

## Die Marke als DNS

Wissen ist ein Werkzeug: Es ist kein Privileg, kein Recht und kein Monopol. Wissen verlangt nach Anwendung. Ich betrachte mein Wissen über Branding als Software, die dazu da ist, sie in meinen Kunden zu installieren. Meine eigene Rolle ist die eines Installierers, Trainers, Verwalters und manchmal auch die eines Katalysators.

Das 4D-Branding, das in diesem Buch erläutert wird, hat sich über einen Zeitraum von vielen Jahren aus meiner Arbeit entwickelt. Es stellt den Versuch dar, eine wichtige Frage zu beantworten, die oft vernachlässigt wird: Wie können Firmen ihre Marke fit für die Zukunft machen? Wie können sie haltbare und widerstandsfähige Marken schaffen, die nicht nur als Schaufensterdekorationen dienen, sondern als Motor, der ihre Geschäfte antreibt. Das Aufkommen der so genannten Network-Economy oder New Economy macht diese Frage noch bedeutsamer – und noch dringender. Eine Antwort hierauf zu finden ist die Herausforderung, der wir uns alle in den nächsten Jahren stellen müssen.

Was kann ich Ihnen über Marken im 21. Jahrhundert sagen? Die Vielzahl an Internetfirmen, die gegenwärtig um unsere Aufmerksamkeit werben, bestätigt meine Ansicht, dass Marken in Zukunft eine noch größere Bedeutung zukommen wird als je zuvor. Marken sind zu wichtig, als dass man sie allein dem Marketing – und das gilt auch für jede andere einzelne Funktion – überlassen kann.

Wenn Sie auf der Suche sind nach einer Inspiration oder nach Lösungen für aktuelle Branding-Aufgaben, werden Sie vielleicht die vielen Buchtitel zu diesem Thema bei Amazon.com konsultieren. Doch Sie werden dort wahrscheinlich nicht finden, was Sie suchen. Die meisten Bücher zum Thema Markenmanagement beschreiben den Erfolg bereits etablierter Marken. Sie bieten eine retrospektive Begründung oder eine idealisierte Sichtweise der allumfassenden Markenposition. Aber sie bieten keine Wegbeschreibung, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Insbesondere haben sie kein praktisches Modell zu bieten, wie die Marken der Zukunft, insbesondere Internetmarken, gebildet werden können. Auch erklären sie nicht im Detail, wie Firmen ihre Marke als Management-Tool verwenden können, das in jeden geschäftlichen Aspekt einfließt.

Die genetische Programmierung zur Markenbildung bezeichne ich als den *Brand Code* oder Markencode. In der Network-Economy entspricht der Markencode der DNS eines Unternehmens. Der Markencode bestimmt die Merkmale des Unternehmens: seine Struktur, seine innerbetriebliche Atmosphäre, seine Haltung. Hier wird nicht nur sein Inhalt festgelegt, also *was* es ist, sondern auch seine Persönlichkeit, also *wer* es ist – und es somit einzigartig macht. Das Markenmanagement hat die Funktion, diesen Markencode festzulegen – und ihn dann zu verwenden, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Ich weiß, dass diese Ansprüche sehr hoch sind. Aber denken Sie darüber nach: Transparenz ist das Charakteristikum der Network-Economy. Und das

Internet hat nur noch einen Prozess beschleunigt, der bereits am Laufen war. Verbraucher haben einen stärkeren Zugriff auf Informationen als je zuvor. Sie erhalten Einblick in die internen Abläufe der Unternehmen, mit denen sie Geschäftskontakte haben. Je mehr ihnen diese neue Macht bewusst wird, desto genauer werden auch die hintersten Winkel untersucht. Transparente Märkte verlangen nach transparenten Unternehmen. Erfolgreiche Firmen sind diejenigen, die die Marke auch leben – denn sie personifizieren die Marke.

Wenn man die eigene Marke voll und ganz verstehen will, sie selbst leben und den Kunden ermöglichen möchte, sie zu leben, ist es notwendig, einen eigenen Markencode zu erzeugen. Um die Stärken und Schwächen der eigenen Marke zu verstehen, können Sie ein vierdimensionales Modell heranziehen. Die vier Dimensionen sind die funktionale, soziale, mentale und spirituelle Dimension. (Näheres hierzu finden Sie in Kapitel 4.)

Die funktionale Dimension betrifft die Wahrnehmung des Vorteils, den das Produkt oder die Dienstleistung bietet, die mit dem Markennamen assoziiert wird.

Die soziale Dimension betrifft die Fähigkeit, eine Identifizierung mit einer Personengruppe herzustellen.

Die spirituelle Dimension ist die Wahrnehmung der globalen oder lokalen Verantwortung.

Die mentale Dimension ist die Fähigkeit, den Einzelnen mental zu unterstützen.

Wenn das Modell allein eine statische Sichtweise bieten würde, eine Momentaufnahme der Vergangenheit oder Gegenwart, wäre es nur begrenzt von Wert. Das 4D-Branding bietet stattdessen einen Windkanal, um Markenprototypen in Zukunftsszenarien zu testen, und gerade darum ist es so wirkungsvoll. Das 4D-Branding ist ein sehr hilfreiches dynamisches Werkzeug. Es lässt sich genauso einfach für die Bildung einer neuen Marke verwenden wie für die Analyse der strategischen Optionen bereits etablierter Marken.

Firmen, die ihre Marke in der 4D-Perspektive betrachten, können einen Markencode erstellen, der jeden Aspekt der Geschäftstätigkeit steuern kann – von der Produktinnovation bis zur Personalbeschaffung. Der Markencode bedeutet Differenzierung.

Sich von anderen zu unterscheiden ist ein biologischer Trieb. Von Natur aus suchen wir uns von anderen zu unterscheiden, um – evolutionstechnisch gesehen – eine Degenerierung zu vermeiden. Das Geschäftsleben ist nichts anderes als die Ausdehnung anderer Lebensformen. In der Geschäftswelt ist Differenzierung von ebenso großer Bedeutung. Wer sich nicht von anderen unterscheidet, setzt seine gesamte Existenz aufs Spiel. Wer sich nicht von anderen unterscheidet, ist ersetzbar und wird unter ständigem Druck stehen, mit dem Preis nach unten zu gehen. Dabei muss der Unterschied häufig nicht einmal im Produkt selbst liegen – es kann genügen, andere Vertriebswege oder -bedingungen zu schaffen.

## Brand Mind Space™

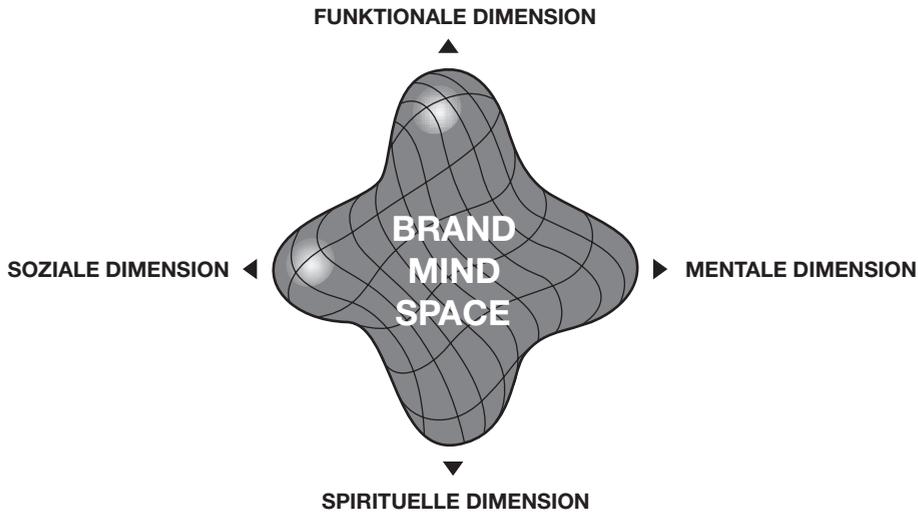


Abbildung 1

Andererseits ist jedoch auch das Gleichsein wichtig. In einem Artikel, der Anfang 2000 in der *Harvard Business Review* erschienen ist, argumentiert Kevin Keller, Professor an der Tuck School of Business, dass zu den Schlüsselattributen erfolgreicher Marken die feste Positionierung gehört. Dazu gehört das Verständnis über die Bedeutung sowohl von Unterschieden als auch von Ähnlichkeiten im Wettbewerb. Ähnlichkeiten sind die Bereiche des Gleichseins. Keller argumentiert, dass es häufig möglich ist, die Wettbewerbsvorteile von konkurrierenden Marken zu neutralisieren, indem die ähnlichen Aspekte anerkannt und aufgebaut werden, während gleichzeitig die unterschiedlichen Aspekte verwendet werden, um die eigene Marke von den anderen abzugrenzen.

Er illustriert seine Behauptung am Beispiel der Kreditkartenfirma Visa. In den 70er Jahren grenzte sich American Express von anderen Kartenfirmen durch einen bestimmten sozialen Status ab, den es seinen Kunden zuwies. American Express propagierte die Botschaft „Mitgliedschaft bietet Privilegien“. Visa reagierte darauf mit der Einführung von Gold- und Platinkarten und arbeitete hart daran, den Status seiner Marke zu erhöhen. Auf diese Weise konnte es mit American Express in gewisser Weise gleichziehen. Gleichzeitig setzte Visa auf stärkere Ausbreitung, so dass die Visa-Karte in einer Vielzahl weiterer Läden und Geschäfte angenommen wurde. „Bequemlichkeit“ lautete das Unterscheidungsmerkmal. Die Firma führte eine Werbekampagne durch, in der positiv besetzte, renommierte Anlaufstellen gezeigt wurden, und die Bot-

schaft lautete: „Visa. Überall dort, wo auch Sie sein wollen“. Im Markenangebot kombinierte man erfolgreich den Aspekt der Gleichheit und den Aspekt des Andersseins in einem eingängigen Slogan. Als Ergebnis davon eroberte Visa Marktanteile von American Express, und zwar nicht nur auf dem familienorientierten Einkaufssektor, sondern auch auf dem internationalen Reisemarkt – der Hochburg seines Konkurrenten.

Die Strategie von Visa funktionierte, weil ein Gleichheitsmerkmal, aber zugleich auch ein wesentlicher Unterschied geboten wurde. Es kann kurzfristig funktionieren, das Produkt oder die Dienstleistung eines anderen Anbieters zu kopieren, aber eine Marke kann so nicht erzeugt werden. Eine Marke zeichnet sich langfristig durch Differenzierung aus.

Häufig sind Geschäftsleute desillusioniert, was Produktunterschiede angeht. Ich höre dann Aussagen wie: „Eigentlich gibt es keinen Unterschied, wir machen doch alle das Gleiche.“ Dies ist keine nützliche Einstellung. Die richtige Denkweise wäre: „Irgendeinen Unterschied muss es doch geben, packen wir’s an und finden wir ihn heraus.“ Manchmal muss man sich den Werdegang der Firma noch einmal vor Augen führen, um den Unterschied aufzuspüren. Manchmal kann man die Differenz auch herausfinden, indem man sich Zukunftsvisionen ausmalt.

Der Unterschied, den Sie suchen, kann ganz minimal erscheinen und für Sie nur schwer zu erkennen sein. Das hat damit zu tun, dass Sie genau wissen, was Ihre Konkurrenz macht (und Sie stufen all deren Anstrengungen als mehr oder weniger gleichwertig zu den eigenen ein), aber für einen Kunden ist der Unterschied, den Sie bieten, möglicherweise sehr wertvoll. Darum ist es mitunter besser, die Konkurrenz ganz außer Acht zu lassen. Indem Sie einfach tun, was Sie tun wollen, können Sie sich häufig viel stärker abheben. Bei einigen der in diesem Buch vorgestellten Beispiele von Firmen, die mit ihrem Markenmanagement erfolgreich sind, geht es tatsächlich um sehr kleine Unterschiede, die vor allem im Bereich der Überzeugung liegen. Sie müssen zunächst selbst von diesem Unterschied überzeugt sein, sonst werden auch andere nicht an ihn glauben. Es ist in gewisser Weise so, als würden Sie ihr Haar gelen, damit es hoch steht und Sie größer wirken.

## Differenzierung und Dramatisierung



Abbildung 2

Unterschiede lassen sich immer finden – wenn man genau hinsieht. Um sein Unternehmen zu differenzieren, hat Richard Branson an Bord der Jumbojets von Virgin Atlantic ein Gästebuch und Massagen eingeführt. Orange, die britische Telekommunikationsfirma für Mobiltelefone, hat eine Gebührenabrechnung nach Sekunden anstelle der herkömmlichen Abrechnung nach Minuten eingeführt. In solchen Details wird eine Marke erkennbar und real.

Hinsehen, aber auch hinhören: Nike führte einen neuen Tonfall in die Welt der Werbung ein, indem es seinen Kunden vermittelte: „Just do it.“ (Mach’s doch einfach.) Dieser neue Ton bot eine viel länger andauernde Differenzierung als eine Veränderung in der Konstruktion der Schuhe.

Ansätze zur Differenzierung findet man in jeder Organisation – Anbieterstrategie, Produktentwicklung, Design, Kommunikation, Verkauf, Vertrieb, Zustellung, Dienstleistung, Beschwerden, Schulungen, Personalverwaltung oder Investorbeziehungen. Aber um den Unterschied entdecken zu können, muss man zunächst einmal die grundlegende Dynamik verstehen, wie sie beim 4D-Branding funktioniert.

## Nike Brand Mind Space

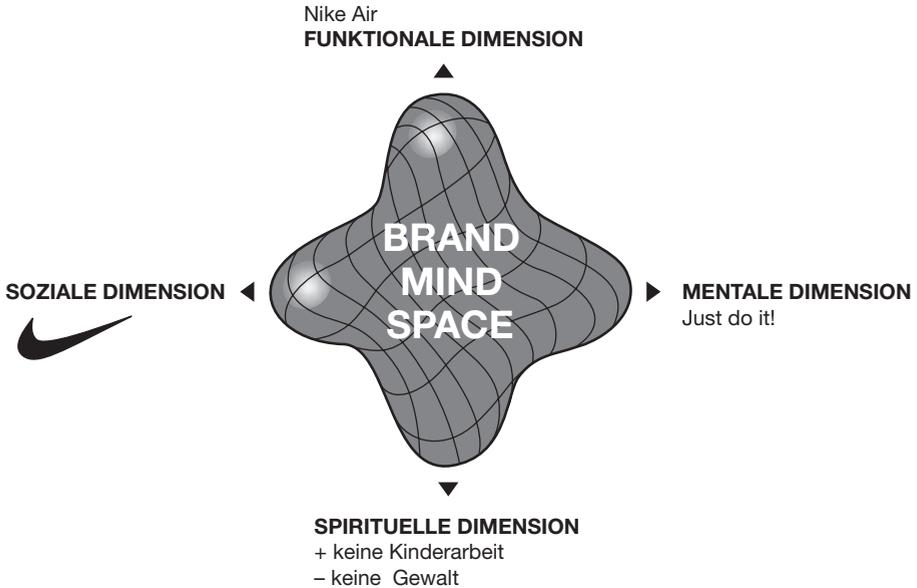


Abbildung 3

## Die Grundlagen des Branding

Um Methoden und Modelle des 4D-Branding verwenden zu können, ist ein bestimmtes Grundwissen und Verständnis über Markenmanagement im Allgemeinen erforderlich. Was also sind die Grundlagen? (Wenn Sie denken, dass Sie diese Wissensauffrischung nicht brauchen, können Sie diesen Abschnitt überspringen.)

Den englischen Begriff „brand“ (oder im Deutschen die Begriffe „Marke“ und „brandmarken“) gibt es schon seit geraumer Zeit. Zunächst entstand dieser Begriff als Substantiv, wurde dann aber zunehmend auch als Verb verwendet. Wird etwas „mit einer Marke versehen“ (to brand), so hat dies eine wertsteigernde Wirkung. Markenbildung oder Branding bedeutet somit einen Zuwachs an Wert. Dies war immer schon das Ziel des Branding, und gerade heute trifft es mehr zu als je zuvor – ob es um das Branding eines neuen Produkts, einer Dienstleistung, einer Firma, Ihrer eigenen Person, eines Events oder persönlicher Fertigkeiten geht.

Als Skandinavier empfinde ich natürlich einen gewissen Stolz, wenn man dem Begriff „brand“ nachsagt, er sei nordischen Ursprungs. Zur Zeit der Wikinger bedeutete Branding das Brandmarken von Vieh. Im Prinzip ist dies

dem heutigen Begriff der Schutzmarke, des eingetragenen Warenzeichens, sehr ähnlich, denn sie ist ein Symbol für Besitztum und eine Art Garantie. Untersucht man den Gebrauch dieses Begriffs in der heutigen Geschäftswelt, ist die Unterscheidung, die zwischen Schutzmarke oder Warenzeichen (englisch „trademark“) und Handelsmarke (englisch „brand“) wichtig und aufschlussreich. (Dennoch denken viele Führungskräfte tatsächlich, dass Schutzmarke/ Warenzeichen und Handelsmarke identisch seien.) Eine Schutzmarke oder ein Warenzeichen kann man registrieren lassen, und dieses ist dann lebenslanges Eigentum der Firma oder der Privatperson. Nach der Registrierung ist die Verwendung einer Schutzmarke relativ einfach zu kontrollieren. Einige Firmen haben sogar ein internes Sanktionssystem für den Fall des Missbrauchs.

Um einem Warenzeichen Anerkennung zukommen zu lassen, kann man sehr mechanisch vorgehen. Unterzeichnen Sie die Schecks für Banneranzeigen, Fernsehspots und Anschlagtafeln und Sie können zusehen, wie Ihr Bekanntheitsgrad wächst. Der Erfolg eines Warenzeichens wird hauptsächlich am Bekanntheitsgrad gemessen. (Dieser lässt sich aus Kundenumfragen erkennen, bei denen dem Kunden zum einen Symbol und Firmenlogo und zum anderen nur das Symbol ohne Nennung der Firma vorgelegt wurden.)

Das Swoosh-Symbol von Nike ist beispielsweise ein Warenzeichen, von dem man nur träumen kann. Das Symbol wird genauso gut mit als auch ohne den Nike-Schriftzug erkannt. Das Symbol allein genügt schon, um das zugehörige Unternehmen zu identifizieren. 1971 bezahlte das Unternehmen der Kunststudentin Carolyn Davidson 35 US-Dollar, um schnell an eine Idee zu kommen, mit welchem Symbol die Firma ihre Sportschuhe versehen könnte. Talent, Können – und sicherlich auch eine Portion Glück – sind erforderlich, um eine derart geniale Form zu finden, die von Millionen von Menschen ohne Weiteres zu erkennen ist.

Wenn die Geldsummen, die für Warenzeichen ausgegeben werden, alles wären, was notwendig ist, um eine große Marke hervorzubringen, wäre jedes große Unternehmen ein Meister des Branding. Doch Geld alleine schafft noch keine Markenidentität, geschweige denn eine Persönlichkeit. Sie müssen wissen, wofür Ihre Marke steht. Um ein überzeugendes Image finden zu können, muss zunächst klar sein, was die Essenz der Marke ist. Ein Beispiel hierfür ist Virgin. „Als Virgin Records erfolgreich wurde, folgten wir unserem Instinkt“, stellt Richard Branson fest. „Zunächst reflektierte unsere Musik die ‚Hippie-Ära‘, und unser Logo der nackten Dame, Rücken an Rücken, zeigte das auch. Als dann der Punk modern wurde, hatten wir das Gefühl, wir bräuchten ein knackigeres Image ... Ich gab kein Vermögen aus, um ein derartiges neues Image zu suchen, sondern sprach stattdessen eines Tages mit unserem Grafikdesigner. Ich erklärte ihm, was wir uns vorgestellt hatten, und daraufhin entwarf er auf einem Blatt am Boden eine gekritzeltete Unterschrift – die heute bekannte Virgin-Signatur –, zum Glück hob ich das Blatt auf meinem Weg zur Toilette vom Boden auf.“

Schutzmarken, Logos, Anstecker – egal, wie Sie es nennen: Sie alle spielen eine Rolle. Aber Handelsmarken sind einflussreicher und wichtiger als reine Warenzeichen. Sie sind so stark, dass man ein Warenzeichen recht einfach ändern kann, wenn man eine starke Handelsmarke hat. (Es hört sich wie die größte Dummheit an, eine bekannte Schutzmarke zu ändern, aber dies geschieht immer häufiger und ist auch notwendig, weil Fusionen, Übernahmen und Verkäufe von Firmen(teilen) heute sehr häufig sind.)

Handelsmarken sind zwar wichtig, aber sie können weder registriert noch kontrolliert werden – auch wenn Sie ein dickes und sehr detailliertes Handbuch dazu abfassen. Auch kann eine Handelsmarke nicht auf einen einzigen Standort beschränkt werden. Handelsmarken entziehen sich einer geografischen Zuordnung und Eingrenzung. Der Grund ist, dass sie nicht im physischen Raum existieren, sondern in den Köpfen der Menschen, bei denen sie einen „mentalen Fußabdruck“ hinterlassen haben.

Diese Fußabdrücke lassen sich nur schwer nachverfolgen. Sie können entstehen durch eine unklare Assoziation mit dem Zeitpunkt und dem Ort, an dem die Schutzmarke wahrgenommen wurde. Oder eine Handelsmarke ist stark eingepreßt und mit tiefen und ganz persönlichen Gefühlen verbunden. Eine Handelsmarke kann ein Gefühl tiefer Verbundenheit auslösen, das mit kulturellen Wertvorstellungen und persönlichen Erfahrungen zu tun hat, die von dieser Handelsmarke repräsentiert werden. Hintergrund dafür kann eine jahrelange Erfahrung mit dem Unternehmen oder seinem Produkt sein.

Früher hat der Ruf eines Händlers und das Wohlwollen eines zufriedenen Kunden weitgehend die gleiche Funktion erfüllt wie das, was wir heute als Handelsmarke bezeichnen. Im Mittelalter unterschied man im Vatikan zwischen zwei verschiedenen Arten intellektuellen Eigentums: Das eine war das Produkt selbst sowie dessen Design, das andere war der Ruf der Person, die dieses Produkt herstellte und verkaufte. Darum gab es im Vatikan zwei Gerichtshöfe, die sich mit Streitigkeiten in Sachen intellektuelles Eigentum befassten. Das Gericht, das sich mit Schutzmarkenfragen befasste, bestand aus weltlichen Anwälten, die bestimmten, wer die Rechte auf eine bestimmte Schutzmarke hatte. Das andere Gericht war Teil der Kirche und befasste sich mit Gerichtsfällen, die den Ruf von Personen betrafen. Es galt als Sünde, den geschäftlichen Ruf einer Person zu beschmutzen.

Der Vatikan lag sehr richtig damit, den Wert solch immaterieller Vermögenswerte wie Image und Reputation anzuerkennen. In Europa wird auch heute noch Goodwill als Vermögenswert betrachtet, der zur Geschäftsbilanz gehört. Daraus erklärt sich, warum die Wertschätzung von Handelsmarken in Europa ihren Ursprung hat und nicht in den USA. Den Wert eines solchen immateriellen Vermögenswertes nicht zu beachten ist noch immer eine Sünde, zumindest in meinen Augen (und sicherlich auch in denen des Papstes).