

FRANZ-RUDOLF ESCH

# IDENTITÄT

DAS RÜCKGRAT  
STARKER MARKEN

**campus**





## DANKE

*Danke* meinen Mitarbeitern, die mit mir die Forschung und die Beratung zu Marken vorangetrieben und mich dabei tatkräftig unterstützt sowie inspiriert haben.

*Danke* meinem verstorbenen akademischen Lehrvater Werner Kroeber-Riel, der mich immer gefördert hat, von dem ich viel lernen durfte und der mir Vorbild war.

*Danke* den Managern und Eigentümern der Unternehmen und Marken, die uns ihr Vertrauen geschenkt haben und mit denen wir die Marken und Unternehmen weiterentwickeln durften.

*Danke* allen Wegbegleitern aus Universitäten, Verbänden und Medien für den stets anregenden, inspirierenden und kritischen Diskurs zur Marke.

*Danke* meiner Familie, die mich rückhaltlos unterstützt, mir kritisch den Spiegel vorhält, emotionalen Halt gibt und zeigt, dass es ein Leben neben der Marke gibt.

*Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch* steht seit über 25 Jahren im Dienste der Marke. Laut der Zeitschrift *Absatzwirtschaft* ist Professor Esch der bekannteste lehrende Marketingforscher in Deutschland. Er steht wie kein anderer für Marke und Kommunikation. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel/Wiesbaden und führt das Beratungsunternehmen ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis und Köln.

Franz-Rudolf Esch

# Identität

Das Rückgrat starker Marken

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50576-3 Print  
ISBN 978-3-593-43442-1 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43462-9-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Gesetzt aus: Neue Helvetica und Sabon  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Für Rezepte empfehle ich Kochbücher . . . . . 7

**Teil I:  
Von großen Persönlichkeiten  
und starken Marken**

Kapitel 1: Von Mahatma Gandhi und Mutter Teresa lernen . . . . . 13  
Kapitel 2: Warum manche Marken glänzen und andere nicht . . . . . 20  
Kapitel 3: Identität schafft Authentizität – bei Persönlichkeiten  
und bei Marken . . . . . 33

**Teil II:  
Identität bilden**

Kapitel 4: Den Unterschied spüren . . . . . 47  
Kapitel 5: Den Zweck bestimmen und die Grundsätze festlegen . . . . . 51  
Kapitel 6: Die Identität ableiten . . . . . 55  
Kapitel 7: Die Position und den Fokus bestimmen . . . . . 78  
Kapitel 8: Die Vision bestimmen . . . . . 88  
Kapitel 9: Kohärenz von Geschäftsmodell und normativem  
Gerüst . . . . . 91

**Teil III:  
Identität wirksam umsetzen**

Kapitel 10: Umsetzung ist Strategie: das Macher-Gen entwickeln . . . . . 99  
Kapitel 11: Employer Branding: Die richtigen Mitarbeiter anziehen . . . . . 107  
Kapitel 12: Behavioral Branding: Die Mitarbeiter hinter die Marke  
bringen . . . . . 125

|  |     |
|--|-----|
| Kapitel 13: Die Muster entwickeln: Woran erkenne ich<br>die Marke wieder? . . . . .                    | 147 |
| Kapitel 14: Die Maßnahmen orchestrieren: Wie schaffe ich<br>ein überzeugendes Markenerleben? . . . . . | 163 |
| Kapitel 15: Die Reise des Kunden kennen und Kontaktpunkte<br>wirksam gestalten . . . . .               | 176 |
| Kapitel 16: Marken sinnlich erlebbar machen: Wie verstärke ich<br>die Markeneindrücke? . . . . .       | 192 |
| Kapitel 17: Die Massen nutzen: Wie werde ich zum Gesprächsstoff? . .                                   | 206 |

**Teil IV:**

**Markenwachstum identitätskonform gestalten**

|   |     |
|---|-----|
| Kapitel 18: Wachstum hat viele Facetten . . . . .                   | 217 |
| Kapitel 19: Marktbezogene Innovationen systematisch betreiben . . . | 226 |
| Kapitel 20: Marken wirksam dehnen und Allianzen bilden . . . . .    | 240 |

**Teil V:**

**Identität wahren**

|  |     |
|--|-----|
| Kapitel 21: Der Verwässerung und Markenerosion entgegenwirken . .      | 253 |
| Kapitel 22: Komplexität managen und Brand Confusion vermeiden . .      | 263 |
| Kapitel 23: Große Persönlichkeiten sterben – starke Marken nicht . . . | 283 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Anmerkungen . . . . . | 291 |
|-----------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Literatur . . . . . | 297 |
|---------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Register . . . . . | 307 |
|--------------------|-----|



# Für Rezepte empfehle ich Kochbücher

Dieses Buch ist mir ein Anliegen, denn ich schildere darin meine persönliche Sicht auf den Aufbau und die Stärkung erfolgreicher Marken. Sie beruht auf 25 Jahren Forschung und Beratung in Sachen Marke. In dieser Zeit habe ich mehr als 400 Markenprojekte für die unterschiedlichsten Unternehmen begleitet: von B2C über Dienstleistungen bis hin zum B2B-Bereich, von DAX-Unternehmen über Familienbetriebe bis zu Hidden Champions, vom Hardcore-Business wie bei BASF, Schaeffler oder Würth über Dienstleistungsunternehmen wie R+V, Provinzial, TargoBank oder Konsumgüterunternehmen wie Ferrero, Bitburger und Nestlé bis hin zur Inspiration bei Swarovski oder Walt Disney. Ich hatte die Freude, mit mehr als 140 Marken zusammenarbeiten zu dürfen, und habe viel aus diesen Projekten für mich persönlich mitgenommen.

Sie müssen nicht alle in diesem Buch vertretenen Ansichten teilen, wenngleich mich dies freuen würde. Aber Sie können sie in Bezug zu stellen zu dem, was Sie tun.

Wenn Sie ein Rezeptbuch erwarten, muss ich Sie enttäuschen. *Die Welt ist nicht schwarz oder weiß, sie ist bunt.* Deshalb sind mir die heilbringenden Promotoren suspekt, die einseitig neue Erfolgsansätze propagieren, weil diese für die (Eigen-)Vermarktung nützlich sind. Themen gibt es hier zuhauf: von neuronaler Markenführung über Markenliebe, alles erklärende Key-Performance-Indikatoren wie den Net Promoter Score (also die Weiterempfehlungsbereitschaft) bis hin zur Digitalisierung der Welt.

Schon der große Managementvordenker Peter F. Drucker fand, dass Führungskräfte sich zu oft mit Managementtrends und -moden, aber zu wenig mit grundlegenden und wichtigen Fragen auseinandersetzen. Er hatte Recht: Moden zu folgen macht Spaß, ist inspirierend, schafft Gesprächsstoff unter Gleichgesinnten und verpflichtet zu nichts.

Das ist übrigens nicht nur bei Managern so. In mir schlagen zwei Herzen: das des Wissenschaftlers und das des Praktikers. Und mir geht es genauso. Natürlich lassen sich auch Wissenschaftler leicht verführen: durch neue Ansätze, Methoden und Modelle. Oft ist der Fortschritt im Sinne des Erkenntnisgewinns dahinter jedoch marginal.

Bei der neuronalen Forschung ist beispielsweise längst Ernüchterung eingetreten, weil die hochgesteckten Erwartungen (noch) bei Weitem nicht erfüllt werden. Mit Rationalität hat dies oft wenig zu tun. Aber das ist nur menschlich: Über 90 Prozent der Professoren glauben beispielsweise, dass sie besser sind als der Durchschnitt aller Kollegen.<sup>1</sup> Wie ist das möglich? Und wie kommt es, dass ich mich selbstverständlich auch dazuzähle?

Warum diese »Erfolgsansätze« vielleicht Denkanstöße geben mögen, aber oft nicht übertragbar sind, ist leicht erklärt: Keine zwei Marken sind gleich. Keine zwei Märkte sind gleich, geschweige denn die Kundengruppen, die Wettbewerbssituation, die Dynamik im Markt mit technischen und sonstigen Entwicklungen, die Manager und Mitarbeiter im Unternehmen und deren Glaubensbekenntnisse, die anderen Anspruchsgruppen und so weiter.

Lassen sich dann Rezepte einfach übertragen, sind sie überhaupt gültig für jeden Bereich? Oder wäre es für sie nicht sinnvoller, sich mit grundlegenden strategischen Fragen zur eigenen Marke auseinanderzusetzen und zu versuchen, allgemeingültige Erkenntnisse mit Blick auf die eigene Situation zu übertragen, sofern diese relevant sind?

In manchen Büchern betonen Autoren, dass Markenliebe als stärkster Ausdruck der Verbindung von Mensch und Marke erstrebenswert sei. Es folgen dann immer die gleichen Beispiele für diese tiefe Form der emotionalen Bindung, an vorderster Front Apple. Lässt sich diese Forderung auch wirklich auf andere Bereiche und Marken übertragen?

Wenn Sie bei Kopfschmerzen auf eine bewährte Marke wie Aspirin zurückgreifen, lieben Sie dann diese Marke? Ist das überhaupt möglich oder handelt es sich um eine Zweckbeziehung? Möglicherweise brauchen Sie die Marke, sind sogar abhängig von der Wirkung, aber ist das »echte« Liebe, wie sie Fans von Borussia Dortmund für ihren Verein empfinden? Wohl kaum. Und verhält es sich anders, wenn Sie im B2B-Business C-Teile von Würth geliefert bekommen oder BASF Ihnen verlässlich Chemikalien auf den Hof bringt? Ganz offensichtlich stehen dahinter andere Mechanismen, die Sie kennen und verstehen müssen, um die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

Es ist auch bekannt und belegt, dass sich eine emotionale Markenbindung auszahlt. Dahinter stehen aber oft andere Treiber: Am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung habe ich mit meinen Mitarbeitern die unterschiedlichen Facetten der Markenbindung untersucht. Apple hat eine hohe Markenbindung, weil Kunden diese Marke lieben und ihre Fans sind, Nivea hat hingegen eine hohe Markenbindung, die durch Sozialisation erworben wurde. Die Nutzer fühlen sich der Marke verbunden, weil schon die Eltern Nivea nutzten und sie die Marke dadurch kennen- und schätzen

gelernt haben. Es ist nur logisch, dass dies gerade für die Eroberung ausländischer Märkte andere Konsequenzen für Nivea hat als für Apple.

Erfolgreiche Markenführung hat viel mit grundlegenden Fragestellungen und mit Liebe zum Detail zu tun. Wie Peter F. Drucker glaube auch ich: Die einfachsten Fragen sind die besten.

Auf den folgenden Seiten finden Sie diese einfachen Fragen, die Sie als Bausteine für eine erfolgreiche Markenführung verwenden können. Dabei schält sich für mich ein Kern der Marke heraus, der auf dem Fundament der Identität beruht. Anders als in anderen Ansätzen, etwa zur Positionierung, bei denen der Fokus auf dem Kunden liegt und eine Marke primär relevant und eigenständig im Kopf der Kunden platziert werden soll, ist der Identitätsansatz zunächst innenorientiert. Insofern verhält es sich genauso wie bei bekannten Persönlichkeiten, die wissen, was sie antreibt, die über eine klare Identität und Werte verfügen, eine Zukunftsvision entwickeln und diese in die Tat umsetzen und dabei viele Mitstreiter und Protagonisten finden.

Menschen wie Marken sind einem ständigen Anpassungsprozess unterworfen. Nichts ist so beständig wie der Wandel. Das wird auch immer so bleiben. Dennoch bin ich der festen Überzeugung, dass es zeitlose Prinzipien der Markenführung gibt. Von der Erfindung der Elektrizität über das Telefon, das Automobil, das Radio und das Fernsehen, die Digitalisierung bis zum Internet der Dinge: Wichtige Markenprinzipien überdauern trotz des ständigen Wandels.

Auch Menschen müssen sich den rasanten Entwicklungen anpassen. Das ist natürlich möglich – bis zu einem gewissen Punkt. Aber verändern wir dadurch auch unsere Identität oder das, woran wir glauben? Es ist bekannt und belegt, dass sich unsere Verhaltensprogramme bei Weitem nicht so schnell anpassen können, wie es erforderlich wäre. Zum Teil reagieren wir auf die moderne Umwelt noch mit Programmen aus der Steinzeit. Das Verhalten von Autofahrern auf der Autobahn, die sich teilweise aufführen wie wild gewordene Gorillas, wenn sie bei Überholvorgängen gestört werden, ist nur ein Beispiel von vielen. Mit unserer Rationalität ist es nicht so weit her. Deshalb sagte der Hirnforscher Antonio Damásio auch treffend: »Ich fühle, also bin ich.«<sup>2</sup> Zuerst kommen die Gefühle, danach die Ratio. Somit wird unser Verhalten auch immer durch Emotionen beeinflusst – mal mehr, mal weniger.

Je komplexer die Umwelt, umso mehr suchen Menschen nach Orientierung und nach Vereinfachung.

*Menschen sind Sinnsucher. Marken stiften Orientierung und geben Sinn. Dadurch vereinfachen sie unser Leben.*



**Teil I:**  
**Von großen Persönlichkeiten  
und starken Marken**



# Von Mahatma Gandhi und Mutter Teresa lernen

Schon Hans Domizlaff, der Begründer der Markentechnik, war der Meinung, dass Marken ein Gesicht wie ein Mensch haben.<sup>3</sup> Vielleicht geht es Ihnen dabei so wie mir, dass es nicht immer die schönen und jungen Gesichter sind, die Sie am meisten anziehen. Auf mich wirken häufig Gesichter reizvoller, in denen ich den Lauf der Zeit, die Erfahrung und das Erlebte erahnen kann.

Marken lassen sich durch ähnliche Persönlichkeitsmerkmale beschreiben wie Menschen und weisen auch Beziehungsmerkmale auf. Die Markenpersönlichkeit von Apple ist eher jung, lässig, cool und verknüpft mit relaxten Menschen in Jeans und Freizeitoutfit. Kunden pflegen mit der Marke eine freundschaftliche Beziehung, manche sprechen gar von einer Liebesbeziehung. Die Markenpersönlichkeit von IBM ist eher formell geprägt, IBM wirkt älter und seriös. Wahrscheinlich haben Sie einen Mann im dunklen Anzug vor Augen.

Doch wie bei jeder Analogie hinkt auch dieser Vergleich. Die sogenannten Big Five sind die in der Psychologie anerkannten Dimensionen zur Beschreibung der Persönlichkeit von Menschen:

- Neurotizismus,
- Introversiön/Extraversiön,
- Offenheit für Erfahrungen,
- Gewissenhaftigkeit und
- Verträglichkeit.

Sie stimmen allerdings nur graduell mit den Persönlichkeitsdimensionen von Marken überein.<sup>4</sup> Und während die Big Five der menschlichen Persönlichkeit stabil sind, ist dies bei Marken nicht der Fall.

Sie können Menschen in Timbuktu, Stellenbosch, Rom oder New York danach beurteilen, ob sie eher extravertiert oder introvertiert, gewissenhaft oder neurotisch sind. So stabil Persönlichkeitsdimensionen bei Menschen sind, so stark schwanken sie von Marke zu Marke und von Branche zu Branche und dienen somit maximal zur Beschreibung, hingegen kaum zur

Klassifikation von Marken.<sup>5</sup> Walt Disney wäre dann eher extravertiert und offen für Erfahrungen, die R+V-Versicherung eher gewissenhaft und verträglich im Sinne von kooperativ, freundlich oder mitfühlend.

Wenngleich sich die Erkenntnisse zur menschlichen Persönlichkeit nicht eins zu eins auf Marken übertragen lassen, entfaltet die Analogie eine magische Wirkung, weil gewisse Phänomene, Kennzeichen und Mechaniken sowohl bei Menschen als auch bei Marken beobachtbar sind. Es sind Erfolgsmuster, die Menschen einzigartig und wertvoll machen. Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: Jeder Mensch ist wertvoll, aber wie bei Marken kann der Wirkungskreis dieser Persönlichkeiten stark schwanken. Und dafür gibt es Gründe.

Manche Menschen haben eine große Gefolgschaft, andere nicht. Mahatma Gandhi hat Massen bewegt, Mutter Teresa hat Massen berührt und war für viele Vorbild, Martin Luther King hat Massen gefesselt und die Stimme gegen Unterdrückung erhoben. Seine Rede »I have a dream« gilt als die beste Rede des vergangenen Jahrtausends. Sie fesselt, berührt, bewegt und sie schildert ein begehrtliches Zukunftsbild für farbige Menschen in den USA. Wenn wir unseren eigenen Wirkungskreis spiegeln, so mag dieser vielleicht größer sein als bei anderen Menschen in unserem persönlichen Umfeld, allerdings relativiert sich das Bild sehr schnell im Vergleich zu herausragenden Persönlichkeiten, die in Geschichtsbüchern verewigt wurden.

Apple und Google bewegen Menschen ähnlich stark wie Nelson Mandela oder Mahatma Gandhi, allerdings in anderen Bereichen. Das begründet ihren Wert als stärkste Marken der Welt. Doch welche konstituierenden Merkmale kennzeichnen große Persönlichkeiten?

## **Große Persönlichkeiten haben einen »reason for being«**

Sie wissen, warum sie auf der Welt sind. Sie wissen, was sie antreibt. Ihr Leben folgt einem bestimmten Zweck. Das stiftet Sinn und gibt Orientierung. Mutter Teresa verspürte auf einer Fahrt durch Kalkutta beim Anblick eines Kruzifixes die Berufung, den Armen zu helfen. Sie brachte dies in folgendem Satz zum Ausdruck: »Die Armut wurde nicht von Gott geschaffen, die haben wir hervorgebracht, ich und du mit unserem Egoismus.«<sup>6</sup> Fortan widmete sie ihr ganzes Leben dem Kampf gegen Armut. Für ihr Wirken erhielt sie im Jahr 1979 den Friedensnobelpreis und wurde von der katholischen Kirche im Jahr 2003 seliggesprochen. Bei allen großen Per-



sönlichkeiten können wir unschwer einen Zweck, eine Mission ausmachen, die sie antrieb: Carl Benz war beseelt davon, ein Automobil zu bauen und ihm zum Durchbruch zu verhelfen, Ingvar Kamprad wollte den Menschen ein besseres Leben ermöglichen.

Ich habe das Privileg, viel mit jungen Menschen zusammenzuarbeiten, die intelligent, ehrgeizig und voller Ideen sind. Die Frage nach ihrer Mission macht diese jungen Menschen aber oft sprachlos. Die meisten haben keine Antwort darauf. Ich hätte sie früher auch nicht gehabt. Dabei stellen schon Kleinkinder, sobald sie sprechen können, ihren Eltern oft die Sinnfrage: Warum gibt es mich? Als ich zum ersten Mal die Frage hörte, war ich als Vater überrascht und sprachlos. Die Zeugungsgeschichte ist hier definitiv die falsche Antwort. Menschen sind Sinnsucher. Sie brauchen einen »reason for being«: Was ist der Grund für meine Existenz? Das schafft Orientierung, Antrieb und tiefe Zufriedenheit.

## **Große Persönlichkeiten stehen für klare Werte**

Diese Werte dienen ihnen als Richtschnur für ihr Verhalten. Es sind Grundsätze, an denen sie sich orientieren und für die sie eintreten. Für Mahatma Gandhi waren drei Grundsätze essenziell, an denen er sich sein Leben lang orientierte: Wahrheit, Gewaltlosigkeit und Selbstbestimmung.

Die Geschichten, die sich um diese Werte ranken, und die Konsequenz, mit der Gandhi diese Werte lebte, sind legendär. Gandhi handelte nach dem Motto »Walk your Talk«.

Eine dieser Geschichten bringt dies – stellvertretend für viele andere – eindrucksvoll zum Ausdruck. Es geht um das Thema Wahrheit. Der Erzählung zufolge wurde Gandhi von einer Mutter aufgesucht, die bei ihm Hilfe und Rat suchte. Es ging um ihren Sohn, der massives Übergewicht hatte. Die Mutter war verzweifelt, sie fand keinen Zugang zu ihrem Jungen, um ihn auf den richtigen Weg zu bringen. Gandhi hörte zunächst die Geschichte der Mutter und bat dann den Sohn, zu schildern, wie er seinen Tag verbrachte und was er gerne aß und trank. Der Sohn hatte wohl ein großes Faible für Süßes. Dies war ein wesentlicher Grund für seine Fettleibigkeit.

Nachdem Gandhi über die Details durch die Erzählungen von Mutter und Sohn im Bilde war, erhoffte sich die Mutter einen Rat – vergeblich. Stattdessen wurde sie getröstet. Gandhi bat sie, ihn in vier Wochen nochmals mit ihrem Sohn zu besuchen. Zum vereinbarten Termin erschien die Frau mit ihrem Sohn wieder bei Gandhi. Nachdem die beiden Platz

genommen hatten, schaute Gandhi den Jungen an und sagte eindringlich und voller Überzeugung: »Iss nichts Süßes mehr.« Mehr nicht. Die Mutter war verblüfft. Sie fragte Gandhi, warum er diesen Appell nicht schon vor vier Wochen an ihren Sohn gerichtet hatte. Die Antwort war ebenso einfach wie verblüffend. Sie lautete: »Weil ich vor vier Wochen selbst noch Süßes gegessen habe.«<sup>7</sup>

*Walk your Talk – folgen Sie den Grundsätzen, für die Sie eintreten.*

Gandhi leistete in Indien gewaltlosen Widerstand gegen die Kolonialherrschaft und hatte damit Erfolg. Er führte ein selbstbestimmtes Leben. Wer kann das heute schon von sich behaupten? Und welches sind die Werte und Grundsätze, für die Sie selbst als Mensch eintreten? Sind sie Ihnen bewusst und folgen Sie diesen Werten konsequent? Oder machen Sie hier und da faule Kompromisse, weil es vielleicht einfacher und bequemer für Sie ist?

Und wie steht es dann erst mit Ihrer Marke? Wenn Sie manchmal mit den eigenen Grundsätzen brechen, ist der Schritt, dies auch bei der Marke zu tun, ein kleiner.

## **Große Persönlichkeiten verfügen über eine klare Identität**

Ohne Frage lassen sich Persönlichkeiten anhand charakteristischer Merkmale beschreiben: wie sie handeln, was sie tun, wie sie auftreten, wie die Persönlichkeit empfunden wird. Bei manchen Menschen haben Sie sogar ein klares Bild vor Augen. Machen Sie den Selbsttest: Womit verknüpfen Sie Charlie Chaplin, Winston Churchill oder Adolf Hitler? Es ist kein Zufall, dass auf dem weißen Cover des Bestsellers *Er ist wieder da* von Timur Vermes einzig und allein der charakteristische schwarze, seitlich gescheitelte Haarschopf zu sehen ist, während der Buchtitel die Form und Position eines schwarzen Schnurrbarts hat. Jeder weiß, wer gemeint ist.

Es gibt eine spannende Analogie aus der Psychologie. Danach lassen sich Menschen mit einem Eisberg vergleichen: Ein kleiner Teil der menschlichen Persönlichkeit wird über der Wasseroberfläche sichtbar, ein großer Teil schlummert hingegen unsichtbar unter der Wasseroberfläche. Für andere erkennbar sind unser Auftreten in der Öffentlichkeit, die Kleidung, die Verhaltensweisen und die Gestik, das, was wir äußern und wozu wir Stellung beziehen. Bei Marken wäre dies das Erscheinungsbild der Marke und wofür diese erkennbar steht.

Der größere Teil, der unter der Wasseroberfläche schlummert, ist für andere hingegen kaum wahrnehmbar. Er umfasst die tiefen Gefühle, unsere Ängste und Sorgen, die wir oft nicht nach außen tragen, ein Bild von uns, das wir vor anderen verschließen. Es mag in Extremsituationen spürbar sein, sonst aber nicht.

*Große Persönlichkeiten haben einen klaren Fokus. Sie machen nicht alles, aber das, was sie machen, machen sie richtig gut.*

Wolf Schneider beschreibt dies in seinem Buch *Die Sieger* sehr anschaulich. Er analysiert darin die Erfolgsmuster großer Persönlichkeiten aus den unterschiedlichsten Bereichen (Kunst, Wissenschaft, Wirtschaft, Politik). Schneider kommt zu dem Schluss, dass jede dieser Persönlichkeiten eine ganze Reihe von ausgeprägten Fähigkeiten hatte. Allen war allerdings gemein, dass sie im Laufe ihres Lebens die Entscheidung getroffen haben, sich auf eine einzige Gabe zu fokussieren: Mozart auf das Komponieren von Musik, Einstein auf Physik, Picasso auf das Malen und so weiter.<sup>8</sup>

Heute werden diese Persönlichkeiten genau damit verbunden und mit nichts anderem. Mancher Künstler hat seinen eigenen Stil geprägt und lässt sich daran erkennen, wie Gerhard Richter, der die Hitliste der höchstdotierten Maler weltweit anführt. Und wenn in einem Gemälde Menschen und Tiere auf dem Kopf stehen, muss es sich um ein Werk des Künstlers Georg Baselitz handeln.

## **Große Persönlichkeiten haben eine klare Vision**

Sie haben ein großes Ziel vor Augen, das sie erreichen wollen. Altbundeskanzler Helmut Schmidt meinte einmal: »Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.« Er irrte. Ich glaube, dass er Visionen mit Träumen verwechselte. Wie heißt es so schön: Träume sind Schäume. Jeder von uns hat viele Träume und Wünsche, die meisten davon werden allerdings nie realisiert, weil wir uns nicht dafür anstrengen und einsetzen. Genau das macht allerdings den Unterschied zwischen Träumen und Visionen aus. Insofern müsste die Rede von Martin Luther King auch eher lauten: »I have a vision«, aber offen gestanden klingt »I have a dream« verkaufswirksamer.

Visionen sind langfristig gesteckte Ziele, die für erreichbar gehalten werden. Es geht also nicht um Einjahres-, Zweijahres- oder Fünfjahresziele, sondern um einen Zeitraum von 10 bis 30 Jahren.

Nelson Mandela hatte die Vision eines geeinten, demokratischen Süd-

afrika, frei von Rassismus. Mandela verbrachte 27 Jahre als politischer Gefangener in Haft. 1964 wurde er nach Robben Island gebracht. Die karge Insel wurde seit dem 16. Jahrhundert als Sträflingskolonie benutzt; sie war berüchtigt und es kursierten grausame Geschichten. Der Wind pfiﬀ oft eiskalt über die Felsen. Niemandem war jemals die Flucht gelungen. Die wenigen, die es versucht hatten, waren in der starken Strömung rund um die Insel jämmerlich ertrunken.

Das Leben auf Robben Island war hart und monoton. Unter der Woche mussten die Gefangenen Schwerstarbeit im Steinbruch leisten. Zu essen gab es Maisbrei. Mandela und die anderen ANC-Führer wurden als hochrangige politische Gefangene fernab der anderen Häftlinge auf der Isolierstation untergebracht. Den Staatsfeinden sollte in ihrer Isolation endgültig das Rückgrat gebrochen werden – allen voran Mandela, der schillerndsten Figur des ANC.

Mandela resignierte nicht, im Gegenteil: Er setzte sich für die Rechte der Häftlinge ein – beharrlich und bestimmt. Er erkannte, dass die Wärter der Schlüssel zum Erfolg waren, behandelte sie immer höflich und hatte stets ein freundliches Wort für sie übrig. Dadurch verschaffte er sich Respekt und wurde gehört. Über die Jahre konnte er so etliche Verbesserungen durchsetzen, zum Beispiel besseres Essen und bessere Kleidung sowie das Recht auf Bildung.<sup>9</sup> Mandela lehnte eine vorzeitige Begnadigung ab, weil er dann mit seinen Grundsätzen und Überzeugungen hätte brechen müssen.

Andere wären an einer so langen Haft zerbrochen. Als Mandela 1990 aus dem Gefängnis entlassen wurde, leitete er in einer Rede vor 120 000 Zuhörern in einem Stadion in Soweto öffentlich seine Politik der Versöhnung ein. Er forderte alle Menschen zur Mitarbeit an einem nicht rassistischen, geeinten und demokratischen Südafrika auf. Der Rest ist Geschichte.

Visionen haben nichts mit geistigen Verirrungen zu tun, die einer medizinischen Behandlung bedürfen. Visionen, also große Ziele, sind notwendig – für Menschen wie für Marken. Sie helfen Menschen, auch dann dranzubleiben, wenn ihnen der Wind heftig ins Gesicht weht. Wie sagte Bertha Benz in ihren Memoiren: »Mein Traum ist länger als die Nacht.«<sup>10</sup>

*Große Visionen spornen zur Höchstleistung an.*

Als Reinhold Messner sich zum Ziel nahm, das erste Mal ohne Sauerstoffmaske den Mount Everest zu besteigen, war dies zwar ein großes Ziel, aber er war kein Hasardeur. Vielmehr hatte er Respekt vor dem Berg. Er kannte die Mühen und Schmerzen, die er auf sich nehmen musste, um Erfolg zu haben. Deshalb ließ er sich mit einem Helikopter zur Spitze des Mount Everest fliegen und öffnete dort die Tür, um zu prüfen, ob das Atmen in

dieser Höhe ohne Sauerstoffmaske möglich ist. Messner hatte seine Ziele immer klar vor Augen und tat alles, um sie auch zu realisieren. War eine Vision realisiert, entwickelte er die nächste. Nach der Besteigung aller Aichtausender waren dies die Durchquerung der Wüste Gobi oder der Antarktis. Ist eine Vision erreicht, muss die nächste her.<sup>11</sup>

Bei Marken ist es im Kern nicht anders. Unternehmensmarken brauchen einen Zweck, an dem sie sich orientieren können. Zudem ist es auch hier wichtig, dass sich die Mitarbeiter an Werten und Grundsätzen orientieren können. Das gibt Halt. Eine Vision spornt hingegen an und bündelt die Kräfte auf ein gemeinsames Ziel.

# Warum manche Marken glänzen und andere nicht

Dies haben Marken und Menschen gemeinsam: Manche stehen im Rampenlicht, andere nicht. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Rampenlicht ist nicht gleichbedeutend mit Glamour oder »Sexiness«. Letzteres ist oft eine Forderung, die von Werbeagenturen an Marken gestellt wird. Vielmehr stehen Menschen im Rampenlicht, weil andere sie kennen und wissen, wofür sie stehen, und weil sie im Denken, Fühlen und Handeln authentisch sind. Ähnliches gilt für Marken. Stehen sie im Rampenlicht, so gilt das Motto: »The winner takes it all.«

## Marken schaffen Wert

Apple ist eine solche Marke – laut Interbrand mit rund 119 Milliarden US-Dollar die wertvollste der Welt.<sup>12</sup> Kunden lieben diese Marke, sie haben eine starke Bindung zu ihr. Kommen neue Produkte auf den Markt, bilden sich Schlangen vor den Geschäftslokalen. Die iWatch war schon lange vor ihrer Markteinführung durch Vorbestellungen ausverkauft.

Auch Google ist eine solche Marke. Vor 15 Jahren war uns Google noch völlig unbekannt, heute können wir uns ein Leben ohne kaum noch vorstellen. Es vergeht kein Tag, an dem ich diese Suchmaschine nicht nutze, um mich zu informieren oder inspirieren zu lassen. Folgerichtig ist Google mit 107 Milliarden US-Dollar die zweitstärkste Marke der Welt.

*Marken sind kein Selbstzweck: Sie schaffen Wert für Kunden und Unternehmen.*

Laut PWC können 50 Prozent des Unternehmenswertes auf den Wert der Marke zurückgeführt werden.<sup>13</sup> Nicht zuletzt deshalb lautete das Ergebnis einer Podiumsdiskussion mit Top-Managern auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos zu Erfolgsfaktoren des 21. Jahrhunderts: »Menschen und Marken statt Maschinen.«<sup>14</sup> Dahinter steht die Einsicht, dass Tangibles

wie Produkte oder Fabriken an Bedeutung verlieren, Intangibles hingegen an Bedeutung gewinnen. Dow kann ähnlich gute und effiziente Fabriken bauen wie die BASF; Audi und BMW produzieren vergleichbare Autos; die Joghurts von Landliebe und von Weihenstephan haben eine hohe Qualität; eine Lebensversicherung von der Provinzial ist so gut wie die der Allianz.

Nun könnten Sie zu dem Schluss kommen, dass Kunden dann im Zweifelsfall die günstigste Marke wählen. Ohne Frage kann dies der Fall sein: Der Aufstieg der Handelsmarken, die vergleichbare Produktqualitäten günstiger anbieten als Herstellermarken, ist beredtes Zeugnis dafür. Allerdings gilt dies vor allem dann, wenn Marken wenig profiliert sind. Interessanterweise zeigten beispielsweise die Marktforschungsergebnisse bei der BASF in den wesentlichen Kernländern, dass selbst bei Commodities die Kunden bereit waren, einen kleinen Preisaufschlag für Produkte der BASF zu zahlen, weil sie wussten, dass dieses Unternehmen ein verlässlicher Partner ist, der liefert, wenn die Ware zugesagt wurde.

## **Marken dienen der Orientierung und geben Halt**

Kunden kaufen allerdings keine Produkte – sie kaufen Marken, eben weil diese Marken in ihren Augen den Unterschied ausmachen und für klare Versprechen stehen. Marken dienen im Meer der Angebote als Orientierung und geben Halt, weil Kunden wissen, wofür sie stehen.<sup>15</sup>

Natürlich sind auch die Mitarbeiter wertvoll für das Unternehmen: mit ihrem Wissen, ihrem Engagement, ihren Ideen und ihrem Commitment. Es ist ein sich selbst verstärkender Prozess, da sich gerade High Potentials oft bei den besten Marken bewerben. Acht der zehn beliebtesten Marken bei Absolventen der Wirtschaftswissenschaften gehören zu den 100 stärksten Marken der Welt, bei Ingenieuren sind es immerhin noch sechs.<sup>16</sup> Und die restlichen Unternehmen in der Top-Ten-Liste sind auch nicht von Pappe. Unternehmen wie Bosch werden allerdings nicht in dem Ranking geführt.

Dennoch ist nicht jede Marke wertvoll, manche sind gar überflüssig. Laut Havas würden es Europäer bei 93 Prozent aller Marken nicht bedauern, wenn es sie morgen nicht mehr gäbe.<sup>17</sup> Stellen Sie sich bildhaft gesprochen ein Regal mit 100 Marken vor, aus dem Sie 93 entfernen könnten. Das sind alarmierende Ergebnisse.

## Was macht Marken stark?

Es stellt sich somit die Frage, was Marken stark macht, warum manche Marken glänzen und andere verzichtbar sind. Ist Ihre eigene Marke verzichtbar oder hat sie einen festen Platz bei Ihren Kunden?

*Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Menschen.*

Der Wert einer Marke liegt nicht im Unternehmen, er reflektiert sich vielmehr in den Köpfen der Kunden. Meiner Auffassung nach sind Marken Vorstellungsbilder in den Köpfen der Kunden und anderer Anspruchsgruppen, welche die Marke im Meer der Angebote erkennbar und unterscheidbar machen.<sup>18</sup> Mit Marken, die glänzen, meine ich Marken, die wir kennen, klar vor unserem inneren Auge abrufen können und von denen wir wissen, wofür sie stehen. Sofern es für uns relevant ist, würden wir diese Marke auch wählen. Wir alle kennen solche Marken, die wir gern kaufen, für die wir gern arbeiten würden oder in die wir investieren möchten.

Bei dem Unternehmen Dr. C. Soldan war Ricola, das Schweizer Kräuterbonbon, die Benchmark. Erklärtes Ziel für Em-eukal war, ein ähnlich starkes Vorstellungsbild zur Marke aufzubauen, wie es Ricola gelungen ist. Ich habe von der Marktforschung selten ein so klares Markenbild widerspiegelt bekommen wie in diesem Fall, wo die Schweizer Bergwelt, die gelbe Verpackung mit den Kräutern darauf und viele andere Details minutiös zusammenspielen.

## Starke Marken sind bekannt und akzeptiert

Sie können sich das sehr schnell im Selbsttest vor Augen führen. Schreiben Sie Marken der folgenden Kategorien auf, die Ihnen bekannt sind, und notieren Sie, was Sie mit ihnen verbinden:

- Suchmaschinen
- Notebooks
- Handys
- Versicherungen
- Banken
- Höschenwindeln
- Automobile
- Frühstückscerealien



- Bier
- Deodorants

Ohne genau zu wissen, wie Ihre Antworten aussehen, stelle ich folgende Vermutungen an:

Bei Suchmaschinen und Höschenwindeln haben Sie vielleicht nur je eine Marke genannt, nämlich Google und Pampers. Es gibt Marken, die eine Kategorie prägen und für diese stehen. Sie blockieren dann den Zugang zu anderen Marken. Auch hier wird es immer Ausnahmen geben: Mütter kennen mehr Marken als Pampers, Computerfreaks mehr Suchmaschinen als nur Google. Eine solche Position ist schön, kann jedoch zum Wachstumsbegrenzer für eine Marke werden. Doch dazu mehr in Kapitel 19.

Zweitens vermute ich, dass Sie im Durchschnitt maximal sechs Marken in jeder Kategorie genannt haben. Dabei war immer die Marke dabei, die Sie auch selbst nutzen oder besitzen. Das wäre schon nicht wenig. Aus der Forschung ist bekannt, dass im Durchschnitt drei bis sechs Marken aktiv genannt werden. Vergleichen Sie dies mit der Zahl aller Marken in der jeweiligen Kategorie, ist das Ergebnis allerdings mehr als spärlich.

Die Bekanntheit einer Marke ist somit notwendig für den Markenerfolg, aber meist nicht hinreichend: Kunden kennen zwar viele Marken, würden aber nicht jede davon wählen.

Meine dritte Vermutung geht in die Richtung einer Spreizung der Zahl der Nennungen je nach Interesse an der Kategorie. Bei Interesse an Automobilen werden Sie dort mehr Marken nennen als bei einer Kategorie, die Sie nicht interessiert. Das Involvement entscheidet somit darüber, wie viel Sie wissen und wie gut Sie sich in einer Kategorie auskennen.

Wenn Sie sich bei der Aufgabe richtig ins Zeug gelegt haben, würde ich zudem viertens vermuten, dass Sie sich an die ersten Marken schnell erinnern und dann etwas intensiver nachdenken mussten, um weitere nennen zu können. Auch dieses Phänomen ist typisch. Meistens sind die Kaufwahrscheinlichkeit und die tatsächliche Kaufhäufigkeit für die erstgenannten Marken höher als für die später genannten Marken.

So oder ähnlich könnten Sie die Aufgabe gelöst haben:

- Suchmaschinen: Google
- Notebooks: Toshiba, Lenovo, Apple
- Handys: Apple, Samsung, HTC, Sony
- Versicherungen: Allianz, HUK, ERGO
- Banken: Deutsche Bank, ING Diba, Commerzbank, Postbank
- Höschenwindeln: Pampers
- Automobile: BMW, Audi, Mercedes-Benz, Porsche

- Frühstückscerealien: Kellogg's
- Bier: Beck's, Bitburger, Krombacher
- Deodorants: Nivea, Fa, Balea, Axe

Selbst wenn ich mehr als 80 Prozent Ihrer Antworten erraten hätte, kann ich dennoch Ihre Zukunft nicht vorhersagen. Es sind sogenannte »Best Guesses« auf Basis von Erfahrungswerten. Gerade bei Bier sind Vorhersagen schwierig, weil in Bayern wohl eher Marken wie Paulaner, Erdinger und so weiter genannt würden, im Osten eher Radeberger und Wernesgrüner.

Marken kennen und nennen zu können heißt noch lange nicht, sie auch in die Auswahl möglicher relevanter Alternativen aufzunehmen und damit klare Vorstellungen verbinden zu können. So ist es schon überraschend, dass die Zahl der Marken in unterschiedlichen Kategorien steigt und die Qual der Wahl somit größer wird, allerdings seit Beginn des 30000er Panels der GfK Konsumenten im Durchschnitt genau drei Marken angeben, die für sie persönlich infrage kommen. Daran hat sich über die Jahre nichts geändert.<sup>19</sup>

Sofern Männer bei Deodorants Axe genannt haben, vermute ich, dass sie schon ein klares Bild von dem »Wirkversprechen« dieser Marke bezüglich der Anziehungskraft auf Frauen haben und entweder jung oder zumindest jung geblieben sind. Einen Rückschluss darauf, ob sie noch ledig sind oder eine gute Ehe führen, lässt dies zumindest nicht zu. Manchmal kann schließlich auch die Fantasie beflügeln.

## **Starke Marken verfügen über klare Images**

Somit sind wir beim zweiten Punkt, der neben der Markenbekanntheit ausschlaggebend ist: dem Image der Marke. Es ist zu erwarten, dass Sie zu den meisten der von Ihnen genannten Marken über ein klares inneres Bild im Kopf verfügen. Bei Apple denken Sie vielleicht an schönes, klares und puristisches Design, an Ästhetik und einfache Bedienbarkeit. Es ist einfach cool und jugendlich, einen Apple zu haben. Bei Beck's denken Sie an das grüne Schiff und die maritime Welt, an Frische, Herbheit und die Farbe Grün. Bei Nivea denken Sie an die blaue Dose, die weiße Schrift, Pflege, den prägnanten Duft, das Gefühl der Creme auf der Haut, es mag Sie an Ihre Kindheit erinnern. Bei Allianz denken Sie an die Farbe Blau, an Sicherheit, »hoffentlich Allianz«, an die Autorität im Markt, auf die Verlass ist.

Wenn Ihnen solche Bilder in den Sinn kommen, hat es eine Marke meiner Überzeugung nach geschafft und eine starke Position im Markt eingenommen.

Und hier wird es spannend: Vereinfacht gesprochen haben wir Schemavorstellungen zu Marken, Produkten und Dienstleistungen im Kopf. Schemata sind typische, standardisierte Vorstellungen, die Menschen zu Objekten, Ereignissen und Situationen haben.<sup>20</sup> Stellen Sie sich dies wie eine Kommode mit vielen Schubladen vor. Wenn Sie einen bestimmten Namen hören, öffnen Sie eine ganz bestimmte Schublade und entnehmen alle darin enthaltenen Inhalte zu dem Namen.

Gäbe ich Paris vor, würden Sie eine Schublade öffnen und wahrscheinlich zunächst den Eiffelturm herausholen, dann vielleicht den Louvre, die Kathedrale Notre Dame, die Champs-Élysées, Montmartre, das Centre Pompidou, den Arc de Triomphe, die Ile de la Cité und so weiter. Manche dieser Schemavorstellungen sind eher abstrakt gespeichert, andere konkret und mit eigenen Erfahrungen garniert, wie der Eiffelturm und dessen Besteigung an einem schönen Sommertag. Wahrscheinlich wären Sie sogar in der Lage, dessen Konturen zu zeichnen. Wenn Sie schon einmal dort waren, können Sie auch konkret sagen, wie viele Plattformen er hat.

Wäre die Vorgabe Charlie Chaplin, würden Sie automatisch an Humor und Komik denken, an den schwarzen Frack und das weiße Hemd, Fliege, Schnurrbart und den unverkennbaren Hut, den Gehstock und die skurril zur Seite gestellten Füße mit den übergroßen Schuhen.

## **Starke Marken sind gespeicherte Schemata oder positive Vorurteile**

Genauso ist es auch bei Marken. Schemavorstellungen zur Marke können als Netzwerke mit Knoten und Achsen dargestellt werden. Die Knoten umfassen Inhalte zur Marke, die Achsen kennzeichnen Verbindungen zwischen den Inhalten und der Marke.<sup>21</sup> Um die im Zusammenhang mit einer Marke stehenden Schemavorstellungen zu veranschaulichen, lässt sich die Netzwerkstruktur auf ein Blatt Papier aufzeichnen.

Im menschlichen Gehirn entspricht dieses Schema den neuronalen Beziehungen, die durch Wiederholung gebahnt werden. Je öfter wir mit einer Marke konfrontiert sind, umso intensiver können die Bahnungen werden. Dies vertieft die Schemavorstellungen. Neurowissenschaftler sprechen von