

# Marke: Krise und Kapitalismus

Es gibt zwei Leistungssysteme des Menschen, die alle Verwüstungen und Tode, alle Kriege und Krisen überstehen: die Familie und die Marke.

**DIE FAMILIE**, weil nach Bomben und Granaten die Lebendigen sich wieder suchen und finden. Die Marke, weil zwar kein Stein auf dem anderen steht – im unternehmerischen Kopf jedoch das Wissen vom einzigartigen Käse und vom Meister-Motor existiert und im Markt der gute Name dieser Leistungen weiterhin lebendig ist.

Auch in den gegenwärtigen Unordnungen sollte sich kein Verantwortlicher beirren lassen: Marken ordnen den Markt zu Kundschaften. Alles, was Ordnung signalisiert, setzt sich durch, vor allem ökonomisch, das heißt vererbungsfähig. Kundschaft, Publikum und öffentliche Meinung warten nur darauf, dass sie seriöse Produkte nutzen, also kaufen können. Die Sparquote in Deutschland liegt bei zehn Prozent – einzigartig in der Welt. Wie holt man sich diese Schätze?

## Marke als normatives Energie-System

Eine Marke ist weit mehr als die an Zeichen gebundene Darstellung des Unternehmens und seiner Produkte und Leistungen im Markt. Die Marke ist ein komplexes Energie-System, das aus zwei Teilsystemen und deren Interaktion besteht:

- Das erste Teilsystem umfasst die gesamte Leistungsstruktur des Unternehmens (Produkte und Sortimente, dahinter stehende Leistungen wie Know-how, Entwicklung und Produktion, Personal, Marketing und Vertrieb etc.) inklusive der Kontrolle vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen.
- Das zweite Teilsystem stellt die Kundschaft dar. In ihr baut sich durch Leistungstransfer des Unternehmens über lange Zeiträume die Marken-Energie auf. Im Gegenzug finanziert sie die gesamte Wertschöpfungskette; sie ist der Geldgeber des Marken-Systems.

Verbunden sind beide Teilsysteme über alle markenspezifischen Zeichen, die eine Wiedererkennung der Marke ermöglichen (Name, Logo, Farbcode etc.). Sie sind die Speicherplätze der gesamten Leistungsstruktur des Unternehmens im Publikum wie Kundschaft, Branche, Öffentlichkeit etc.

Die Marken-Energie ist also in der Kundschaft, der Branche, der Öffentlichkeit etc. gespeichert – nicht

im Unternehmen! Das Unternehmen ist der Generator für den Marken-Akku. Jegliche Übertragung von der Unternehmensseite zur Kundschaftsseite ist an Namen, Zeichen, Farben etc. festgemacht. In den Köpfen der Kundschaft besetzen sie den Speicherplatz der Marke, der für die spezifischen Leistungserfahrungen mit dem Unternehmen wie Produkten, Preisstrukturen und Vertriebskanälen steht.

Ohne genaues Wissen über diesen markensoziologischen Zusammenhang zwischen der Leistungsstruktur im Unternehmen und der Wirkung in der Kundschaft kann jegliche falsche Veränderung in den Bereichen Produkt, Sortiment, Preis, Vertrieb und Distribution zu einem Risiko werden beziehungsweise die Ertragskraft des Unternehmens schwächen. Die Finanzkrise hat hier ihre Ursachen. Noch sensibler reagiert das Markensystem bei Störungen hinsichtlich der Speicherplätze, also der Markenzeichen.

## Herkunftsstolz und Qualität

Prof. Ehrhard, Wirtschaftsminister im Nachkriegsdeutschland, schrieb dem Markenverband 1953 ins Jubiläumsbuch, dass es nichts Schlimmeres für eine Volkswirtschaft gäbe, als einen missratenen Markenartikel. Schreiben wir uns das hinter die Ohren, gerade heute und organisieren unser Tagesgeschäft nach Marken-Prinzipien. Die Wichtigsten seien skizziert. Herkunftsstolz: Der globalisierte Markt wird immer mehr zum Wettbewerb der Herkünfte. Eben deshalb betonen sie ihren Ursprungsort. Es gibt neben der Pflanzen- und Tier- auch eine Leistungsgeographie. Regionen haben weltweit Resonanzfelder aufgebaut, die heute als positive Vorurteile enorme Energien bereithalten. Whisky aus Schottland, Parfum aus Frankreich, Maschinen aus Deutschland... Jede aktuelle Leistung sollte sie nutzen. Auf den uralten und neuen Handelsstraßen dürfen Leistungen nicht ihre Herkunft verlieren. Wer in die Welt zieht, sollte nicht vorher seine Waffen ablegen – das heißt, das jeweils einmalige Können seiner Region, seiner Menschen und ihrer Geschichte.

Qualitätsoptimiert: Höchste Qualitätsstandards sind tagesgeschäftliche Voraussetzung für die Sicherung der erreichten Wert- und Preisstellung. Optimierung sollte mit Maximierung in ein gutes Verhältnis gebracht werden. Maximum darf nicht Selbstzweck werden, sondern muss dem individuellen Optimum dienen. Eben dieser Fehler hat die Finanzkrise ausgelöst. Optimum meint immer das aus der Geschichts- und Leistungsspezifik einer Marke heraus maximierte Qualitative eines Wirtschaftskörpers. Benchmarking will maximieren und zerstört, selbstähnliche Markenführung optimiert und erzeugt Ordnung. Im Unternehmen und im Markt.

## **Stabilität und Grenzen**

Positionsstabil: Kundentreue beginnt im Unternehmen. Marken sind erfolgreich, weil sie sich selber treu bleiben. Und treu bleibt man dem, der sich selber treu bleibt. Das gilt im privaten Leben ebenso wie auch im Verhältnis, das wir als Kunden zu einer Leistung haben. Selbstähnliche Markenführung managed diese Selbsttreue. So realisiert jede Marke erstens ihre Wert- und Preisposition. Sie weiß, in welcher Klasse sie spielen will und organisiert ihre Wertschöpfungskette entsprechend. Ihre Positionierungspraxis sichert ihre Position. Umpositionierungsversuchen erliegt sie nicht. Nicht, weil dies nicht irgendwie interessant wäre und Medienecho brächte, sondern weil es zerstört. Und zweitens hat sie ihren Innovationsrhythmus gefunden. Eine neue Idee ist für sie dann eine Innovation, wenn sie wirtschaftlich durchgesetzt ist. Vorher ist sie Entwicklungsarbeit, Manfred Schmidt in seinem Buch »Marken im Bermuda-Dreieck, Wie Unternehmen ihr Geld versenken. Und wie sie es wieder heben können« schreibt.

Grenzscharf: Marken operieren mittels unerbittlichen Grenzmanagements in der gesamten Wertschöpfungskette – von den Rohstoffen über Fertigung, Marketing, Vertrieb und Handel bis hinein in den Kunden. Luxusmarken zum Beispiel kontrollieren deren Zutritt recht einfallsreich. Kundschaft ist die Letztveredlerin

## DIE MARKE IST EIN NORMATIVES ENERGIE-SYSTEM



Quelle: Institut für Markentechnik

in der Wertschöpfungskette. Dabei kann ich bis in den Handel alles durch Verträge steuern, binden, kontrollieren – den Kunden jedoch nur noch indirekt, durch meine Gestalteleistungen, die zur Leistungsgestalt zusammengesetzt werden. Diszipliniert geführte Marken nutzen Grenze als Mittel zum Wachstum, denn das Management weiß: Grenze trennt nicht nur, Grenze zieht an! Je schärfer die Grenze, desto kräftiger die Saugkraft auf meine freiwillige Zahlungsgemeinschaft. Deshalb sieht die Markensoziologie den Wirtschaftskörper als manageriables Gestaltssystem.

Marken werden von innen zerstört, nicht durch Krisen. Ihr markensoziologisch exakt zu beschreibender Wirtschaftskörper ermöglicht normative Führung, die zwischen falsch und richtig zu unterscheiden vermag. Verdichtung muss durchgesetzt, das »gute Geschäft« gefördert werden, nicht die Spielereien. Die Markensoziologie ermöglicht es, in diese Kausalitäten einzusteigen und sie optimal zu managen. Als Losung gibt sie aus: Leistungsverdichtung ja – Substanzabbau nein!

Prof. Dr. Alexander Deichsel

### Dynamik, nicht Dynamismus

Zukunftssensibel: Aus ihrer Leistungsgeschichte heraus spüren die Marken stetig affine Entwicklungen auf. Aktuelle Leistungen verknüpfen sie mit dem aufgebauten Leistungsvertrauen zum immer modernen einmaligen Wettbewerbsvorteil. Jeden Tag geht es ihnen um Meisterschaft am Markt. Produkte haben Zyklen – Marken leben lange, gar Jahrhunderte. Weil das kluge Management die angelegten Begabungen eines spezifischen Markenkörpers entfaltet. Nicht, indem es sich den Markt in der Marke breit machen lässt, sondern indem es aus dem inneren Prinzip der Markensubstanz heraus im ständig sich bewegenden Markt markenspezifische Leistungen durchsetzt. Dynamik ist eine Systemeigenschaft und sollte nicht mit Dynamismus verwechselt werden! Zukunft wirtschaftlich gestalten heißt, das Beste aus der Geschichte mobilisieren – zu aktuellen Bedingungen.

### Solidität des Kapitalismus

Die gut geführte Marke zeugt von der Solidität des Kapitalismus. Sie ist die Grundlage eines florierenden Gemeinwesens und wahrlich kein Modethema. Wer sich allerdings aus dem Inneren seiner Markenarbeit verabschiedet, führt das Unternehmen in die Krise.



Prof. Dr. Alexander Deichsel ist Mitbegründer und Direktoriumsmitglied des »Institut für Markentechnik Genf«. Er gilt als Begründer der Markensoziologie als Grundlage der Markentechnik. Als Senior-Editor des »Jahrbuch Markentechnik« ist er u.a. an der Entwicklung markentechnischer Schrifttums beteiligt.