

# marketing journal

Erfahrung.  
Wissen.  
Kompetenz.

Juni 2005 Ausgabe Nr. 6  
[www.marketing-journal.net](http://www.marketing-journal.net)  
38. Jahrgang

## Eroberung der Best Ager

Nach grenzenlosem Jugendwahn entdecken die Marketer jetzt  
die heranwachsende Zielgruppe der Generation 50 plus



# Wie man Vertrauen erzeugt – und sicher im Tagesgeschäft führt



**Ökonomisch funktionales Vertrauen entsteht um Leistung(en) herum. Eine seriöse, spezifische Leistung erzeugt gute Erfahrungen bei den Verwendern und die damit verbundenen positiven Urteile verringern aufwändiges Prüfen. Vertrauen im Markt ist die Folge von sukzessiven Entscheidungen, vertrauen zu wollen – wenn entsprechende Leistungen es ermöglichen. Vertrauen spezifischen Leistungen gegenüber ist also nicht Gefühl, sondern Beschluss. Im Verlauf solcher Entscheidungen entsteht allerdings eine gewisse Gefühlssicherheit, und das Ergebnis ist möglicherweise blindes Vertrauen.**

**D**ie Kaufentscheidungen laufen dann quasi automatisch ab. Nicht voll-automatisch, denn der vertrauende Halbschlaf des Kunden kann jederzeit wieder unterbrochen werden. In jedem vertrauenden Kunden steckt ein wacher homo oeconomicus. Wird das Leistungspaket nicht mehr so angeboten, wie es den Erfahrungen des Kunden entspricht, irritiert ihn diese Abweichung in der Leistungsgestalt und er erwacht erneut zum prüfenden Konsumenten. Er blickt wieder deutlicher auf den Wettbewerb und beginnt zu prüfen. Die Gründe dafür liegen klar zu Tage: Das Markensystem wird nicht diszipliniert geführt. Es ist klar: Auch Vertrauen ist nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip zu managen.

## Vertrauen ist Positives Vorurteil

Vertrauen ist eine positive Beziehung zwischen Menschen und zwischen Menschen und Marken. Auf dem 5. Genfer Internationalen Markenteknikum hat der Kölner Wirtschaftsprofessor Christian von Weizsäcker entwickelt, dass Vertrauen spezifischen Leistungen gegenüber als transitives Vertrauen funktioniert: Wenn ich meinem Lieferanten vertraue, dass die Qualität des Produkts zufrieden stellend ist, vertraue ich automatisch dem Lieferanten dieses meines Lieferanten, obwohl ich ihn gar nicht kenne. Die Wertschöpfungskette ist auch eine Kette von Vertrauensübertragungen: In unseren komplexen Wirtschaftsprozessen sind diese Vertrauensübertragungen Grundlage von Markenkraft.

- Die Genfer Markendefinition fasst diesen Sachverhalt auf ihre Weise: Die Marke ist ein Wirtschaftskörper, der die Leistungen der gesamten Wertschöpfungskette integriert und sie auf die gemeinsame Kundschaft ausrichtet. Auf die Kundschaft – nicht nur auf den Kunden. Kundschaft ist ein Vertrauensorganismus, der durch unternehmerisches Handeln erzeugt wurde und der einige ökonomisch höchst bedeutsame Funktionen hat:
- Er stabilisiert das Vertrauen: Die Vernetzung der einzelnen Kunden zur Kundschaft stützt das Vertrauen einer Leistung gegenüber. Wie die moderne Markensoziologie herausgearbeitet hat, wird eine einzelne Enttäuschung bzw. die Enttäuschung eines Einzelnen aufgefangen vom kollektiv verbreiteten Positiven Vorurteil. Im Extremfall deutet der einzelne Verwender ein schlechtes Funktionieren als persönlichen Fehler in der Handhabung. Erst wenn die Enttäuschungen über die Zeit hin sich erstrecken, zerfällt auch kollektives Vertrauen. Andererseits übersteht kollektives



**Manfred Schmidt**

Institut für Markentechnik Genf, strategische Managementberatung, markentechnische Forschung und Beratung

Markenvertrauen ein Jahrhundert, ohne dass die Marke präsent ist. Revitalisierte Marken in den ehemaligen Ostblockländern belegen es.

- Er senkt die Transaktionskosten: Während eine neue Leistung ohne Vertrauenskörper jeden Kauf einzeln erreichen und dafür entsprechende Mittel einsetzen muss, sinken die Verkaufskosten, wenn Vertrauensorganismen entstanden sind. Die Vernetzung, d. h. die Kontakte und Gespräche, der Erfahrungsaustausch und die öffentliche Meinung erzeugen erhebliche Eigenaktivität innerhalb dieses Kollektivs, das auf diese Weise zusätzliche positive Urteile hervorruft oder bestehende verstärkt. Die derart selbsttätig entstehende Markenenergie ist für das Unternehmen kostenfrei, spart also den Einsatz von Ressourcen. Demgegenüber steht der erhebliche Kostenaufwand, Vertrauensstörungen im Nachhinein wieder zu korrigieren.
- Er überträgt das Vertrauen auf die nächste(n) Generation(en): Ein einzelner Kunde verbleibt in einem Markensystem immer nur eine gewisse Zeit. Bei einer Jugendzeitschrift ist dieses Zeitfenster wahrscheinlich kürzer als bei einem Waschmittel oder einem Auto, aber auch dort ist die Verweildauer begrenzt. Das wäre ökonomisch sehr kostspielig, wenn da nicht die Kundschaft als Vertrauenssystem existierte. Die Kundschaft überträgt das aufgebaute Vertrauen wie eine Sitte: minütlich und kostenlos. Deshalb funktionieren Weihnachten und Persil in dieser Beziehung sehr ähnlich.

## Vertrauen führen durch Muster

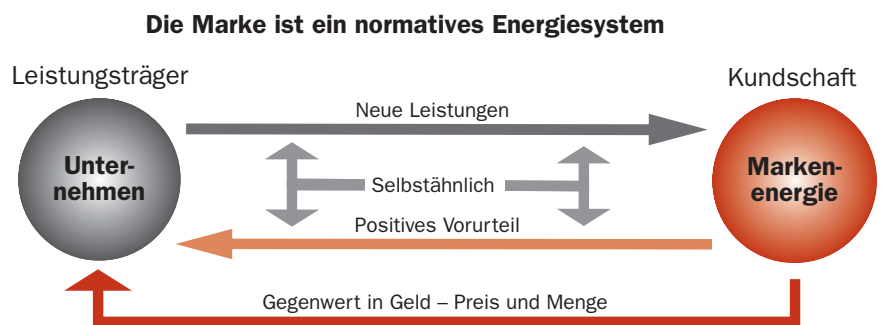
Wie baut man solche kollektiven Vertrauenskörper auf? Vertrauen entsteht durch Vertrautes und vertraut wird dem Menschen etwas durch Wiederholung. Das markentechnische Steuerinstrument dafür ist die selbstähnliche Reproduktion eines Musters. Marken sind solche Musterbildungsapparate. Ein Markenmuster entsteht durch Vernetzung vieler einzelner Leistungspunkte. Die einzelnen Leistungspunkte müssen entsprechend diszipliniert geführt werden, damit das Muster über die Zeit sich selbst ähnlich bleibt. Nach längerer selbstähnlicher Reproduktion wird ein beliebiges Muster wiedererkannt. Als verankertes Muster ist es die Grundlage für das Positive Vorurteil. Die Menschen ver-

trauen der Brause, der Creme, dem Auto. Das Positive Vorurteil ist die Grundlage für Markenvertrauen.

Das Unternehmen, jeder Markenmanager, sollte diese Musterbildungsprozesse einsetzen, denn die Menschen suchen nach Mustern, denen sie vertrauen können. Sie wissen: Wenn sie einem Leistungszusammenhang vertrauen können, bekommen sie Kapazitäten frei – der Kauf der vertrauten Markenpizza erspart das Prüfen und erlaubt die Beschäftigung mit interessanteren Dingen am Abend. Um das Muster zu erzeugen, müssen die wichtigen Managementfelder im Unternehmen entsprechend geführt werden. Die Kundschaft, aber auch Branche oder Öffentlichkeit müssen

## Energiesystem

**Je größer die Rückkopplungen zwischen den Unternehmensleistungen und aufgebaute Vorurteil, desto wirtschaftlicher arbeitet das Markensystem.**



Quelle: Institut für Markentechnik Genf.

auf diese Weise in die Lage versetzt werden, das spezifische Markenmuster immer wieder herzustellen. Denn das Positive Vorurteil muss tagtäglich gestärkt werden.

Markenmuster erhalten ihre Feuertaupe in der Öffentlichkeit. Öffentliches Vertrauen ist die ökonomisch widerstandsfähigste Form von Vertrauen. Es hält den Prüfungen der Öffentlichkeit stand. Das braucht ein privates Vertrauen zwischen zwei Personen nicht. Die Öffentlichkeit ist heute eine Instanz der Vernünftigkeit. Sie versteht sich als damit beauftragt, alles Unvernünftige aufzuspüren und an den Pranger zu stellen. Wer seine Leistungen unbeschadet diesem Inquisitionstribunal aussetzen kann oder ausgesetzt hat, verfügt über ein besonders geweihtes kollektives Vertrauen. Eine markentechnische Grundlage ist deshalb auch: die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Diese Aufgabenstellung gilt erst recht unter den aktuellen Bedingungen des Verdrängungswettbewerbs. Denn in den heterogenisierten Märkten gilt noch viel stärker:

Je deutlicher das Muster, desto durchsetzungsstärker: Durchsetzung im Markt gelingt aber nur mittels Vertrauens-

bildung. Es sind also deutliche Muster, die Vertrauen auslösen. Diese Funktion von klaren Mustern als vertrauensbildenden Maßnahmen hängt mit unserer Entwicklungsgeschichte zusammen: Wir mussten – vor allem als aufrecht Gehende – immer schneller Muster erkennen, um zu überleben. D. h. auch: Muster zu unterscheiden, wer ist Feind und wer Freund. Marken müssen deshalb klare Muster herausbilden, die ausgrenzen.

Je selbständlicher seine Reproduktion, desto vertrauter: Das Instrument, um eine normative Gestalt – eben ein Muster – auch über die Zeit, diachron und über den Raum hin, also synchron, aufrechtzuerhalten, ist die Selbstähnlichkeit. Wenn man sagt, Vertrauen entstünde durch den Umgang mit Vertrautem, dann heißt das für den Markenverantwortlichen, für alle in einer Marke Verantwortlichen: Organisiere dein Tagesgeschäft selbständig. Denn Selbstähnlichkeit ist die Ursache für Vertrauen in Form des Positiven Vorurteils.

Je vertrauter ein Muster, desto aggregierter der Vertrauenskörper: Das Unternehmensziel ist nachhaltige Erlöskraft. Erlöskraft erzielt man durch den Aufbau von Vertrauensgemeinschaften, und Vertrauensgemeinschaften erreichen ihre ökonomischste Funktion in Gestalt von anhänglichen Markengemeinschaften. Das Markensystem ist in dem Maß wirtschaftlich erfolgreich, in dem es dem Management gelingt, durch selbstähnliche Leistungsführung Markengemeinschaften – vielleicht sollte man sagen: Zahlungsgemeinschaften – herbeizuführen. Gemeinschaften charakterisieren sich durch hohe Vertrauensdichte.

## Der Genetische Code der Marke

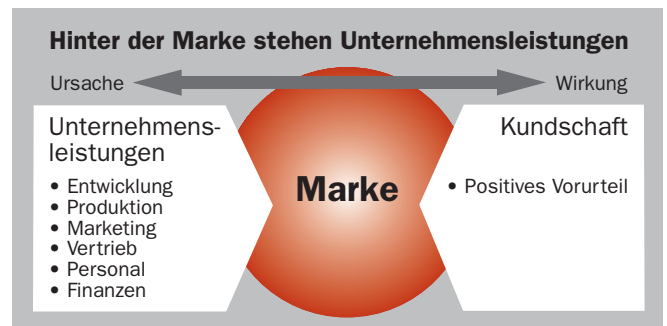
Die so genannten Skandale bezeugen es: Wer sein Markensystem nicht an allen Fronten diszipliniert durchsetzt, zerstört sein Muster und damit dessen Vertrautheit. Die Zerstörung von Marken, den wichtigsten Wirtschaftsmotoren, beginnt, wenn die Führungsetagen den vertrauenden Halbschlaf ihrer Kundschaften unterbrechen. Wie es Prof.



**Selbstähnlichkeit ist ein Erfolgsprinzip, das in der Natur und in der Wirtschaft funktioniert.**

## Der Genetische Code der Marke

Der Genetische Code erfasst die spezifischen Unternehmensleistungen und stellt den Wirkungszusammenhang zur Außenwirkung in der Kundschaft her.



Quelle: Institut für Markentechnik Genf.

von Weizsäcker zusammenfasste: Der Halbschlaf der Kundschaft bereitet dem Wettbewerb schlaflose Nächte. Marken zerstören sich immer von innen – weil Maßnahmen ergriffen werden, die Vertrauen zersetzen.

Um das Markensystem auch gezielt führen zu können, müssen alle Leistungszusammenhänge dieses Systems bekannt sein. Nur so kann die Reproduktion des Musters garantiert werden.

Um diese Zusammenhänge für die Unternehmensführung transparent und direkt beherrschbar zu machen, hat das Institut für Markentechnik den Genetischen Code der Marke entwickelt. Grundsätzlich erfüllt er zwei zentrale Aufgaben: Im Rahmen des Analyseprozesses wird durch das Institut die für den wirtschaftlichen Erfolg der Marke ursächliche Leistungsstruktur ermittelt. Aufbauend darauf, dient er dem Management zur operativen und strategischen Markenführung und bildet eine verlässliche Struktur für die Weiterentwicklung der Marke. Er schützt vor kostspieligen Fehlentwicklungen, definiert unternehmerische Freiräume und ermöglicht es, die Ressourcen gezielt markenstärkend einzusetzen.

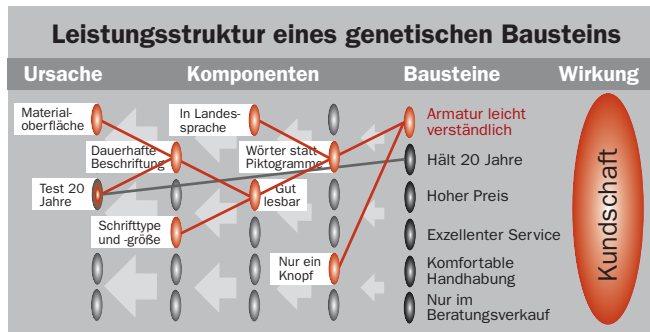
Der Genetische Code der Marke entschlüsselt die komplexen Zusammenhänge des Markensystems. Ursachen (Unternehmensleistungen) und Wirkung (Markenenergie in der Kundschaft) werden in einen funktionalen Zusammenhang gebracht.

## Analyse des Genetischen Codes

Das Institut erfasst die historischen und aktuellen Unternehmensleistungen sowohl aus allen internen Bereichen (Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb etc.) als auch

## Vernetzung

In allen Unternehmensbereichen werden die Leistungselemente erfasst, denen die Marke ihre Durchsetzungskraft und ihren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg verdankt.



Quelle: Institut für Markentechnik Genf.

jene, die für die Kundschaft unmittelbar erfahrbar sind (Produkte, Sortimente, Distribution, Preisstellung, Kommunikation etc.).

Diese Leistungsstruktur wird in Beziehung zu ihrer Wirkung in der Kundschaft gestellt und ausgewertet. Damit werden die ursächlichen Erfolgsfaktoren einer Marke (Genetische Bausteine) zusammen mit ihren Bedingungen (Genetische Komponenten) aufgedeckt; d. h. alle Elemente des Markensystems, die dauerhaft und selbständig reproduziert wurden und somit ursächlich für die Außenwirkung der Marke in der Kundschaft und Öffentlichkeit sind, werden direkt beherrschbar.

Beispiel Miele: Aus Sicht der Kundschaft wird die Marke Miele (Waschmaschinen) u. a. als besonders bedienungsfreundlich erlebt (Image). Diese Wirkung in der Öffentlichkeit wird durch spezifische Unternehmensleistungen, die seit Jahrzehnten realisiert werden, erzeugt. Eine für den Konsumenten leicht verständliche Armatur ist in diesem Beispiel einer der Genetischen Bausteine, der in Kombination mit anderen genau diese Meinung in der Kundschaft hervorruft. Allerdings ist diese Definition noch zu abstrakt, um als Managementvorgabe für die weitere Markenführung gelten zu können. Deshalb werden auch die dahinterliegenden Komponenten detailliert ausgearbeitet: Voraussetzung (Bedingung) für die leicht verständliche Armatur ist dabei auch, dass das Unternehmen eine Lösung gefunden hat, wodurch die Bedienung sämtlicher Funktionen über „nur einen Knopf“ gesteuert werden kann und „Wörter statt Piktogramme“ diese Funktionen beschreiben. Diese Art der Beschriftung bedingt aber, dass die Wörter jeweils „in Landessprache“ aufgedruckt und auch langfristig „gut lesbar“ sein müssen. Dies wiederum bedingt, dass „Schrifttype und -größe“ entsprechend ausgewählt sind und über eine defi-

nierte „Materialoberfläche“ sowie notwendige Tests eine „dauerhafte Beschriftung“ garantiert werden kann. Die Vernetzung von Ursachen mit verschiedenen Bausteinen zeigt das Beispiel „Test 20 Jahre“. Dieser Test ist ursächlich mitverantwortlich für die Bausteine „Armatur leicht verständlich“ und „Hält 20 Jahre“.

## Der Genetische Code als Management-Instrument

Aufgrund der detaillierten und nachvollziehbaren Ausarbeitung des Genetischen Codes können bereits auf Basis der ersten Ergebnisse sofort Umsetzungsprogramme eingeleitet werden: Überprüfung der aktuellen Situation hinsichtlich des Beitrags der einzelnen Systemelemente (Produkte, Sortimente, Preis- und Distributionskonzepte, Werbemittel etc.) zur Stärkung der Marke. Abweichungen vom Genetischen Code können umgehend eliminiert, stärkende Leistungen und Aktivitäten gefördert werden.

Ebenso können mit dem Genetischen Code alle künftigen Aktivitäten (Einführung neuer Produkte und Leistungen, Veränderungen im Bereich Preisstellung oder Distribution, neue Kommunikationsmittel etc.) entscheidungssichernd im Sinne der Markenführung überprüft und gestaltet werden. Denn jede Abweichung schwächt über kurz oder lang das gesamte Markensystem und hat direkte Auswirkung auf die Ertragskraft des Unternehmens.

Für die internationale Markenführung gibt der Genetische Code den Rahmen vor, in der sich landesspezifische Kreativität entfalten kann. Das heißt: Die Kraft der internationalen Marke (Unternehmen/Gruppe) wird uneingeschränkt auf jedes Land übertragen. Zugleich kann die Umsetzung in den Ländern unter Berücksichtigung der landesspezifischen Anforderungen erfolgen.

Mit dem Genetischen Code als Management-Instrument wird ein Marken-Controlling anhand harter Parameter möglich. Die Wettbewerbskraft der Marke kann durch Optimierung der wirklich wichtigen Elemente kontinuierlich gesteigert werden. Die Marke wird damit in einer Qualität beherrschbar, die für andere Unternehmensbereiche längst selbstverständlich ist.

Vertrauen ist eine schöne, ethische Sache. In der Ökonomie ist es die Bedingung für nachhaltige Erlöskraft. Es ist im ersten Augenblick vielleicht ungewohnt, so „managerial“ mit einer so edlen Tugend wie Vertrauen umzugehen – aber das Erzeugen dieser edlen Tugend ist an eine ebenso edle Tugend des Menschen gekoppelt: Der Kunde sucht seriöse, ernste Leistungen, denen er vertrauen kann. Der Kaufmann bringt solche Leistungen hervor – zum Vorteil seines Unternehmens.

Manfred Schmidt ■



Die schlagkräftigsten Marketing-Manager treffen Sie vielleicht hier.

Ganz sicher treffen Sie sie hier. ▶▶



Jetzt testen und doppelt profitieren:

3 Ausgaben marketingjournal für nur € 15,- + gratis zwei edle Weingläser von Riedel als Dankeschön-Prämie.

RIEDEL

## marketing journal

Erfahrung.  
Wissen.  
Kompetenz.

Ausgabe Nr. 3 März 2005  
www.marketingjournal.net

Samsungs Weg zur Spitze  
Konsumenten Ost  
Marken im M&A-Prozess

### Anschluss gesucht

Perspektiven für Online-Werbung

Burkhard Grassmann, T-Online



Philipp Kotler  
Kellogg School of Management  
Marketing funktioniert nicht mehr

### Ja, ich möchte marketingjournal testen.

Bestellen Sie das Schnupperabo, erhalten Sie 3 Ausgaben zum Sonderpreis von 15,- Euro. Als Dankeschön senden wir Ihnen gern nach Zahlungseingang zwei Weingläser von Riedel zu. Falls Sie nicht spätestens 5 Tage nach Erhalt der zweiten Ausgabe schriftlich abbestellen, nutzen Sie automatisch die günstigen Konditionen des marketingjournal Jahresabonnements zum Vorzugspreis von nur 90,- Euro (99,- Euro im Ausland). Das Abo verlängert sich dann automatisch um ein weiteres Jahr, wenn Sie nicht spätestens 6 Wochen vor Ablauf der Bezugszeit schriftlich kündigen.

Der Vertrag über das Abonnement marketingjournal kommt durch Absenden der Bestellung und der Annahme durch den Verlag zustande. Ihr Vertragspartner ist der Europa-Fachpresse-Verlag GmbH & Co. KG, vertreten durch die Geschäftsführerin Michaela Schenk, Emmy-Noether-Str. 2 / E, 80992 München, Tel. 089/ 54 8 52-221 (HRA 74 905). Das Angebot kann Ihnen nur gewährt werden, wenn Sie in den letzten 6 Monaten nicht Abonnement von marketingjournal waren, innerhalb der EU und solange der Vorrat reicht. Die Preise beinhalten 7% MwSt. Für Lieferungen ins Ausland fallen evtl. Versandmehrkosten und Zollgebühren an. **Ein Widerrufsrecht besteht nicht. Ihr Kündigungsrecht (s.o.) bleibt davon unberührt.**

Firma \_\_\_\_\_

Vor-, Nachname\* \_\_\_\_\_

Straße, Nr.\* \_\_\_\_\_

PLZ/Ort\* \_\_\_\_\_

Branche/Funktion \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

E-mail\* \_\_\_\_\_

Mit \* gekennzeichnete Felder sind Pflichtfelder. Ihre freiwilligen Angaben werden zusammen mit den für die Vertragsabwicklung erforderlichen Bestellangaben von uns und den Unternehmen der Süddeutschen Verlag Mediengruppe, unseren Dienstleistern sowie anderen ausgewählten Unternehmen verarbeitet und genutzt, um Sie über Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Wenn Sie dies nicht mehr wünschen, schreiben Sie bitte an Europa Fachpresse Verlag GmbH & Co. KG, Emmy-Noether-Str. 2/E, 80992 München.

**Bitte bewahren Sie diese Vertragsinformationen für Ihre Unterlagen auf. Coupon bitte faxen an: 089/5 48 52-299 521005014**

## marketing journal

Erfahrung. Wissen. Kompetenz.