

**SPECIALS ZUR SYSTEMORIENTIERTEN MARKENFÜHRUNG**

**OHNE HALTUNG UND KONSEQUENZ  
KEINE STARKE MARKE**

**OHNE AUTHENTISCHE IDENTITÄT KEINE STARKE MARKE.**

Marken entstehen in den „Köpfen von Menschen“, sie beeinflussen unsere Kaufentscheidungen massiv und sind deshalb so wertvoll für die Unternehmen. Die Marke besteht dabei aus einem veränderlichen Image als konturiertes Vorstellungs- und Erwartungsbild und einer festen Substanz, die überwiegend im Unterbewussten wurzelt und besonders bei starken Marken aus Glaubensvorstellungen und Mythen von deren Überlegenheit besteht. Denn ist Coca-Cola wirklich die beste Cola der Welt? – Blindtests geben Pepsi sogar immer die besseren Noten – aber in den Köpfen der Kunden schmeckt Coca-Cola einfach besser. Die Markensubstanz stellt somit den eigentlichen Wert der Marke dar, denn es handelt sich letztendlich nicht um den Kampf von Produkten, sondern um den Kampf der Wahrnehmungen und diese bestehen nun einmal aus subjektiven Qualitätseinschätzungen aus dem emotionalen „Bauchgefühl“, das nicht objektiv, wie bei Produkten, gemessen werden kann.

Marken sind unter diesem, heute in der modernen Markenführung eingesetzten, empfängerorientierten Markenbegriff, den schon der Begründer der Markentechnik Hans Domizlaff verfolgt hat, „kollektive Deutungsmuster, die Menschen als Orientierungshilfen zur Bewältigung von Entscheidungskonflikten nutzen“. Marken werden unter diesem Gesichtspunkt nicht „gemacht“, wie das oftmals von Werbeagenturen behauptet wird, sondern deren Bildung und Wachstum kann nur gezielt beeinflusst werden.

**„Ausgangspunkt der Markenbildung ist die Erfindung einer ‚merk-würdigen‘ Leistung als gezielte Beeinflussung, die ein individuelles, wichtiges Problem löst und so einen psychologischen Mehrwert schafft.“**

Ausgangspunkt der Markenbildung ist die Erfindung einer „merk-würdigen“ Leistung als gezielte Beeinflussung, die ein individuelles, wichtiges Problem löst und so einen psychologischen Mehrwert schafft. Damit eine Marke als „kollektives, gesellschaftliches Phänomen“ entstehen kann, bedarf es also eines einzigartigen Leistungskonzeptes, das ein signifikantes Problem löst, damit einen Nutzen stiftet und sich so zu einem bedeutungsvollen Angebot mit hoher Identifikationskraft entwickelt.

Das besondere Leistungsangebot als Bezugsobjekt zur Markenbildung, wird im Unternehmen geschaffen und unter einem Markennamen mit entsprechenden Zeichen

und Symbolen in einer konsistenten Stilistik im Markt kommuniziert. Als nutzenorientiertes Sinnkonzept mit einer innovativen Problemlösungskompetenz erzeugt das kommunizierte Angebot über Gefallen Resonanz, schafft Identifikation und verbindet im Zuge der Zeit immer mehr Käufer zu einer Kundschaft. Auf der kollektiven Kundschaftsebene beginnt damit das Wachstum einer Marke. Kurz gesagt: ohne Kundschaft, also ohne „Markengemeinde“, keine Marke!

Führt man sich diese Gesetzmäßigkeit der systemischen Markenbildung vor Augen, wird deutlich, dass die Voraussetzung für Markenwachstum und erfolgreiche Markenführung die Erfindung eines qualitativ hervorragenden Produktes oder einer Dienstleistung als Ausdruck einer einzigartigen Identität und die Erzeugung einer überlegenen Qualitätseinschätzung in den Köpfen der Kunden ist.

Ein recht junges Beispiel für erfolgreiche Markenbildung ist die Marke BIONADE. In rasantem Tempo ist es dem Erfinder der „Bio-Limonade“ gelungen, seinen Absatz von 7 Mio. verkauften Flaschen in 2004 auf 160 Mio. Flaschen in 2008 zu steigern. Ein Erfolg, der auf einem klaren identitätsstiftenden Sinnkonzept beruht, das nachhaltig Resonanz im Markt erzeugt: „BIONADE. Das einzigartige alkoholfreie Erfrischungsgetränk. Nach Originalrezept rein biologisch hergestellt durch Fermentation natürlicher Rohstoffe“.

### **EINE AUTHENTISCHE IDENTITÄT IST AUSDRUCK EINER WERTE-HALTUNG.**

Das Beispiel BIONADE zeigt deutlich, dass die Identität und das dahinter stehende Sinnkonzept einer Marke Ausdruck einer Haltung darstellen. Und diese Haltung drückt sich in einem Bündel an Werten aus, welche die Identität der Marke sinnhaft steuern. Man weiss damit, für was die Marke steht oder mit den Worten von PERSIL ausgedrückt: „Da weiss man, was man hat“.

Nach außen sichtbar und erlebbar wird die wertegeleitete Haltung der Marke allein durch eine differente Gestalt, die sich in einem einzigartigen Stil manifestiert. Der Stil

**„Die Herausbildung eines ... unverwechselbaren Stils beruht auf der Entwicklung eines einzigartigen ‚Kommunikationsmusters‘, das sich in der Summe von typischen stilistischen Merkmalen an allen Bezugspunkten der Marken-Identität darstellt.“**

einer Marke stellt insofern ihren Gestaltwillen und damit den Ausdruck ihrer Werte-Haltung dar. Die Herausbildung eines solchen unverwechselbaren Stils beruht auf der Entwicklung eines einzigartigen „Kommunikationsmusters“, das sich in der Summe von typischen stilistischen Merkmalen an allen Kontaktpunkten der Marken-Identität darstellt, also überall dort, wo Menschen – Kunden, Mitarbeiter, Partner, Investoren, Multiplikatoren und die Öffentlichkeit – mit der „Markenwelt“ in Berührung kommen.

Dieses unverwechselbare Kommunikationsmuster zeigt sich zum Beispiel in einer ganz besonderen Erfahrung mit dem Produkt – sei es mit dessen Funktionalität, der „andersartigen“ Formensprache, Farbigkeit, Duftnote oder Haptik oder mit den besonderen technischen Leistungen, welche die Werte-Haltung der Marke erlebbar machen. Ebenso kann sich dieses Muster auch in spezifischen Servicebesonderheiten manifestieren – zum Beispiel durch die besondere Art, wie der Kunde begrüßt wird, wie man ihn berät oder wie man mit seinen Reklamationen umgeht. In gleicher Weise zeigt sich das Kommunikationsmuster in der Präsentation der Produkte am Ort des Verkaufes, im gesamten Erscheinungsbild oder in der Gestaltung der werblichen Kommunikationsmittel.

Ein repräsentatives Beispiel für ein authentisches, besonderes Kommunikationsmuster ist die Marke IKEA, die ihre Positionierung „IKEA ist schwedisch“ an allen Kunden-Kontaktpunkten erlebbar macht: Die Fassade der Gebäude ist in den schwedischen Nationalfarben Gelb und Blau gestaltet, die Produkte haben immer schwedische Namen wie Karlstad oder Tullsta, ebenfalls die Speisen im Restaurant, wie die legendären Köttbullar, der Kunde wird typisch schwedisch geduzt und der Sprecher im Werbespot hat einen schwedischen Akzent.

### **STARKE MARKEN MACHEN IHRE HALTUNG IN EINEM SELBST-ÄHNLICHEN STIL ERLEBBAR.**

Stilistische Besonderheiten an den einzelnen Identitäts-Bezugspunkten der Marke erzeugen Bündnisse: Menschen binden sich im Zuge der Zeit an die Marke. Menschen gewöhnen sich aber erst durch die kontinuierliche Wieder-

**„Alle ... Elemente werden als Teil des einzigartigen Bündnis stiftenden ‚Kommunikations-musters‘ im Zuge der Marken-Evolution zu zentralen Vertrauens-Indikatoren der Marke.“**

**„Die Voraussetzung, um zu gewährleisten, dass eine Marke ... ihr stilistisches Muster nicht verlässt, ist ein zentrales Evolutions-Prinzip aus der Natur: die Selbstähnlichkeit.“**

**„... die Erscheinung eines Teilelementes oder nur eines Bruchstücks genügt, um auf die ganze Erscheinung zu schließen ...“**

holung von Formen, Farben, Klängen, Düften oder Botschaften an die Persönlichkeit einer Marke, die dann „ein Teil von ihnen selbst“ wird. Mit anderen Worten: Alle diese multisensorisch erlebbaren Elemente werden als Teil des einzigartigen Bündnis stiftenden „Kommunikations-musters“ im Zuge der Marken-Evolution zu zentralen Vertrauensindikatoren der Marke.

Deshalb müssen das Wachstum und die Regeneration der Marke fortlaufend ein und demselben Kommunikationsmuster als „Vertrauensmuster“ folgen, sonst kann dieser Gewöhnungs- und Erinnerungs-Prozess nicht stattfinden, die Marke keine Kunden an sich binden und somit auch nicht wachsen. Die Marke entsteht und wächst demnach nur, wenn das „vertrauensbildende Kommunikationsmuster“ bestätigt, also wiederholt wird. Wird dagegen immer wieder Neues, das nicht zum Stil der Marke passt, aufgeladen, kann kein Vertrauen und damit auch kein organisches Wachstum aus der Kundschaft entstehen.

Die Voraussetzung um zu gewährleisten, dass eine Marke in diesem Sinne ihr stilistisches Muster nicht verlässt, ist ein zentrales Evolutions-Prinzip aus der Natur: die Selbstähnlichkeit. Erstmals wurde dieses Prinzip in mathematischer Sprache durch Benoit Mandelbrot beschrieben: „Ein Fraktal, das invariant ist gegenüber der üblichen geometrischen Ähnlichkeit, heißt selbstähnlich“. Einfach ausgedrückt, beschreibt das Naturprinzip eine fortlaufende Wiederholung aller Gestaltelemente einer Naturerscheinung im Großen wie im Kleinen – das heißt, die Erscheinung eines Teilelementes oder nur eines Bruchstücks genügt, um auf die ganze Erscheinung zu schließen. Wenn man zum Beispiel die Blätter einer Eiche betrachtet, stellt man fest, dass keines identisch aussieht wie das andere, aber ein bestimmtes Grundmuster in jedem Blatt immer wieder auftritt, so dass jeder unmittelbar erkennt, dass es sich um ein Eichenblatt handelt. Sehr anschaulich lässt sich dieses Prinzip auch in der mikroskopischen Darstellung von Schneekristallen oder eines Blumenkohls darstellen. Auch die kleinste – individuell einzigartige – Darstellung lässt erkennen, dass es sich dennoch um „Schneekristalle“ oder „Blumenkohl“ handelt.

**„Jedes Teilelement der Marke ... muss nach demselben einzigartigen Muster mit dem anderen verbunden sein, damit ein stimmiges, selbstähnliches Ganzes erkennbar wird.“**

Nach dem gleichen Prinzip manifestiert sich das Prinzip der Selbstähnlichkeit auch in „vom Menschen geschaffenen Systemen“ wie zum Beispiel in der Kunst oder Musik. So erkennt jeder, der die Musik des Komponisten Mozart kennt, ein Stück von Mozart an seinem typischen Klangmuster und jeder, der Picasso als Schöpfer des Kubismus kennt, an dem unverwechselbaren visuellen Muster der Bilder von Picasso. Die Gestaltssysteme „Mozart“ und „Picasso“ definieren sich also auch über eine selbstähnliche Musterbildung. Dasselbe Prinzip gilt für das einzigartige Gestaltmuster einer gut geführten Marke. Überträgt man einfach das System der Eiche aus der Natur in das System Marke als soziologisches Phänomen und die Systemelemente des Eichenbaums – wie zum Beispiel der Stamm, die Äste, die Blätter, etc. – in die Subsysteme einer Marke – wie zum Beispiel das Produkt, der Service oder die Werbung –, wird deutlich, nach welchem Prinzip erfolgreiche Marken geführt werden müssen, damit die Marke Integrität und Vertrauen aufbauen kann: Jedes Teilelement der Marke – jeder „Marken-Ast“ – muss nach demselben einzigartigen Muster mit dem anderen verbunden sein, damit ein stimmiges, selbstähnliches Ganzes erkennbar wird. Die Selbstähnlichkeit ist demnach das zentrale Erfolgsprinzip in der systemorientierten Markenführung.

Da es sich bei Marken im Unterschied zu „wertneutralen“ Naturerscheinungen um soziologische System-Phänomene handelt, deren Daseinsberechtigung allein der Aufbau von Vertrauen ist, wird der Erfolg einer Marke durch die Anbindung des Sinnkonzeptes, also der werteorientierten „Haltung der Marke“ an ihr selbstähnliches stilistisches Muster geprägt. Je stimmiger und nachvollziehbarer das Kommunikationsmuster die sinnhafte Haltung der Marke ausdrückt, desto stärker verfestigt sich das Bündnis zwischen der Marke und ihren potenziellen und bestehenden Kunden. Einfach ausgedrückt: Alle, die sich mit den Werten und der spezifischen Haltung der Marke identifizieren, entwickeln Vertrauen in die Marke und werden durch fortlaufende Wiedererkennung des selbstähnlichen Marken-Musters im Zuge der Zeit Teil des lebenden Marken-Systems.

## **DAS ERFOLGSGEHEIMNIS EINER NACHHALTIGEN MARKENFÜHRUNG HEISST KONSEQUENZ.**

**„Konsequente Stilstrenge ist somit der Motor für einen stabilen Vertrauens-Anker bei den Kunden und deshalb auch der Garant für den Erfolg einer starken Marke.“**

Ein selbstähnliches Kommunikationsmuster einer Marke entsteht also nicht einfach von allein, sondern ist das Ergebnis einer kompromisslosen Konsequenz in der stilstrengen Gestaltung und Kommunikation der Identität der Marke. Denn allein die Konsequenz in der permanenten Wiederholung des Marken-Musters an den unterschiedlichsten Identitäts-Bezugspunkten absorbiert das zentrale Risiko eines Vertrauensverlustes und erzeugt somit eine nachhaltige Kunden-Loyalität. Konsequente Stilstrenge ist somit der Motor für einen stabilen Vertrauens-Anker bei den Kunden und deshalb auch der Garant für den Erfolg einer starken Marke.

Diese Zusammenhänge lassen sich sogar in Zahlen nachweisen, wie das oben genannte Beispiel des Wachstums von BIONADE verdeutlicht. Ein weiteres aktuelles Beispiel ist die Entwicklung der Schuhmarke RIEKER, die heute in über 40 Ländern weltweit vertrieben wird. Mit der Positionierung auf den Bündniswert „Antistress“ wird ein zentrales Sinnkonzept kommuniziert, das von der Traditionsmarke im Zuge ihrer Markengeschichte fortlaufend und konsequent wiederholt wurde. Das Versprechen „Gut aussehen und sich wohl fühlen“ erfordert dabei eine kompromisslose Ausrichtung der Produktgestaltung auf das Konzept der Marke – sowohl im Design als auch in der Funktionalität. So sind RIEKER Schuhe grundsätzlich mit einem „Antistress-System“ ausgestattet: Sie sind „leichter“, „flexibler“, bieten „mehr Platz“ und sorgen für „mehr Schockabsorption“. Im Ergebnis freut sich das Unternehmen über eine loyale Kundschaft: Nicht umsonst wurde RIEKER mehrfach bei der von Readers Digest initiierten Studie „European Trusted Brands“ im Heimatmarkt Deutschland die Nummer 1 in ihrer Kategorie und ist damit in Deutschland die Schuhmarke, der die Menschen das größte Vertrauen entgegen bringen. Markus Rieker, Inhaber des 1874 im schwäbischen Tuttlingen gegründeten Traditionsunternehmens, hat den „Antistress-Wachstumscode“ für seine Marke schon früh entwickelt und konsequent kommuniziert. Dabei hat er jedoch nicht auf große Werbekampagnen gesetzt, sondern auf die Empfehlung seiner Kunden, die das „Antistress-Erlebnis“ auch heute noch begeistert weiter erzählen. Dieses „Storytelling“ erzeugt im Zuge der Zeit den „Marken-Mythos“.

**WIE MAN KONSEQUENZ MESSBAR MACHT:  
MARKENFÜHRUNG MIT BRAND STYLE FILTER®**

**„Jeder Einfluss aus dem Markt muss ... nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit geprüft werden, ob er grundsätzlich zur Identität und in das stilistische Muster der Marke passt oder nicht.“**

Konsequenz in der stilstrengen Markenführung kann sich möglicherweise sogar gegenläufig zum Zeitgeist und zu aktuellen Moden verhalten. Denn der konsequente Ausdruck einer Markenhaltung kann über viele Generationen erfolgen und ist deshalb von kurzfristigen Marktbewegungen unabhängig, schließlich folgt eine Marke ja ihrem eigenen Ideal. Dennoch sollte eine Marke sich permanent mit ihrer Kundschaft rückkoppeln, um nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit immer wieder auch neue, dynamische Impulse zu setzen, um nicht im Zuge der Zeit ihre Attraktionskraft einzubüßen. Jeder Einfluss aus dem Markt muss deshalb nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit geprüft werden, ob er grundsätzlich zur Identität und in das stilistische Muster der Marke passt oder nicht.

Erfolgreiche „Markenführer“ in den Unternehmen machen das oftmals intuitiv richtig und haben einen Sinn dafür entwickelt, welche Entscheidungen und Maßnahmen konsequent dem Stil der Marke entsprechen und welche nicht. Das kann man zum Beispiel bei Familienunternehmen sehr gut beobachten, die das „Erfolgsgeheimnis“ ihrer Marke über Generationen konsequent weitergeben. In Unternehmen mit einer hohen Management-Fluktuation fehlen dagegen oftmals genau die Informationen, die für eine konsequente Bestätigung des selbstähnlichen Musters ihrer Marke notwendig sind oder, noch schlimmer, sie werden einfach ignoriert. In diesen Fällen wird Markenführung von persönlichen Anschauungen aus dem eigenen Erfahrungshintergrund geprägt, die auf der Basis von „Trial- and Error-Entscheidungen“ ebenso richtig wie falsch für die stilstrenge Markenentwicklung sein können. Eine Tendenz, die heute angesichts zunehmender Mergers & acquisitions-Aktivitäten stärker zu beobachten ist.

**„... Methoden und Instrumente,... die Konsequenz in der Markenführung messbar und ... operationalisierbar machen.“**

Innovative, systemorientierte Markenführungs-Konzepte halten inzwischen jedoch Methoden und Instrumente vor, die dem komplexen System Marke ganzheitlich gerecht werden und die Marke auf der Grundlage einer stabilen Identität – als Ausdruck der Marken-Haltung – nach entsprechenden Erfolgsparametern selbstähnlich führen und somit die Konsequenz in der Markenführung messbar und damit auch operationalisierbar machen.



**„Für jeden relevanten Marken-Kontaktpunkt werden auf Basis der wertegeleiteten Identität der Marke so genannte ‚Stilfilter‘ entwickelt, die positive Markeneinflüsse ... zulassen und schädigende Einflüsse ‚einfach wegfiltern‘.“**

**„Konsequente Stilstrenge in der Gestaltung und Kommunikation der Marken-Identität als Ausdruck einer klaren Werthaltung ist das Erfolgsgeheimnis starker Marken.“**

Das von SCHILLER entwickelte Management-Tool BRAND STYLE FILTER® hat sich beispielsweise als ausgesprochen effizientes operatives Instrument für eine konsequente Markenführung erwiesen: Für jeden relevanten Marken-Kontaktpunkt werden auf Basis der wertegeleiteten Identität der Marke so genannte „Stilfilter“ entwickelt, die positive Markeneinflüsse im Sinne des selbstähnlichen stilistischen Musters der Marke zulassen und schädigende Einflüsse „einfach wegfiltern“.

Das Ergebnis einer solchen konsequent stilstrengen Markenführung ist die Maximierung des Vertrauenskapitals der Marke und somit die nachhaltige Gewinnung und Bindung der Kundschaft bei gleichzeitiger Sicherstellung des Preispremiums der Marke für mehr Wachstum und Wertschöpfung im Unternehmen.

#### **HALTUNG UND KONSEQUENZ BEGEISTERT MENSCHEN MEHR ALS SINN-LOSE WERBUNG**

Konsequente Stilstrenge in der Gestaltung und Kommunikation der Marken-Identität als Ausdruck einer klaren Werte-Haltung ist das Erfolgsgeheimnis starker Marken. Hierfür braucht es jedoch Menschen, die sich vorbehaltlos und mit ausgeprägter Leidenschaft in den Dienst ihrer Marke stellen.

Die Stilikone Coco Chanel, Ferdinand Porsche, der Swatch- und Smart-Erfinder Nicolas Hayek, der Migros-Gründer Gottfried Duttweiler oder der deutsche Wirtschaftspionier Max Grundig sind hierfür legendäre Beispiele. Aber auch heute gibt es noch viele Markenführer, die eine herausragende „Haltung und Konsequenz“ leben wie Karl Lagerfeld, Reinhold Würth oder Hermann Neuburger mit seinem in Österreich zum Kult gewordenen „Neuburger – Sagen Sie niemals Leberkäse zu ihm“, ebenso wie Wolfgang Grupp von Trigema, Valentin, CEO der Schweizer Marke Sonova, weltweit die Nr. 1 für Hörgeräte oder dm-Gründer Werner Götz. Sie alle folgen ihrem eigenen Ideal und haben starke Marken mit einer hohen Strahlkraft aufgebaut.

Nur mit einer konsequent gelebten Haltung kann man also etwas Besonderes erschaffen, das Menschen begeistert und mit dem man ihr Vertrauen dauerhaft gewinnt. Ohne

Haltung und Konsequenz wird es deshalb auch schwer, eine starke Marke aufzubauen. Da bleibt oftmals nur der Weg in die Werbung, und wenn diese dann mehr sinnlos unterhält als einen sinnvollen Nutzen zu kommunizieren, kann das leider sehr teuer werden.

**BRAND STYLE FILTER<sup>®</sup>**

Das von SCHILLER entwickelte Markenführungs-Tool BRAND STYLE FILTER<sup>®</sup> wird seit 1997 erfolgreich in der Beratung von Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen eingesetzt. Zur stilistischen Gestaltung und operativen Umsetzung der einzigartigen Markenkultur im Unternehmen hat sich dieses Führungs-Instrument nachhaltig bewährt und wird heute zunehmend im Markt nachgefragt. Vertiefende Informationen über BRAND STYLE FILTER<sup>®</sup> sind zu bestellen über: [brandcompany@schiller.de](mailto:brandcompany@schiller.de).