1 Marke ist Wiedererkennung – Was Udo Jürgens und den Papst verbindet**

Warum kocht bei einem Popkonzert die Stimmung im Publikum erst über, wenn die Gruppe anfängt, ihre großen Hits vergangener Jahre zu spielen? Weil die versammelten Menschen bereits schöne Erinnerungen mit diesen Liedern verbinden – daraus entsteht Verbundenheit und Freude, sobald die ersten Akkorde (wieder-)erkannt werden. Vollkommen neue Songs sind noch nicht sozial „aufgeladen“, deswegen werden sie beim Konzert nicht zuerst gespielt.

Das Wiedererkennen-Wollen von Verhaltens- oder Gestaltungsmustern ist ein übergreifendes Wesensmerkmal des Menschen. Für den Bereich Musik bedeutet dies: Langfristig am erfolgreichsten sind meist Bands und Musiker, denen es gelingt, Lieder musikalisch und inhaltlich variantenreich, aber dennoch (wieder-)erkennbar zu komponieren. Egal ob Mozart, Beatles oder die Hard-Rocker von Metallica. Unzählige Titel und Stücke wurden komponiert, und doch ist jedes „typisch“ Mozart, „typisch“ Beatles oder „typisch“ Metallica.

Der österreichische Entertainer Udo Jürgens hat über 2000 Konzerte gegeben. Jedes seiner Konzerte beendet er in einem weißen Bademantel.



Abb. 2: Udo Jürgens „Bademantel-Finale“.

Foto: Dominik Beckmann  
Quelle: Udo Jürgens Medienstelle/  
Publicum pmi AG

Die Zuschauer fordern das so genannte „Bademantel-Finale“: Ein Konzert der Marke Udo Jürgens wäre undenkbar ohne diese Stilfigur.

Ein besonders eindrucksvoller Beleg für diesen Sachverhalt findet sich auch in einem vollkommen anderen Bereich: in der Religion. Was hat Religion mit Marke zu tun? Der Markensoziologe versucht, anhand von kollektiven Verhaltensweisen allgemein gültige Gesetze abzuleiten, die für sämtliche sozialen Systeme, also Gemeinschaften, gelten. Auch Marke ist im soziologischen Verständnis eine Gemeinschaft. Deshalb ist das folgende Beispiel interessant: Jedes Jahr versammeln sich 100 000 Menschen auf dem Petersplatz und warten gespannt darauf, dass der Papst den Balkon des Petersdoms betritt. Als Höhepunkt der Osterfeierlichkeiten der Katholischen Kirche überbringt der „Heilige Vater“ den Menschen in aller Welt seine Osterbotschaft. Dann verliest er – immer wieder unterbrochen von dem Jubel der Gläubigen – die Ostergrüße in 62 Sprachen, um abschließend den lateinischen Segen „Urbi et orbi“ zu erteilen. Die Formel entstand im 13. Jahrhundert und geht auf das Römische Reich zurück. Das Presseamt des Vatikans gibt auf Anfrage bekannt, dass der Papst mehrere hundert Millionen Menschen erreicht: 217 Fernsehstationen aus 74 Ländern und 546 Radiosender werden live zugeschaltet. Die Marktanteilsstatistik der ARD vermeldet für die Sendung „Ostern in Rom“ eine außergewöhnlich hohe Einschaltquote von 18,4 Prozent am Feiertagsvormittag.

Für den Markensoziologen ist interessant, dass sich hier seit Jahrhunderten nichts verändert. Es ist minutiös festgelegt, was wann mit welchen Worten geschieht – und dennoch oder gerade deshalb wirkt dieses Ritual auf so viele Menschen faszinierend.

Abb. 3: *Urbi et Orbi*: Seit 700 Jahren hat sich kaum etwas verändert und gerade deshalb wirkt es auf die Menschen anziehend.

Quelle: dpa/Foto: Osservatore Romano



Nicht anders funktioniert Marke – im Großen wie im Kleinen: Die starke Marke lebt von der Wiedererkennung – ob im Regal des Supermarktes, mit dem bewährten Hotel oder beim Nachfolgemodell des altgedienten Familienfahrzeugs. Der Mensch sucht instinktiv – gerade bei neuen Dingen – das Gewohnte, weil er es mit positiven Erfahrungen verbindet.

## **1.2 Marke ist das Ergebnis von positiver Erfahrung – Warum NEU allein noch kein Wert ist**

Die genannten Beispiele machen deutlich, dass Marke allein durch positive Erfahrungen mit einer Leistung entsteht. Persönliche Erlebnisse mit Marken werden gerne weitergegeben und die Produkte werden weiterempfohlen. Neue Produkte, die ohne einen bekannten Namen, ohne dass ein Publikum zuvor Erfahrungen damit sammeln konnte, auf Menschen treffen, besitzen keine Energie. Sie ziehen nicht an. Sie erzählen nichts. Sie sind anonym und gesichtslos. Aus diesem Grund werden Handelsmarken – eben nicht nur aufgrund ihrer Gestaltung – oft als „weiße Marken“ bezeichnet: Wir können über sie nicht kommunizieren (außer über ihren Preis).

Was für ein Berg von Motiven strömt dagegen auf uns ein, wenn solche Namen wie Alfa Romeo, Rolex oder McDonald's Thema sind. Auch vielen mittelständischen Unternehmen ist es gelungen, Eigenschaften in den Köpfen vieler Menschen zu verankern, z. B.: Zentis, Fielmann oder Weleda. Ob fruchtiger Brotaufstrich, günstige Brillen oder Naturkosmetik, immer wird ein Bild bzw. eine Leistung (oder mehrere) mit einem Namen verpolt. Ebenso funktioniert *Soziales Vertrauen* bei dem Spar-Supermarkt an der

Ecke oder dem Zehn-Mitarbeiter-Handwerksbetrieb. Wir wissen, was uns erwartet.

Die Erfahrungswerte unterschiedlicher Kunden haben sich unter einem Markennamen vernetzt. Ein Vorgang, der gerade für regional begrenzte Betriebe entscheidend ist. Je mehr Kunden (m)eine Leistung als spezifisch und gut wahrnehmen, also etwas Positives berichten können, desto vielschichtiger wird der soziale Austausch, dessen Energie sich in Sätzen wie diesem widerspiegelt: „*Dieser Großbäcker arbeitet besonders flexibel, dem kann ich ohne Bedenken die Herstellung anvertrauen.*“

Eine Marke ist dann stark, wenn ein guter Ruf der Leistung vorseilt.

Während der Betriebswirtschaftler Zahlen und Daten als Grundlage für seine Überlegungen wählt, sie als „Hard-Facts“ bezeichnet, ist für den Markensoziologen die Marke der „harte Fakt“. Unabhängig von Konjunkturzyklen, kurzfristigen Trends und wechselnden Mitarbeitern ist die Marke das einzige beständige Element im Unternehmen: Übergreifend existiert *Soziales Vertrauen* in einen Namen.

Eine starke Marke profitiert vom „guten Ruf“, vom Vertrauensvorschuss, der ihr (kostenfrei) vorseilt. Neue Produkte starten nicht als anonyme Angebote, sondern werden von Beginn an mit den Attributen ausgestattet, welche die Marke über die Zeit aufgebaut hat und die sie nun besetzt. Neue Mitarbeiter sind unmittelbar Vertreter eines bestimmten Hauses und seiner Charakteristika. Das Vertrauen in die Marke überträgt sich auf sie.

Diese Energie steht dem Unternehmen kostenfrei zur Verfügung – sie ist nicht über Nacht entstanden, sondern das Ergebnis konsequenter Handlungen.

Die Kraft der Marke bildet die langfristige Wertschöpfungsgarantie für das Unternehmen. Daher ist das erfolgreiche Führen der Marke – dem Dach des Unternehmens – entscheidend für nachhaltigen Erfolg im Markt.

Es ist deutlich geworden: Marke ist ein sensibler sozialer Zusammenhang, der das gesamte Unternehmen umfasst und nicht primär aus einer Corporate Identity oder Werbung besteht.



Marke umfasst alle Unternehmensbereiche und besteht nicht allein aus einem Logo und betriebswirtschaftlichen Kennziffern. Marke ist ein sozialer Gesamtzusammenhang mit stabilisierenden Konsequenzen.

### 1.3 Erst Marke verleiht dem Produkt Sinn – Warum ein Stück Stoff die Welt bedeuten kann

Warum kaufen Menschen (die meist nicht professionell Fußball spielen) ein Fußballtrikot? Es wird gekauft, weil der Einzelne seine Identifikation mit einem für ihn besonderen Verein zeigen möchte und damit die Energie der Marke Real Madrid, 1. FC Nürnberg oder VfB Lübeck auf sich überträgt. Das Wappen, die Farben verwandeln ein „einfaches“ Stück Stoff in ein *besonderes* Stück Stoff, welches – für bestimmte Personen – eine klare Aussage hat. Genauso funktioniert die Marke: Ein Produkt wird durch eine Leistung mit sozialer Energie aufgeladen.

Erinnerungen, Gefallen, Gewohnheit, Orte, Beobachtungen, Erlebnisse, persönliche Kontakte bauen im Menschen – bewusst oder unbewusst – eine Beziehung zu bestimmten Angeboten auf. Das eigene Wissen um die Vorzüge der Marke verleiht dem Produkt eine besondere Form der „Weihe“, der Faszination, die es von anderen Produkten unterscheidet: So versieht erst das kleine grüne Krokodil auf der linken Brustseite das schlichte weiße Polohemd mit einer Anziehungskraft, die es zwischen hundert anderen weißen



*Abb. 4: Das klassische „1212“ Poloshirt von Lacoste. Die Marke steht nicht zufällig für sportliche Eleganz; der Firmengründer René Lacoste hat während seiner Tenniskarriere zehn Grand Slam-Titel gewonnen.*

*Quelle: Lacoste S. A./Foto: Irving Penn*

Polohemden zu einem besonderen Produkt macht und von anderen abhebt. Mit dem Emblem haucht die Marke der Ware ihre „Seele“ ein und erhöht ihre Anziehungskraft.

Der einzelne Käufer muss nicht die Historie der Marke oder ihre besonderen Qualitätsmerkmale im Detail kennen. Entscheidend ist der Wunsch, an der Markenenergie teilhaben und davon profitieren zu wollen: Es erscheint das *Positive Vorurteil* über die Marke – in Form von Beobachtungen, Ideen, Assoziationen, die mit eigenen Wünschen korrespondieren – fest eingewebt in das Hemd.

Dieses Schema ist universell, egal ob es der Knopf im Ohr eines Steiff-Teddybären, die Meerrettichfee auf dem Meerrettichglas von Schamel oder der Schriftzug Schindler am Fahrstuhl ist.

**Das Produkt an sich hat über den Nutzwert hinaus keine Aussage. Erst verlässliche Leistungen verleihen dem Produkt – über den Nutzwert hinaus – Inhalt und machen es zu einer Marke.**

Das Produkt ist das Ergebnis der Leistung des Unternehmens. Unabhängig davon, ob ein Betrieb Badezimmerarmaturen, Pullover oder eine Dienstleistung anbietet. Allein das Produkt entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Firma. Keine ambitionierte Werbekampagne kann langfristig aus einem schlechten Produkt ein gutes machen. Durchdachte Werbung kann die besonderen Inhalte eines Produkts öffentlichkeitswirksam verstärken: Ohne eine dahinter liegende spezifische (Leistungs-)Botschaft ist sie wirkungslos.

**Eine erfolgreiche Marke basiert auf dem Vertrauen der Kundschaft in ein „typisches“ Produkt.**

Das Produkt ist der erneuerte Vertrauensbeweis der Marke. Auch wenn die Kundschaft bereits Vertrauen in die Marke besitzt und das Produkt ohne Prüfung erwirbt, so horcht sie unweigerlich in dem Moment auf, in dem die Erwartung erstmals nicht erfüllt und die geforderte Leistung nicht (mehr) erbracht wird. Das Produkt als Ergebnis der Arbeit des Unternehmens muss das „blinde“ Vertrauen der Kundschaft in die Markenleistung immer neu rechtfertigen.

Einmal gut sein reicht nicht: Es gilt, immer gleich gut zu sein. Denn die Marke kann den Anspruch auf Vertrauen nur aus der Leistung ableiten: Erfüllt das Produkt in seiner „typischen“ Qualität, Aufmachung, Ausstrahlung nicht die bisherigen Erwartungen der Kundschaft, so zerstört die veränderte Wahrnehmung eine mühsam – oftmals über viele Jahre – erarbeitete Vertrauensbasis.

Beim ersten Erwartungsbruch verteidigt die Kundschaft „ihre“ Marke vielleicht noch, spricht von einem einmaligen Ausrutscher, beim zweiten, spätestens beim dritten Mal beginnt der Zweifel auch bei den Anhängern für Unruhe und Abwanderung zu sorgen. Das freiwillige Bündnis mit der Marke kann jederzeit aufgelöst werden, wenn das Vertrauen in die Marke vom Produkt enttäuscht wird.

Das Vertrauen in die Marke muss kontinuierlich Bestätigung durch das Produkt erfahren. Denn Marke ist ein freiwilliges Bündnis auf der Grundlage von Vertrauen.