



Markenkritik

**Zeit zum Nachdenken
über das Konstrukt der Marke**

Themendiskurs zu einem Mantra,
das der umfassenden Erneuerung bedarf

Ulrich Kern
Oktober 2023

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Zeit zum Nachdenken über ...

- **... die Beziehung zwischen Marke und Gesellschaft**
Eine erloschene Liebe?
Die Überzeugung von etwas Übergreifendem
Wie sich Greenwashing von selbst erledigt
Beziehungskrisen und ihre Komplexität
Die Schwierigkeit, das Richtige und das Falsche zu erkennen
Die Marke, die Milch, die Kuh, der Bauer, die Umwelt und der Klimawandel
Was bleibt, ist die Verantwortung!
- **... die Beziehung zwischen Marke und Konsum**
Ein Traum? Na und?!
Die Marke ist tot!
Wieder am Anfang oder schon am Ende?
Savoir-vivre und die Kunst des Konsums
Die dunklen Stellen der Sonnenseite
Wer ist Täter? Wer ist Opfer?
Das Subjektive ist objektiv!
Statt willfährigen Konsums – konstruktiver Widerspruch!
Marken-Fake – Vom Balzen der Blender
- **... die Beziehung zwischen Marke und Design**
Weniger Fassade, mehr Statik!
Anatomie des Design-Versagens
Wirkung der Wissenschaft oder Wissenschaft der Wirkung?
Symbole der Zeit - Ikonische Gestaltung und auratische Geschichten
Das markige ABC plus D
Im Drehbuch des Lebens
Begriffssysteme und Bilderwelten
Kriterien für hohe Kunst

- **... die Beziehung zwischen Marke und Management**
Raupe oder Schmetterling?
Wer Aufmerksamkeit will, muss Achtsamkeit geben
Sozial-emotionale Wertschöpfung schaffen
Das Böse des Guten?
Marke als Kultur der Verantwortung
Normative Relevanz wird Innovationstreiber
Verantwortung für die eigene Sozialisation
Die Macht der Marke
Marke – Konstrukt für guten Leumund
Marke zwischen Monstranz und Mercedes-Stern
- **... die Beziehung zwischen Marke und Markt**
Innovate or die
Paradigmenwechsel – nur ein Buzzword?
Nur noch Elfenbein-Türme?
Wie retro ist das denn?
Reset-Taste statt Copy-and-Paste!
Markenbild statt Massenware
„Marke-ärgere-dich-nicht“
- **... die Beziehung zwischen Marke und Metaebene**
Oikos und die Marke der Zukunft
Choreografie der Überraschungen
Geburtshelfer, Seelentröster und Karriere-Epauletten
Ich besitze, also bin ich?
Das Ende der Leuchttürme
Markierung als Weltverbesserer
Symbiose aus Leidenschaft und Lebensqualität
Eine „Heimliche Affäre“
- **Schlusswort**
- **Bildnachweis und Impressum**

Einleitung: Neuerfindung der intellektuellen Wettbewerbsfähigkeit (Vorwort zur 2. Ausgabe)

Sicher gibt es aktuell wesentlich wichtigere Themen, als sich mit Marken auseinanderzusetzen. Aber genau das ist das Problem der Marken. Als Verantwortlicher in einem Unternehmen würde ich mir deswegen große Sorgen machen und ins Grübeln kommen. Die multiple Krisensituation und die sich in der Bevölkerung ausbreitende Angst vor Wohlstandsverlusten führen zu einer Verschiebung der Prioritäten im Konsumverhalten. Beispielhafte Anzeichen eines im Alltag angekommen Paradigmenwechsels der Gesellschaft sind die Auseinandersetzung der Einzelhändler mit den großen Markenunternehmen, die Sorgen der Touristikbranche vor dem nächsten Sommer bis hin zum Strategieschwenk der Premiummarke mit dem Stern.

Auch ich hätte mich nicht so intensiv mit Marken und ihrer Problematik beschäftigt, hätte ich nicht von Klaus Kofler die Einladung zur Gesprächsreihe „Zukunftsstories“ erhalten. In diesem Jahr lautet das Thema des Disputs „Markenmacht und Moral: Zwischen Profit und Nachhaltigkeit“ und findet am 16.11.2023 im österreichischem Dornbirn statt. Mit am Tisch sitzt Sergej Kreibich, Strategie- und Kommunikationsexperte. Die Planung der Veranstaltung liegt bei der Future Design Akademie, deren Ansprechpartnerin Christina Schweizer ist. Die von der Österreichischen Gesellschaft für Politische Bildung geförderte Veranstaltungsreihe „für verantwortungsvolle und mutige Zukunftsdenkende“ regt dazu an, „neue Denk-, Sicht- und Möglichkeitsräume kennen zu lernen“.

Seit der Einladung hatte ich „Zeit zum Nachdenken“ und das Ergebnis findet sich in einem Themendiskurs mit 49 Essays, die auf aktuelle Ereignisse und Erkenntnisse unter dem Rubrum der „Markenkritik“ reflektieren. Die einzelnen Essays sind in sechs Gruppen zusammengefasst, die verschiedene Beziehungen rund um Marken behandeln. Diese reichen von Marke und Gesellschaft über Marke und Management bis zu Marke und Metaebene. In den Gruppen finden sich zwei Arten von Essays – die einen ordnen markenrelevante Themen in kritischen Kommentaren ein, während die anderen Essays auf wissenschaftliche Kontexte rekurren

und in eigenen Infografiken wesentliche Aussagen kommunizieren. Was allen Essays zugrunde liegt, ist die Aufforderung an die LeserInnen zur Reibung. Fühlt sich der Rezipient provoziert und denkt selbst dadurch weiter, ist der Zweck meines Nachdenkens und Aufschreibens erfüllt.

Allen Essays liegt die Annahme zugrunde, dass das Konstrukt der Marke der umfassenden Erneuerung bedarf. Und hier geht es nicht um die gestalterische und typografische Modifizierung eines Logos, sondern um ethische Sinnhaftigkeit von Unternehmen und Produkten. Die Wirtschaft wird sich im Kontext der gesellschaftlichen Verwerfungen in ihrer intellektuellen Wettbewerbsfähigkeit neu erfinden müssen, weil die alten Rezepte nicht mehr für die Transformation taugen. Die Renaissance der Marke auf einem anspruchsvolleren Niveau steht an ...

Ulrich Kern
Im Oktober 2023

Einleitung: Bedenkenlos, verantwortungslos und dann sinnlos? (Vorwort zur 1. Ausgabe)

„Doppelmoral“ wurde mir vorgeworfen (Kati Tiller), als ich über die Symbiose zwischen Marke und den großen Ideen dieser Welt schrieb. Statt mich zu ärgern, brachte ich Verständnis auf. Wir erleben momentan eine Zeit, in der das Konstrukt der Marke nicht mehr unkritisch und widerspruchlos gesehen wird. Ein Beispiel sind Chemie-Unternehmen und ihre Markenprodukte, die landwirtschaftliche Böden durch Pestizide unbrauchbar machen. Oder Modemarken, die mit der Entsorgung ihrer Fast Fashion in der Atacama-Wüste Umweltschäden verursachen. Oder Marken, die mit ihrer Preisgestaltung weit über der Inflationsrate liegen und so tun, als wäre das völlig in Ordnung. Die Beispiele ließen sich fortsetzen. Die Marke hat ihre marktwirtschaftliche Unschuld verloren!

Klimawandel und Marke setzte ein anderer meiner Posts in Beziehung. Einer der Kommentatoren (Till Oyen) zitierte daraus den Satz „Demnächst werden Marken weniger zum Kauf verführen, sondern deutlicher den Kunden durch den Transformationsprozess führen.“, den er in seiner Aussage für zentral wichtig hielt. Ich denke, dass diese Aussage sehr deutlich den Rollentausch von Marken macht – Ende der bedenkenlosen hedonistischen Funktion für die KundInnen, Beginn der sinngebenden transformativen Funktion für die Gesellschaft. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass die Unternehmen bereit sind, wieder marktwirtschaftliche Verantwortung zu übernehmen und aufhören, sich nur um sich selbst zu drehen. Die Marke hat an zukunftsorientierter und damit an gesellschaftlicher Verantwortung gewonnen!

„Glückliche Menschen konsumieren nicht.“, lautete der Kommentar (Jörg Pees) auf einen Post zum Thema Marke und Konsum. Recht zutreffend, bedenkt man, dass es viele Belohnungskäufe gibt, denen kein echter Bedarf zu Grunde liegt. Hier treffen reale Kaufkraft und eine Form der Frustration aufeinander, in der die Marke so etwas wie Erlösung verspricht. Der Mensch hat das Vertrauen in die Erlösung durch das Jenseits offenbar verloren und will im Hier und Jetzt seine Entlastung. Die moderne Konsum-, Wohlstands- und Überflusgesellschaft flunkert dem Menschen vor, dass sie die höchste Stufe des menschlichen Glücks darstellt. Der materielle

Reichtum der Individuen hat die Fiktion des Schlaraffenlands Wirklichkeit werden lassen – aber um welchen Preis? Die Marke braucht einen kulturellen und intellektuellen Relaunch! Andernfalls wird es demnächst als Wettbewerbsinstrument sinnlos!

Es ist an der Zeit, dieses Thema kritisch zu reflektieren und bei der Gelegenheit das Konstrukt neu zu definieren. Spannend, weil kontrovers wird der Diskurs um die normative und evolutionäre Ebene des Konstrukts Marke im Kontext der globalen Transformation. Es steht eine neue Formatierung des Konzepts Marke an. Dafür braucht es natürlich noch mehr an klugen Gedanken, als diese Compilation hier dokumentiert. Es könnte aber ein Anfang sein ...

Ulrich Kern
Im Juli 2023



**Marke und
Gesellschaft**

Marke und Gesellschaft: Eine erloschene Liebe?

Als aus dem ewigen Thronfolger ein König wurde, kam die Diskussion auf, wie sinnvoll eine Monarchie heute noch ist. Laut Umfrage ist die Mehrheit der Briten nicht einmal am Thema interessiert. Erloschene Liebe? Und bei den Jüngeren im United Kingdom sind die Gegner der Monarchie zahlreicher als die Befürworter. Vielleicht hat die Jugend existenziellere Probleme, als sich mit dem Königshaus zu befassen. Irgendwann stellt sich die Grundsatzfrage ...

Bedeutungsverlust. Sinnfrage. Zeitenwende. Krisenmodus. Schicksalsbegriffe, die abstrakt und vielfältig zu interpretieren sind. Deren Häufung lässt vermuten, dass strukturelle Prozesse der Veränderung auf uns zurollen. Wo diese am Ende landen, ist ungewiss. Gewiss aber ist, dass bisherige Gewissheiten wegbrechen und neue gesucht werden. So wie an der Funktion der britischen Monarchie zu zweifeln ist, so steht für mich das Konstrukt der Marke zur Disposition. Hier stellt sich die Frage, ob künftig Marken überhaupt noch ein zukunftsfähiges Konzept in einer Gesellschaft darstellen, die sich in einem nachhaltigen Umbruch befindet. Wenn zum Beispiel verschwenderischer Konsum in Verruf gerät, werden auch Marken darunter leiden. Wenn Marken nicht mehr als Statussymbol funktionieren, ist Austauschbarkeit von Produkten kein Malus mehr. Solche Zukunftsfragen sind unbedingt im Management der Unternehmen zu diskutieren und mit möglichen alternativen Strategien zu versehen. Das wird schwierig, weil eine inhaltliche Verflachung des Begriffs Marke eingetreten ist, der oft nur noch für Bekanntheit steht. Dieser Erosion des Konstrukts muss das Management entgegenwirken. Es muss das Wesen seiner Marke(n) „kreieren“ und dann auch leben – die Marke ist die Manifestation einer normativen Unternehmenskultur und die lässt sich nicht mal eben so einkaufen oder mit Wortgeklingel zum Thema Purpose ersetzen. Wie verzweifelt muss das Management in Unternehmen sein, wenn es Rhetorik an die Stelle von Sinnhaftigkeit setzt?

ManagerInnen sollten doch den Sinn ihres Produkts und Geschäftsmodells kennen und dafür keine Unterstützung von Souffleusen benötigen. Mich verwundert der Hype dieses Beratungsthemas, weil schon vor Dekaden

intensive Diskussionen zu Corporate Culture und Unternehmensethik, Mission und Vision geführt wurden – anscheinend hat es keiner dieser Inhalte in die klassische Bildung von Betriebswirtschaft und Management an den Hochschulen und Universitäten geschafft. Wenn Marke nur als Element der Wertschöpfung verstanden wird, wird der Begriff Wert nicht verstanden.

Vielleicht fehlt es in den Chefetagen an kulturell-intellektueller Kompetenz, die erforderlich ist, wenn man das Markenkonstrukt im Kontext einer tiefgreifenden Transformation neu formatieren will. Ein solcher intellektuell geprägter Diskurs im Unternehmen ist eine Form der Selbstermächtigung zur Erneuerung. Oder geht die Marke den Weg der Monarchie – als erloschene Liebe?



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Gesellschaft: Die Überzeugung von etwas Übergreifendem

Wenn die Europäische Union (EU) eine Marke wäre, würde man diese weiterempfehlen? Natürlich kann man einen Staatenbund wie die EU nicht mit einem ökonomischen Konstrukt vergleichen. Doch auch Europa muss sich im Wettbewerb behaupten, und zwar der geopolitischen Systeme. Die üblichen Kleinstaaterei-Egozentriker sollten eigentlich Geschichte sein. Sonst wird Europa eines Tages zwischen den Interessen der großen Machtblöcke marginalisiert und letztlich zerrieben. Eine Warnung sollte uns sein, dass Großbritannien die europäische „Familie“ verlassen hat, weil sie nicht mehr an deren Idee glaubte. Zwar geht es dem Königreich inzwischen volkswirtschaftlich schlechter, doch dafür haben sie die Illusion von Unabhängigkeit.

Wo ist der gemeinsame Nenner zwischen Welt- und Markenpolitik? Für Unternehmensmarken, die im Familienbesitz sind, zählen auch „die Firmenkultur und das soziale und ökologische Engagement“ („Mit Tradition beim Kunden punkten“ 16.8.2013, Handelsblatt). Wer sich noch an die Zankerei zum Brexit oder an die Verteilungsquoten der Flüchtlinge erinnert, weiß, dass das mit respektvoller und emphatischer Umgangskultur wenig zu tun hatte. Und unternehmerische Marken müssen sich auch an ethischen Kriterien messen lassen. Würde man nicht über sie den Stab brechen, wenn man hörte, was die EU gerade macht? Sie kauft Flüssiggas aus Russland ein – „etwa 40 Prozent mehr als im selben Zeitraum, also vor dem Krieg.“ („Flüssiggas: Die EU importiert Rekordmengen aus Russland“ 31.8.2023, Capital). Die Art von Verhalten findet man bei Unternehmen leider auch, aber die EU verspielt dadurch Goodwill bei vielen Menschen.

Die EU könnte eine stolze Marke sein, auf die Menschen – nicht nur in Europa – vertrauen und der sie Zukunft zutrauen. Gerade letzteres wird immer wichtiger. Europa ist keine Marke, weil sie eben immer noch keine Werteunion und eher eine Währungsunion ist. Unverantwortlich ist das, denn die „Alte Welt“ wird im Kampf um die neue Weltordnung so deutlich geschwächt. Ich vermute, dass sich die Zukunft des Markenkonstrukts für politische Institutionen wie auch für Wirtschaftsunternehmen am

Stichwort „Gemeinsinn“ entscheiden wird. Der Fokus muss dann allerdings mehr über die eigene Interessenlage hinausgehen und die Außenwelt stärker einbeziehen. Der Radius der eigenen Wirksamkeit hat sich zu erweitern, er muss ganzheitlicher und gemeinschaftlicher werden. Vielleicht machen uns einen solchen Gemeinsinn gerade Familienunternehmen vor, die hoch im Ansehen stehen. Ihnen traut man nicht nur den Blick auf die Bilanz zu, sondern auch die Überzeugung, dass sozio-ökonomische Systeme durch etwas Übergreifendes wie Vor- und Fürsorge und in der Übereinkunft von Zukunft verbunden sein müssen. Wie stark verbindet sich künftig eine Marke mit den Menschen der Innen- und der Außenwelt von Unternehmen? Eine Antwort, die die Zukunft mitentscheidet ...

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/verbraucherbefragung-mit-tradition-beim-kunden-punkten/29333134.html>



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Gesellschaft: Wie sich Greenwashing von selbst erledigt

Als Gesellschaft, in der es von allem zu viel gibt, sind wir durch die Werbung eine Kommunikation der Superlative gewöhnt. Immer wird auf die großen Gefühle wie Freude und Überraschung, Liebe und Vertrauen gezielt, auch wenn es um die Klimaproblematik geht. Dabei wäre es angebrachter, wenn Markenversprechen auch einfach mal den Ball flach halten und es bei der Sachlichkeit belassen.

Wer sich nur um sich selbst dreht, verliert den Kontakt zur Umwelt. Und wer selbstverliebt ist, fängt an, sich selbst zu belügen. Marken sind so etwas wie soziale Wesen, wenn auch keine menschlichen. Wenn ein Elektrogeräte-Hersteller für sich reklamiert „Wir gehören zur Familie“, dann manifestiert ein solcher Claim auch die soziale Verantwortung einer Marke. Diesem selbstformulierten Anspruch muss man dann allerdings auch gerecht werden.

Die Beziehung des Kunden zur Marke basiert auf Vertrauen und Zuneigung. Der Kunde ist der Überzeugung, dass er für sein Geld das bessere Produkt erhält. Vertrauen ist in der Regel sehr mühsam und langwierig aufzubauen, allerdings kann es sehr viel schneller zerstört werden. Vertrauen ist ein fragiles Gut im Spiel zwischen Kunde und Marke. Ist der Kunde überzeugt von der Marke, prüft er die Qualität nicht immer aufs Neue. Wird er aber enttäuscht, war es das mit der Liebe.

Welche Rolle spielt hier der Erfolg? Ist eine Marke kontinuierlich erfolgreich im Markt, droht die Gefahr der Selbstgefälligkeit im Management. Die Vigilanz des Managements lässt in der Beziehung zum Kunden nach und im Ehrgeiz, den Markenkern sukzessive zu innovieren. Man lässt die Markenpflege schleifen und spart an der Qualität. Nichts ist gefährlicher als der Glaube an die Selbstverständlichkeit des Erfolgs. Gerade in einer Phase, in der viele Konzepte aus der Zeit des „Wirtschaftswunders“ auf den Prüfstand kommen, bekommen Demut und Fürsorge in der Marktwirtschaft wieder an Bedeutung.

Die nächste Stufe der Verwahrlosung einer Marke ist die Selbstüberschätzung des Managements. Man hält sich für omnipotent und

den Kunden für dumm. Es mag Gruppen von markentreuen Kunden geben, die an ihrer Entscheidung grundsätzlich festhalten. Bei vielen Kunden allerdings ist das nicht der Fall und deren latente Wechselbereitschaft ist permanent vorhanden. Das Unternehmen hat seine Kunden nicht nur ständig im Auge zu behalten, sondern sie „wie den eigenen Augapfel zu hüten“.

In Unternehmen, egal ob klein oder Konzern, besteht immer die Verführung, sich in seiner Bubble bequem einzurichten. Warum sucht man nicht neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und NGO's, zwischen Wissenschaft und Politik? Allianzen sind zu schmieden, die der Herausforderung und vor allem der Komplexität der anstehenden Transformation unserer Gesellschaft gerecht werden und den Prozess tatsächlich voranbringen. Dann würden sich Albernheiten wie Greenwashing von selbst erledigen ...

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/klimaschutz-konsumenten-bestrafen-verdacht-auf-greenwashing-sofort-/29268872.html>



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Gesellschaft: Beziehungskrisen und ihre Komplexität

Das Funktionieren einer Partnerschaft hängt von der Qualität der Beziehungsarbeit jedes Einzelnen ab. Der Dialog hat eine lebenslange und lebenswichtige Aufgabe, weil sich Menschen entwickeln und auch deren Beziehungen sich über die Zeit verändern. Am Ende profitieren beide davon, auch wenn zwischendurch mal „der Topf überkocht“. Damit es nicht zu bleibenden Schäden kommt, ist Voraussetzung einer Beziehung, dass diese auch immer auf Augenhöhe stattfindet und keiner den anderen dominieren will.

Die Beziehung zwischen Mensch und Marktwirtschaft scheint mir keine glückliche mehr zu sein. Möglicherweise hat sich diese in den letzten Jahren dermaßen verändert, dass man von einer gleichberechtigten Partnerschaft nicht mehr sprechen kann. Wenn also die Aussagen des Artikels „Profitgier von Konzernen treibt die Preise“ zutreffend sind und damit ja auch auf den Inflationseinfluss zu schließen ist, dann kann man immer weniger von einer „Zugewinngemeinschaft“ sprechen. Der unbemerkte Griff ins Portemonnaie des anderen ist hier als unangemessene Bereicherung in der Beziehung zu verstehen. Und selbst wenn es sich nur um „Kleingeld“ handeln würde, wäre das Vertrauen missbraucht. Wenn es sogar dazu führt, dass die einkommensschwächsten Bevölkerungsgruppen existenziell bedroht sind, dann ist das verantwortungslos. Nein, Gier ist nicht geil - genauso wenig wie Geiz -, sondern abstoßend und verwerflich. Erst recht, wenn dies in Zeiten globaler Krisen geschieht!

Womit wir bei der Werbung angekommen sind. Wenn ein Konzern etwas über sein Produkt behauptet, was offenbar nicht stimmt, und deswegen dann in einem Vergleich über 6 Mio. Euro zu zahlen hat, dann wird das Vertrauen nachhaltig gestört. Eine Beziehungskrise ist die Folge und man könnte hier von bedenkenloser Eigenwerbung sprechen, weil der Partner sich selbst in ein Licht stellt, das ihn hochstaplerisch aufbrezelt. Es stimmt zwar, dass wir uns daran gewöhnt haben, dass in der Werbung übertrieben wird, aber das darf nicht als gefühlte Verspottung des Partners empfunden werden. Wie in jeder guten Beziehung stellt auch hier die Ehrlichkeit ein gutes Fundament dar.

Wenn wir am 16.11.2023 in der Veranstaltung „Talk Future“ im österreichischen Dornbirn zur „Verantwortungslosigkeit von Marken“ diskutieren, dann schauen wir uns in Teilen auch zerrüttete Beziehungen an. Sind die Handlungen des Managements immer im Sinne der Marke? Stehen Marke und Marktwirtschaft noch in einer fairen Relation? Können Marken heute noch ihre Versprechungen gegenüber den Menschen halten? Die Themen werden nicht nur die Marken- und Konsumkritik, sondern auch die Kapitalismus- und Gesellschaftskritik tangieren. Die Narrative der Beziehungen werden immer vielschichtiger, die Grenzen der Zuständigkeiten flüder und die Argumentation immer komplexer. Gute Voraussetzungen für einen spannenden Abend. Dank an Klaus Kofler und die Future Design Akademie ...

Link: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Profitgier-von-Konzernen-treibt-die-Preise-article24187307.html>

Link: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unkrautvernichter-roundup-bayer-zahlt-millionensumme-wegen-irrefuehrender-werbung-a-07137bf5-f3ae-4acc-84e0-b284f5a38ab5>



Bildquelle:
Eigenes Bild

Marke und Gesellschaft: Die Schwierigkeit, das Richtige und das Falsche zu erkennen

Lieben Sie Krimis? Ich ja! Am liebsten Serien, da ist man schon mit den Protagonisten vertraut, und im Idealfall faszinieren überraschende Wendungen des Plots immer wieder. Interessant in den Krimis finde ich, dass häufig Szenen in einem Verhörraum spielen mit zwei Cops gegen einen Verdächtigen. Im Rücken der Polizisten befindet sich meist ein Fenster mit Spiegelglas, durch das man hinein in den Raum, aber nicht heraussehen kann. Dort beobachten in der Regel auch zwei Kriminaler das Verhör und interpretieren die Aussagen, Mimik und Körpersprache des Verdächtigen. Mir scheint das Fenster mit dem Spiegelglas eine gute Metapher für das Markenkonstrukt zu sein. Wir, die Kunden und der Handel, einigen uns auf die Bedeutung der Markenprodukte, während sich die Hersteller mit ihren Beratern das Marktgeschehen anschauen, beobachten und es interpretieren.

Inflation und drohende Rezession, eine Welt im Umbruch und das Ganze ohne Drehbuch, Menschen leben in Saus und Braus, andere in Angst und Schrecken – eine Gemengelage, die einerseits so spannend wie ein guter Krimi ist, andererseits immer weniger erkennen lässt, wo das Richtige aufhört und das Falsche anfängt. Wenn wieder eindeutig erkennbar sein soll, was für uns und unsere Zukunft gut ist, dann müssen alle Beteiligten eine höhere Dialogfähigkeit in diesen Prozess der Transformation einbringen, der zurzeit noch einem Improvisationstheater ähnelt. Man kann sich immer weniger darauf zurückziehen, dass ja der andere erst seiner Verantwortung gerecht werden muss, ehe man selbst aktiv wird. Und auch das Verstecken und Kungeln in den eigenen Silos wird immer sinnloser.

Für Unternehmen steigen die Anforderungen an die intellektuelle Leistungsfähigkeit und an deren sozio-kulturelle Anpassungsfähigkeit. Werden doch in Zukunft Situationen wie die im Verhörraum – Wer ist warum schuld? – zunehmen. Je eher sie sich mental und strukturell darauf einstellen, um so besser! Vertrauen in diese neue Form von Professionalität wird zur Währung mit hoher ökonomischer Relevanz und unternehmerischer Glaubwürdigkeit. Wenn künftig die Marktwirtschaft

sich zunehmend ökologischer entwickelt, wird der Nutzen der Produkte neu verhandelt und damit die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. Verantwortung wird zum Kapital für die Investition in die eigene Entwicklung und deren gesellschaftlicher Legitimation. Wie sich jetzt schon zeigt, werden Gesetze und sonstige Regelwerke hier Druck aufbauen, um dadurch den Paradigmenwechsel zu stützen und gleichzeitig die Linie zwischen Richtig und Falsch zu verdeutlichen.

In der Zukunft wird man wohl so manche Diskurse der Vergangenheit als Zeitzeugen über Fehler und Versäumnisse aufrufen – so wie die Dialoge in einem Verhörraum über Recht und Unrecht Aufschluss geben. Ich bin gespannt, wie viele Staffeln dieser Krimi noch haben wird ...



Bildquelle:
Eigenes Bild

Marke und Gesellschaft: Die Marke, die Milch, die Kuh, der Bauer, die Umwelt und der Klimawandel

Eine Marke ist ein komplexes Leistungsversprechen. Die Einlösung dieses Versprechens braucht für den/die KäuferIn die Erfahrung der Qualitätsdifferenz zu Wettbewerbsprodukten. Es braucht auch ein unmittelbares Publikum, das den Kauf in seiner Entscheidung bestätigt. Diese Trias von Marke, Kunde und Publikum gründet in einem Umfeld, welches mittelbaren Einfluss auf die Reputation des Marktes und seiner Teilnehmer hat. Dieses wird durch Politik und Medien sowie durch die „öffentliche Meinung“ geprägt.

Beispiele von Marken, die die Folgen des Klimawandels frühzeitig antizipieren, werden schon jetzt immer öfter gehypt. Auch ist zu erwarten, dass der Ton kritischer und Auseinandersetzungen schärfer werden. Wie stellen sich Marken insgesamt auf diese Situation ein?

Das Management des Unternehmens muss verstehen und kommunizieren, dass seine Produkte nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung zu sein haben. Und das Markenmanagement darf sich auf keinen Fall als „Waschsalon“ verstehen – kein Green, kein Woke Washing! Es geht um Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Authentizität! Natürlich werden angesichts der negativen Folgen des Klimawandels auch Schuldige gesucht – der Kunde wird es nicht sein wollen. Ist er doch der festen Überzeugung, dass er mit dem Kauf auch seine Verantwortung delegiert hat. Ob es einem gefällt oder nicht: Es gilt das Prinzip des Ablasszettels! Natürlich will der Kunde, dass es ihm durch den Kauf der Marke selbst richtig gut geht und dass er von jeder Verantwortung freigesprochen wird. Andernfalls greift man zum Wettbewerbsprodukt. Der Kunde kauft zwar „nur“ die (Marken-)Milch, will aber auch, dass es der Kuh gut geht. Und dem Bauern und der Umwelt auch ...

Das Markenversprechen der Zukunft hat so etwas wie einen holistischen Anspruch. Dieser Anspruch geht über das Produkt hinaus. Er geht nach innen, beispielsweise zu Mitarbeitern und deren Arbeitsbedingungen. Und er wirkt nach außen zu politischen und ethischen Kontroversen – ökonomische Gegenwart und ökologische Zukunft sind gleichberechtigt zu

behandeln. Das alles kann nur funktionieren, wenn sich das Management sehr viel stärker als bisher auf einen multi-lateralen Dialog mit der Gesellschaft einlässt. Markenkern und Mission-Statement müssen nachvollziehbar miteinander korrespondieren und die Wirtschaft insgesamt muss sich vernehmlicher zur „Weltverbesserung“ positionieren. Demnächst werden Marken weniger zum Kauf verführen, sondern deutlicher den Kunden durch den Transformationsprozess führen.

Eine Marke hat ihr individuelles Ökosystem und braucht ein eigenes Management. Diese Funktion sollte demnächst mit Menschen besetzt werden, die sowohl „Bock auf Weltverbesserung“ haben als auch ein generalistisches Verständnis von Gestaltung, Technik, Betriebswirtschaft und Ökologie mitbringen. Karrieristen und Funktionäre sind hier falsch!

Link: <https://www.meedia.de/marken/gastbeitrag-branding-in-der-dystopie-wie-sich-marken-im-klimawandel-veraendern-werden-e1e0d58a97041418655564f7c35e9163>



Marke und Gesellschaft: Was bleibt, ist die Verantwortung!

Was ist gut, was ist schlecht? Was ist richtig, was ist falsch? Was ist voreilig und was ist nachhaltig? Fragen, die so und anders jeden Tag in Unternehmen und Organisationen gestellt werden und beantwortet werden müssen. Kurz gesagt: Entscheidungen sind zu treffen. Wie morastig der Grund ist, auf dem die stehen, die solche Entscheidungen zu treffen und im Grunde auch zu verantworten haben, zeigt der Krieg Russlands gegen die Ukraine. Wenn dieser Angriffskrieg nicht geführt würde, könnte das Leben vieler Menschen, Unternehmen und Regierungen kommod seinen bis dato gewohnten Gang nehmen. So haben sich plötzlich fast alle Parameter der Entscheidungsgrundlagen abgemeldet und neue, verlässliche Kriterien lassen auf sich warten. Was bleibt, ist die Verantwortung!

Die Head „Heineken, Unilever und Mondelez machen weiter Geschäfte in Russland“ kommt sachlich, als Fakt beschrieben daher und würde in „normalen“ Zeiten auch keine große Aufmerksamkeit erhalten. Man muss weiterlesen oder wissen, wie dramatisch sich der Kontext geändert hat, in der es kein Business-as-usual mehr gibt. Dabei geht es inzwischen weniger um Solidarität zu den vielen Firmen, die sich teilweise sehr verlustreich aus Russland zurückgezogen haben, sondern um die Frage, inwieweit man dadurch das System stützt. Und sich am Ende möglicherweise selbst schuldig macht. Immerhin schaut die ganze Welt zu. Wenn ein Mafioso einen Mercedes fährt, wird diese Tatsache das Unternehmen nicht in turbulente Diskussionen stürzen, weil es keine systemische Verbindung zwischen beiden gibt. Anders sieht das im Fall der Unternehmen aus, die das Team des Yale-Professors Jeffrey Sonnenfeld untersucht haben. Wer in Märkten wie Russland seine Produkte verkaufen will, muss schon im Vorfeld viel investieren, andernfalls bleibt der Marktzugang verwehrt. Wer also im Markt drin ist, wird Teil des Systems. Das gilt es zu wissen!

Noch findet eine solche Auseinandersetzung über Moral und Ethik in der Wirtschaft in kleinen Zirkeln statt und auch eher im akademischen Ton. Das liegt auch daran, dass die Politik hier eher „den Ball flach hält“ und grundsätzlichen Wertediskursen aus dem Weg geht. Das könnte sich

schnell ändern! Nämlich dann, wenn die großen Krisen in den kleinen Vorgärten aufschlagen und plötzlich sehr konkret den Alltag verändern. Insbesondere die großen Marken-Unternehmen sollten ihre Rolle und damit ihre Verantwortung neu definieren, um sich in Zeiten kiprender Weltordnungen nicht selbst aus dem Rennen zu nehmen. Nicht mehr nur „Gewinn und Verlust“ sind wichtig, sondern auch die Fähigkeit des Managements, sich in Kategorien von „Haben oder Sein“ intellektuell zu bewegen. So wie Kreativität nicht nur für Spinner ist, ist Ethik nicht nur etwas für Kirchgänger. Und Markenführung braucht Wege und Weichen, Werte und Weitsicht! Es wird schwieriger, mit den Guten und gleichzeitig mit den Bösen Geschäfte zu machen ...

Link: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/heineken-unilever-und-mondelez-machen-weiter-geschaefte-in-russland-a-8915b31b-d757-4709-8989-e3a66a4cd408>



Bildquelle:
Eigenes Bild



**Marke und
Konsum**

Marke und Konsum: Ein Traum? Na und?!

Was ist Zeit? Zeit ist etwas, von dem man immer weniger hat. Und weil das so ist, wird die knappe Zeit immer wertvoller. Je wertvoller die Zeit wird, je größer ist die Gefahr, dass man bestohlen wird. Zu rufen „Haltet den Dieb!“ ist genauso sinnlos wie der Versuch, die Zeit anzuhalten. Weg ist weg! Immer ärgerlicher finde ich diese „organisierte Kriminalität“, die ständig versucht meine Aufmerksamkeit zu kidnappen, indem sie mir sogar am Pissoir in der Raststätte mit Werbung für was auch immer kommt. Meine Zeit gehört mir. Basta! Wer hiervon etwas haben will, muss gute Gründe dafür vorbringen.

Fast alle Einkäufe des täglichen Lebens sind inzwischen Routinevorgänge und werden zeitsparend erledigt. Mich interessieren weder Erlebniseinkäufe noch Sonderangebote oder gar Sprüche wie „Spar dich reich!“. Dass meine Milch von glücklichen Kühen kommt, sprengt meine Fantasie. Auch kann ich mir nicht vorstellen, dass der zusätzliche Monitor für mein Laptop irgendwie grün sein soll. Greenwashing ist zwecklos! Auf der anderen Seite gibt es auch Ansätze, die mich positiv überraschen: So hat meine Mucki-Bude ihre elektrisch betriebenen Geräte fürs Stretchen gegen manuell zu betätigendes Equipment aus Holz gewechselt. Plötzlich bekam mein abwehrendes Desinteresse Risse. Da geht doch was, oder?

Wenn ich meine Zeit als mein Kapital betrachte, dann muss ich feststellen, dass sich viele meiner Such- und Auswahlprozesse durch unnötige Taschenspielertricks der Anbieter künstlich in die Länge ziehen und so meine Zeit geklaut wird. Stattdessen hätte ich gerne eine Markenwelt, die mir ein vertrauensvolles Programm entsprechend meiner persönlichen Wertestruktur anbietet. Und dabei möchte ich nicht das ranzige Gefühl haben, ständig manipuliert zu werden. Ich möchte mich nicht von einer illusionierenden Marken-Aura blenden lassen, sondern authentische Problemlösungen, die die Welt nicht verschleißen und mich dabei auch noch mitschuldig machen. Grundsätzlich möchte ich gerne weniger, dafür aber bessere Produkte benutzen. Ich möchte nicht lebender Statist in einem trostlosen Bühnenbild sein und auf Applaus hoffen, während ich vor leeren Rängen spiele. Vielleicht gibt es eines Tages eine Plattform, die sich

iQuality nennt und für bedingungsloses Bewusstsein einer kulturell höheren Stufe von Konsum steht. Das „i“ kann für Inspiration, Innovation oder Intelligenz eine Abkürzung sein. Es sollte aber unbedingt für Integrität stehen. Mit Hilfe der Künstlichen Intelligenz könnte ich als Partner (nicht als Kunde) immer nachvollziehen, wie nachhaltig und menschenwürdig die Artefakte und Dienstleistungen erbracht wurden bzw. werden. iQuality als ein Markenkonstrukt, das mir nichts andrehen, sondern mir in meinem Leben eine tatsächliche Hilfe sein will und kann. Eine Marke, die nicht vom Produkt, sondern vom Problem her entwickelt wurde und auch so in meiner Zeit funktioniert. Ein Traum? Na und?!

<https://de.statista.com/infografik/30587/kaufgruende-fuer-nachhaltige-lebensmittel/>



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Konsum: Die Marke ist tot!

Es muss um 1970 gewesen sein, als ich auf einem klassischen Bolzplatz in meinem Dorfverein Fußball spielte. Wir kämpften und trainierten auf Sportplätzen, die mehr Ähnlichkeit mit Truppenübungsplätzen hatten. Im Winter ging es in Turnhallen, deren muffiger Geruch sich sofort wieder in meiner Nase einstellt. Draußen kamen Fußballschuhe mit Stollen zum Einsatz und in der Halle wurde mit Adidas Samba gedribbelt, geschossen und gelaufen. Und dabei immer in der „absoluten Gewissheit“, eines Tages Tore wie Uwe Seeler oder Gerd Müller zu schießen. Auf den Schulhöfen trug man Hosen der Marke Levis. Wer aber Original Jingers Jeans mit dem Glöckchen von C&A trug, musste Häme und Spott der Mitschüler ertragen. Da waren sie, die Schattenseiten des Markenkults ...

Mehr als zwei Jahrzehnte später kaufte ich mir nochmals ein Paar Adidas Samba. Ich unterlag der Illusion, dass ich mich nochmals so cool fühlen könnte wie als bolzender Teenager. Was für eine alberne Selbsttäuschung!

Dabei kann man mit diesem Klassiker und erst recht mit hippen, angesagten Sportschuhen von Nike und Co. sogar im Reselling Geld verdienen. Es gibt genug gut betuchte Menschen, die Sneakers als Sammlerstücke und Geldanlage sehen. Nachzulesen im Handelsblatt vom 4.8.2023 unter der Headline „Spekulieren mit Sportschuhen“. Markenkult at it's best? Wobei ich gestehen muss, dass ich dieser Entwicklung nichts Positives abgewinnen kann. Aber vielleicht reden wir hier von einem Wettkampf, der mit Athletik nichts, aber viel mit eitler Aufwertung zu tun hat? Wie dem auch sei, Sneakers sind offenbar zu Zeichen eines Lifestyles geworden, der für jung, dynamisch und erfolgreich steht. Diese Form der ökonomischen und sozialen Differenzierung halte ich für absolut retro und obsolet!

Die Marke ist tot! Es lebe die Marke! Die Marken der Zukunft werden verantwortungsvoller mit ihren Kunden und deren Leben umgehen müssen. Dieses „Hauptsache ihr habt Spaß!“ ist peinlich, nicht lustig oder unterhaltsam. Die neuen Marken werden sich um ihre Zielgruppen ernsthaft sorgen und sich dem Schutz der Umwelt verschreiben. Sie

müssen Menschen so gut wie möglich durch die Transformation begleiten, wollen sie nicht ihre Bedeutung verlieren. Dabei haben sie deutlich längere Produktlebenszyklen, sind zu reparieren und lassen sich modernisieren. Natürlich sollten sie nach den Kriterien der Kreislaufwirtschaft entwickelt sein. Auch müssten sie dialogintensiver und digital unkomplizierter werden.

Allein das Thema Marke und Sneakers kann schon eine abendfüllende Diskussion sein. Wenn noch die Moral dazu kommt, kann es hitzig werden. Die Veranstaltung „Marken und Moral – Verantwortung Konsum“ (16.11.2023, A-Dornbirn) wird nicht das hohe Lied auf die Begehrlichkeit der Produkte im Supermarkt und im Online-Shop singen, sondern kritische Töne zum Verhalten von Industrie, Handel und Verbraucher anschlagen.



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Konsum: Wieder am Anfang oder schon am Ende?

Es geht um einen Existenzkampf: schafft das Konstrukt „Marke“ die Transformation? Oder wird es auf dem Heldenfriedhof des Marketings enden? Was muss die Marke der Zukunft auszeichnen, um eine neue belastbare Legitimation für ein verändertes Umfeld zu erhalten?

Es ist die Sinnfrage, die sich hier stellt, und die braucht Antworten. Der Verweis auf die lange Existenz einer Marke ist eine schwache Argumentation für einen erfolgreichen Verbleib auf dem Markt. „Too big to fail“ und „Too old to die“ werden zur Fata Morgana. Die Zukunft einer Marke wird sich nicht mehr an den Leitplanken der eigenen Vergangenheit orientieren. Verantwortlich dafür ist das gesellschaftliche Umfeld, in dem bisher galt „Alles, was nicht verboten ist, ist erlaubt!“ Aus dieser Arg- und Sorglosigkeit wurde eine Unverantwortlichkeit, die global-gesellschaftlich nicht mehr akzeptiert wird. Dies zeigt allein schon das ESG-Regelwerk, das derzeit national wie international politisch-wirtschaftliche Governance neu skaliert. Die Politik wird immer weniger auf die „Selbsteilungskräfte“ des Marktes vertrauen können, sondern mehr oder weniger direkt eingreifen müssen. Was auch die individuelle Lebensqualität der Kunden betrifft. Die normative Ebene unseres Konsums wird im Rahmen der Transformation nicht mehr nur moralisch-passiv, sondern auch politisch-aktiv verhandelt. Hierzu gehört auch, den Verbraucher von seiner Verantwortung zu entlasten. Dies passiert, indem nicht-nachhaltige Produkte vom Markt verschwinden.

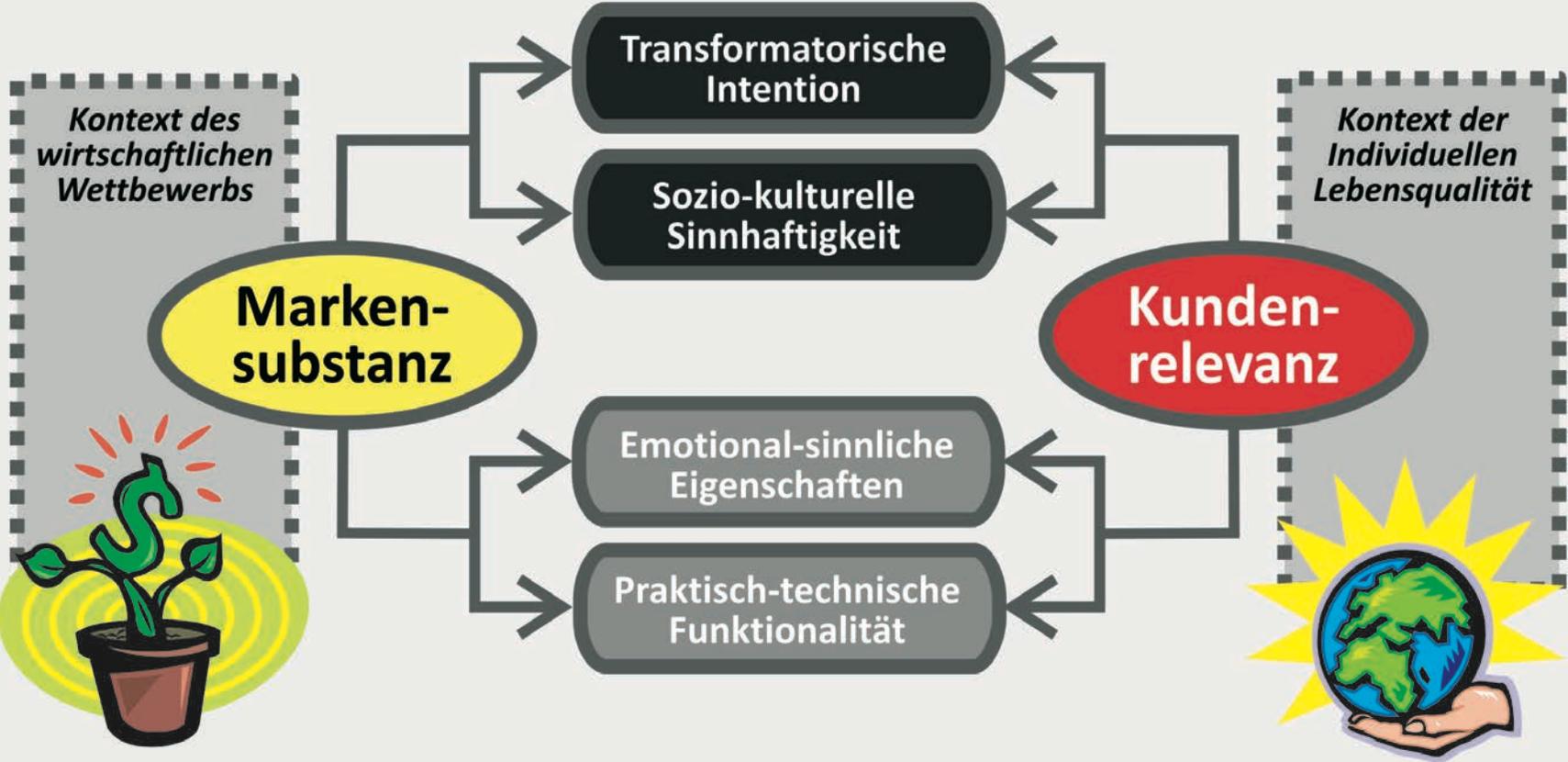
Das Markenmanagement wird sich um zwei zentrale Begriffe drehen – was ist die eigentliche Substanz der Marke? Und welche tatsächliche Relevanz hat das für den Kunden? Mit Substanz sind die belastbaren Merkmale gemeint, die dem Produkt einen Charakter geben, der aus dem Wettbewerb hervorsticht, weil das Leben des Kunden vervollständigt wird, ohne Probleme der Umwelt zu verursachen. Dieser Markensubstanz liegt ein progressives, programmatisches Profil zugrunde, das komplementär und kompatibel zu Wunsch und Wirklichkeit des Lebens passen. Unter Relevanz ist sowohl die Passgenauigkeit der individuellen als auch der gesellschaftlichen Verträglichkeit im Kontext der artefiziellen und natürlichen Umwelt zu verstehen.

Wie aber wird der Link zwischen Markensubstanz und Kundenrelevanz hergestellt? Es braucht eine praktisch-technische Funktionalität, die die Nützlichkeit der Marke für den Kunden formatiert. Die emotional-sinnlichen Eigenschaften werden durch Design erzeugt und schaffen Zuneigung. Die sozio-kulturelle Sinnhaftigkeit schafft Differenzierung im Sinne einer gesellschaftlichen Diversität. Wesentlich aber wird die transformatorische Intention der Marke sein, die Wohlstand ethisch neu kontextualisiert und die Frage der Ressourcengerechtigkeit verantwortungsvoll umsetzt. Der Anspruch, eine Marke zu sein, wird durch neue Parameter definiert ...



Bildquelle:
Eigenes Bild

Orientierungskriterien der Marke der Zukunft



© Kern / Kern 2003/2023

Marke und Konsum: *Savoir-vivre* und die Kunst des Konsums

Ob ich denn meinen würde, dass Wirtschaftsunternehmen per se auf der Anklagebank sitzen, wurde ich nach einem Post auf LinkedIn gefragt. Nein, so meine Antwort, aber wie kommt man auf diese Vermutung, fragte ich zurück. Na, weil in meinem Text zur Markenthematik ein Verhörraum explizit erwähnt wurde. Mir wurde klar, dass ich wohl diesen Punkt präzisieren sollte: Der Verhörraum war von mir als Metapher für den steigenden Rechtfertigungsdruck von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft gemeint. Dabei sind es nicht nur die Fehler (z.B. Dieselskandal) und Versäumnisse (z.B. Fachkräftemangel) aus der Vergangenheit, sondern auch die Herausforderungen (z.B. Klimawandel) der Zukunft, denen sich die Unternehmen zu stellen und der Öffentlichkeit zu kommunizieren haben. Allerdings muss ich gestehen, dass ich ab und zu denke, dass das, was Unternehmen nicht tun (z.B. neue Mobilitätssysteme), in die Kategorie „Unterlassene Hilfeleistung“ gehört. Gerade die große Transformation unserer Gesellschaft braucht mehr aktive Wertetreiber in und aus der Wirtschaft, als gerade zu erkennen ist.

Es ist kein Tippfehler, wenn ich Wertetreiber statt Werttreiber schreibe. Mir geht es nicht um den Fokus auf den Unternehmenswert, sondern um die holistische Verantwortung in einem Gesellschaftssystem, das sehr stark von seinem Wirtschaftsgeschehen geprägt wird. Es geht um eine neue Form von Governance, die nicht ihren Ausdruck im Greenwashing findet, sondern ein Gewissen fürs Gemeinwohl entwickelt.

Rechtfertigung ex post ist oft unverbindlich, interessanter ist die Frage nach der Legitimität künftigen Handelns, z. B. mit Blick auf die wuchernde „artifizielle Artenvielfalt“. Die „Unsichtbare Hand“ von Adam Smith braucht mehr denn je auch ein „Sichtbares Hirn“ unserer Gesellschaft, das das unkontrollierte Chaos der kapitalistischen Marktwirtschaft reflektiert, wieder ordnet und damit den veränderten Rahmenbedingungen der globalen Ökonomie anpasst. „Es gibt viel zu tun, packen wir es an“ forderte einstmals eines der großen Marken-Unternehmen der Mineralölindustrie.

Meine Wunschvorstellung ist, dass die großen Marken-Unternehmen eine Vorreiterrolle übernehmen. Geben wir als Konsumenten doch (gerne) mehr Geld für deren Produkte aus, weil wir ein großes Vertrauen in ihre Qualität setzen. Und das tun wir, weil wir diesen Marken unterstellen, dass sie ihrer Verantwortung gerecht werden. Auch der Aspekt des kritischen Consumer Purpose könnte hier die Argumentation stützen, nämlich wenn Kunden sich gegen „viel und billig“ entscheiden zugunsten von „weniger und nachhaltig“.

Marken als die Märchen der Moderne werden zu Testimonials der Transformation? Warum denn nicht?! Die Zeit spricht für ein *Savoir-vivre*, wo die Lust nicht zur Last wird, sondern Empathie statt Egoismus das Leben aller begleitet. Marken könnten zu Meilensteinen einer neuen Kunst des Konsums werden – das Erhabene verdrängt das Banale!



Marke und Konsum: Die dunklen Stellen der Sonnenseite

Immer wenn ich im Stau auf der Autobahn stehe und sich einfach nichts bewegt, kommen mir merkwürdige Gedanken. So dachte ich einmal über dieses Geschwisterpaar nach, das da Recht und Gerechtigkeit heißt. Scheinbar haben sie beide dieselben Gene, müssen sich aber im Laufe ihres Älterwerdens unterschiedlich sozialisiert haben.

Vielleicht sollte ich erklären, warum ich im Stau stehe. Es hat geschneit und einer dieser großen LKWs hat sich quergestellt. Über den Verkehrsfunk wurde gewarnt und den LKWs geraten, die Parkplätze anzufahren und abzuwarten, bis die Wetterverhältnisse sich geändert haben. „Mein“ Stau war inzwischen mehrere Kilometer lang und dauerte an. Und so langsam entwickelte sich bei mir Unmut über den Fahrer respektive die Spedition, auch wenn auf der Plane stand, dass man für meinen Kühlschrank ja schließlich unterwegs sei. Ich diskutierte mit mir, ob sich dieser stundenlange Stau hätte verhindern lassen, wenn alle Autofahrer – also Stausteher – ein Recht auf Entschädigung wegen „geklauter“ Lebensqualität hätten? Und der Staat könnte auf Schadenersatz klagen, weil die laufenden Motoren der Autos – die ja im Stau stehen und geheizt werden müssen – die Umwelt einmal mehr verpesten? Oh Mann, dachte ich bei mir, du und dein Gerechtigkeitsgefühl kommen auf echt schräge Ideen! Zu viel von Robin Hood geträumt...?

Seit mich Klaus Kofler von der Future Design Academy zum Future Talk eingeladen hat, denke ich öfter über den Begriff der Verantwortung nach. Denn das Thema der Veranstaltung im November 2023 lautet: „Zur Verantwortungslosigkeit von Marken“. Ein Thema, das mich als Designer und Vertreter einer eher unpolitischen und nicht durch wirtschaftskritische Aussagen auffallenden Spezies herausfordert. Und nebenbei wird meine Wahrnehmung verstärkt auf Themen gelenkt, die die dunklen Stellen zeigen von „On the Sunny Side of the Street“. So fiel mir dieser Artikel in der SZ auf, der genau die Schnittstelle zwischen versteckter Verantwortungslosigkeit und offener Verarschung thematisiert. Wenn Zigarettenwerbung suggeriert, dass Rauchen schlank und schön macht und

auch noch vom Joch der Männer befreit, dann ist das unverschämt und anmaßend und verstört Menschen wie mich. Aber auch Begriffe wie Pinkwashing zeigen die Kluft zwischen Recht und Gerechtigkeit. Wenn schamlos berechnete Sorgen von Menschen werblich missbraucht werden, ist das nach meinem Gefühl moralisch unangemessen und rechtlich wenigstens zweifelhaft. Genauso zynisch ist das Carewashing, das strukturell problematische Folgen einer sozial und ökonomisch unausgeglichene Situation kaschiert und Unternehmen als soziale Problemlöser präsentiert. Der Artikel beschreibt aber auch die strategischen Versuche, seriöse Wissenschaft und ihre Erkenntnisse zu diskreditieren. Lesenswert!

Bleibt die Frage, ob in manchen Teilen der Wirtschaft auch die Verantwortung für gesellschaftliche Werte zum Outsourcing gehört?

Link: <https://www.sueddeutsche.de/gesundheit/marketing-strategien-konzerne-gesundheit-1.5769356>



Marke und Konsum: Wer ist Täter? Wer ist Opfer?

Das Leben erscheint einem oft wie der raffinierte Plot eines verwickelten Krimis – nichts ist, wie es scheint. Und wer ist Freund, wer ist Feind? In diesem alltäglichen Verwirrspiel verfolgt man immer wieder neue Spuren der Auflösung, entdeckt kleinere oder größere Mogeleyen und sucht die möglichen Täter dazu. Aber warum fallen wir oft allzu leicht auf die falsch gelegten Spuren zu Verdächtigen herein? Warum lassen wir uns von eleganten und eloquenten Bösewichtern blenden? Und warum misstrauen wir den schroffen, abweisenden Charakteren von Einzelgängern und vermuten, dass die etwas zu verbergen haben? Wahrscheinlich, weil die Plots der Krimis die alten, tief in uns sitzenden Klischees bedienen. Vielleicht sind wir aber auch viel zu leichtgläubig, zu vertrauensselig oder wollen einfach in unseren Vorurteilen nicht gestört werden. Jeder gute „Who done it“-Krimi liefert dann am Ende die Überraschung, dass der bislang am unauffälligsten Gebliebene der Täter ist, und seine Motive werden aufgeklärt.

Und wie verhält es sich hier bei unserem kleinen Wochenmarkt-Krimi? Vordergründig betrachtet ist alles klar – der billige Käse vom Discounter wird als Feinschmeckerprodukt deklariert und zum Premiumpreis der solventen Kundschaft verkauft. Was zwar legal ist und in dieser Form nicht strafbar, erscheint auf den ersten Blick dennoch moralisch verwerflich. Hier scheint jemand mit Chuzpe am Werk zu sein. Wenn man bedenkt, dass viele der Produkte beim Discountermarkt eigentlich aus den Produktionen der entsprechenden Markenunternehmen stammen, stellt sich eine solche Dreistigkeit etwas anders dar. So könnte es doch tatsächlich sein, dass dieser preisgünstige (um nicht das Wort billig zu verwenden) Käse eigentlich ein Markenprodukt ist und unter einem anderen Label auch zu einem höheren Preis über den Ladentisch gegangen wäre. Oder ist es nur ein geschlossener Kreis – vom ursprünglichen Markenprodukt ins Discounterregal und von dort auf den Wochenmarkt wieder mit (einem höheren) Feinschmeckerpreis ausgezeichnet?

Wenn der SZ-Bericht stimmt und meine dazu entwickelten Vermutungen zutreffen, dann muss die Frage gestattet sein, was das alles über uns als Kunden aussagt. Sind wir in der Breite eventuell gar nicht mehr in der Lage, inhärente Produktqualität zu beurteilen? Brauchen wir das Label, um (hohe) Qualität zu erkennen? Immerhin ist der Schwindel auf dem Wochenmarkt in Bayern aufgefliegen. Sind wir inzwischen soweit, dass wir der Marke mehr vertrauen als unseren eigenen Geschmacksnerven, sprich Bewertungskriterien? Und tragen wir nicht eine Mitschuld, wenn wir unsere Entscheidungsverantwortung auf das Etikett bzw. das Werbeversprechen delegieren? Gibt es tatsächlich noch eine eindeutige Trennung zwischen Täter und Opfer? Haben sich nicht längst in unserer Überflusgesellschaft die Grenzen zwischen Gut und Böse verwischt?

Link: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kaese-handel-wochenmarkt-mogelpackung-1.5772958>



Marke und Konsum: Das Subjektive ist objektiv!

Mein erster Dienstwagen war eine C-Klasse von Mercedes. Ich weiß noch, wie ich da einstieg und immer größer wurde. „Jetzt hast du es geschafft und dir steht auf dem Weg in den Olymp nichts mehr im Wege!“ Na ja, zum Olymp habe ich es gebracht – allerdings war es „nur“ das Hemd. Und inzwischen bin ich wieder auf Normalmaß geschrumpft.

Aber ich habe im Selbstversuch gelernt, was Marken mit einem machen können. Und ich habe die Genialität des Erfinders der Herrenanzug-Marke „Boss“ schätzen gelernt. Chapeau! Die richtig guten Marken sind eben echtes, großes Kopf-Kino für ihre Fans. Sie bieten eine Projektionsfläche für unser Selbstverständnis und Selbstbewusstsein, welche wir selber mit

Bedeutung füllen können. Es hat schon ein wenig mit „Self-fulfilling prophecy“ zu tun. Auch wenn es am Ende doch nur gekauft wurde. Aber Marken sind auch das Geschäft von Profis, die sie entwickeln, pflegen und manchmal auch herunterwirtschaften. Aber diese Profis kennen die Wirkprinzipien, um aus einem Produkt eine Marke zu machen. Basis ist ein Impact, der sich formen lässt. Und zwar durch den Kunden, der für sich den Nutzen der Marke decodiert, um danach zu einer Wert-Recodierung zu kommen.

Bedeutung wird zur Metamorphose durch den Kunden – Subjektives ist objektiv!



Marke und Konsum: Statt willfährigen Konsums – konstruktiver Widerspruch!

Jede Marke ist so gut wie ihr Management! Werden dort Fehler gemacht, bestrafen dies die Kunden am Markt sofort. Doch stimmt das eigentlich? Sicher war dies noch 1995 der Fall, als Shell und Esso planten, ihren schwimmenden Öltank Brent Spar vor den Shetland-Inseln zu versenken. Dagegen startete Greenpeace eine öffentliche Kampagne. Mit Erfolg! Daraufhin meldeten die deutschen Shell-Tankstellen einen Umsatzrückgang bis zu 50 Prozent. Was dazu führte, dass Brent Spar an Land demontiert und verschrottet wurde. Dagegen ein aktuelles Beispiel: Vor der Küste Jemens im Roten Meer verrottet ein Öltanker mit dem zynisch klingenden Namen „FSO Safer“ und 181 Millionen Litern Öl und droht, die Natur katastrophal zu verseuchen. Und? Und darüber regt sich die Welt nicht auf ...

Die tägliche mediale Portion „Kettensägen-Massaker“ hat uns als Gesellschaft so abstumpfen lassen, dass wir vielleicht noch eine Empörungsfassade zeigen, diese aber ohne Konsequenzen für unser Handeln als Kunden bleibt. Ist der kritische Konsument nur noch eine Wachsfigur bei Madame Tussaud in deren Kabinett? In Frankreich ermittelt die Justiz gegen Apple, weil es den Verdacht der geplanten Obsoleszenz bei iPhones gibt. Was, wenn es so wäre, eine üble Manipulation gegenüber der Kundschaft ist. Doch schaut man sich die aktuellen Quartalszahlen an, ist zu erkennen, dass Apples Erfolg mit dem iPhone nicht abgestraft wird. Merkwürdig? Nicht anders bei Audi, deren Ex-Chef gerade wegen des Diesel-Skandals vor Gericht steht und ein Geständnis abgelegt hat. Und auch das bleibt ohne Einfluss auf die wirtschaftliche Situation der Marke. Hat doch Audi im vergangenen Jahr einen Rekordgewinn eingefahren und erwartet sogar für das laufende Jahr steigende Verkaufszahlen. Komisch? Verzockt hat sich Adidas mit seiner Kollektion „Yeezy“ des auffällig ausfälligen Antisemiten und Rappers Kanye West. Jetzt muss der ganze Krempel verlustreich verkauft werden und – immerhin – soll ein Teil des Erlöses an Organisationen gespendet werden, die gegen Diskriminierung und Hass kämpfen. Adidas, Anfang des Jahres mit Gewinnwarnung und einem degressiven Aktienkurs, gehört dennoch zu den Top-3 der beliebtesten Arbeitgeber des diesjährigen „Schülerbarometers“. Nachvollziehbar?



Marke und Konsum: Statt willfährigen Konsums – konstruktiver Widerspruch!

Im November 2023 werde ich anlässlich der Veranstaltung „Talk Future“ in Dornbirn zur „Verantwortungslosigkeit von Marken“ sprechen. Der Zukunftsforscher Klaus Kofler von der Future Design Akademie hat mich mit dieser Thematik sehr ins Grübeln gebracht. Ich denke, dass die Macht der Marken auch durch die Kapitulation der Konsumenten möglich wird. Sollten wir in Zukunft keine gesunde Symmetrie zwischen der Markenmacht und einer starken Kulturkritik schaffen, wird dies langfristig nicht nur den Konsumenten schaden, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit schwächen. Denn die braucht konstruktiven Widerspruch und keine willfährigen Konsumenten!

Link: <https://www.sueddeutsche.de/projekte/artikel/politik/safer-jemen-tanker-un-e295513/>

Link: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/apple-ermittlungen-in-frankreich-wegen-geplanter-obsoleszenz-a-0321700e-6c0c-4466-855b-4d25ace85772>

Link: <https://www.sueddeutsche.de/leben/rupert-stadler-audi-manager-policen-strafrechtsschutz-1.5865082>

Link: <https://www.merkur.de/wirtschaft/audi-erwirtschaftet-rekordgewinn-ausblick-vorsichtig-zr-92149651.html>

Link: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/adidas-kanye-west-jeezy-spenden-1.5870720>

Link: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/die-wahrheit-ueber-den-kurssturz-von-adidas-a-6535057b-da1e-4047-bce0-ba2467278c0b>

Link: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/klassenzimmer/bundeswehr-und-polizei-sind-spitzenreiter-berufswuensche-von-schuelern-18863488.html>

Marke und Konsum: Marken-Fake – Vom Balzen der Blender

Was haben Frank Abagnale und Wilhelm Vogt gemeinsam? Beide gaben vor, mehr zu sein, als sie es in Wirklichkeit waren. Beide waren Hochstapler – der eine aus Gier und der andere aus Not. Im Hollywood-Film „Catch me if you can“ (Steven Spielberg) zieht sich der Protagonist Frank Abagnale eine Piloten-Uniform an, mit der er seine Umwelt blendet. Und in der Tragikomödie „Hauptmann von Köpenick“ (Carl Zuckmayer) kleidet sich Wilhelm Vogt in die Uniform eines ranghohen Militärs. Und aus der Novelle „Kleider machen Leute“ (1874) von Gottfried Keller wissen wir, wie sich Menschen von der äußeren Erscheinung täuschen lassen. Nicht umsonst ist die Geschichte der sozialen Differenzierung auch eine Geschichte der Mode und ihrer Aufladung durch zugeschriebene Bedeutung.

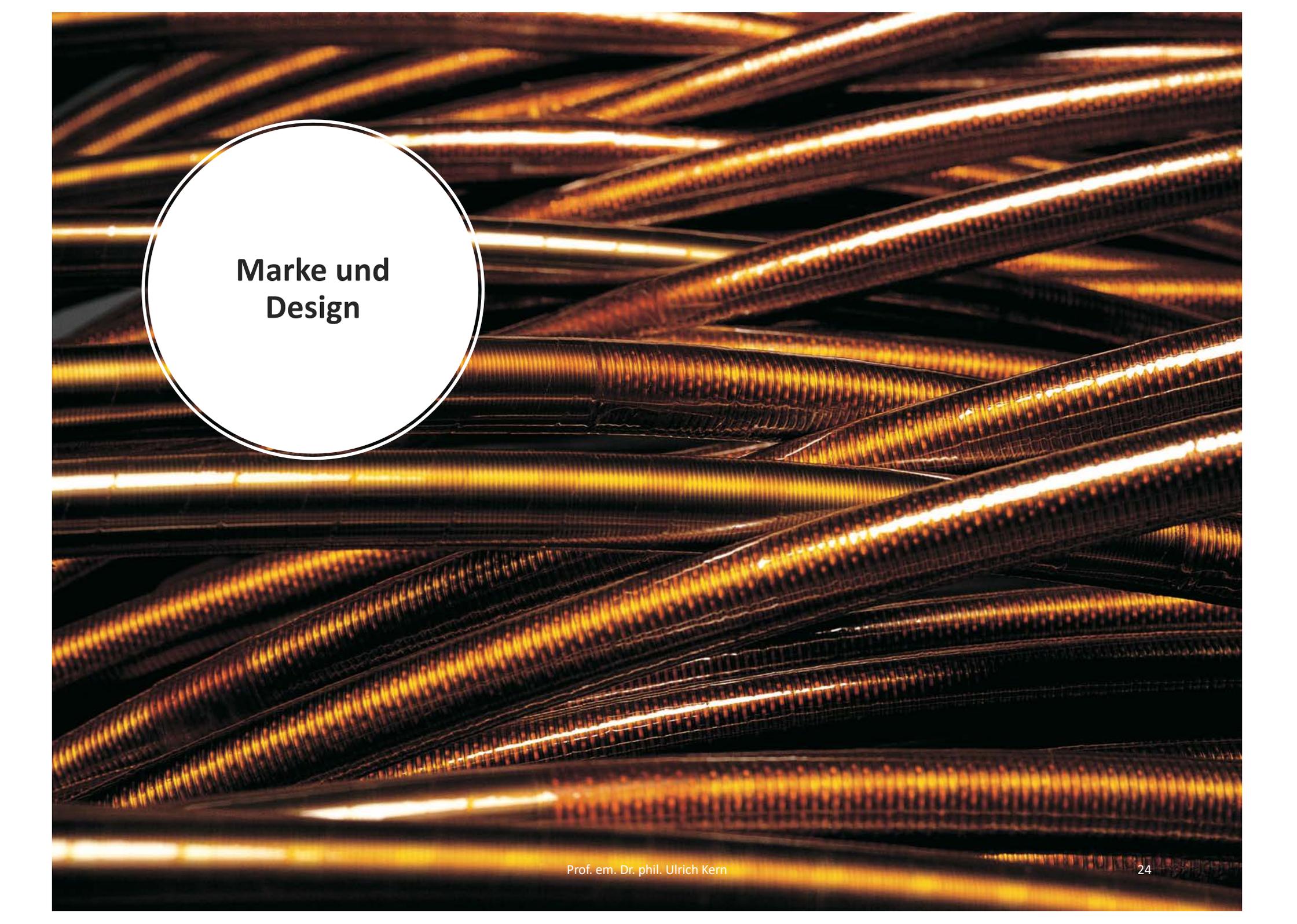
Man sollte denken, dass in unserer aufgeklärten Gesellschaft das Sein den Schein deklassiert. Weit gefehlt! Auch wenn inzwischen die Krawatte zum Hemd kein Muss mehr ist und sogar die Sneakers zum Anzug getragen werden können, gibt es immer noch den Dresscode, der durch Zeichen Zeichen setzt. Und es scheint den Menschen noch immer ein dringendes Bedürfnis zu sein, mehr darzustellen, als sie sind, um so Anerkennung zu bekommen. Im Übrigen lässt sich durch die eigene Kleidung dem Gegenüber auch Respekt zollen.

Anders ist es, wenn man sich mit den Attributen des erkennbaren Luxus ausstattet. Wird hier doch auch schnell die Grenze zum Angeben, Imponieren bis hin zum Blenden überschritten. Und als besonders unangenehm empfinde ich es, wenn es sich um Plagiate handelt. Schon qua Profession kann ich als Designer das Plagieren nur verurteilen, weil für uns das Original respektive seine Originalität immer als schützenswert gilt. Das Original ist das endgültige, materielle Ergebnis, während die Originalität seine kreativ-künstlerische Gestaltqualität klassifiziert. In der Regel ist dies alles harte, oftmals auch langwierige Arbeit, deren Markteinführung meist mit einem hohen finanziellen Risiko verbunden ist. Dies alles will der Kopist sich sparen und deswegen ist der Tatbestand „Diebstahl geistigen Eigentums“ auch erfüllt.

Was mich aber eigentlich irritiert, ist, dass es Menschen gibt, die kein Problem haben, die gefälschten Markenprodukte käuflich zu erwerben. Und diese Design-Fakes dann stolz wie ein balzender Pfau, der mit ausgebreiteter Federkrone paradiert, ihren Mitmenschen vor die Nase halten. Peinlich! Dieses „Fake for real“-Phänomen ist beim Stand unserer Warenkultur völlig überflüssig, weil es unglaublich viel gutes Design für so gut wie jeden Geldbeutel gibt. Oftmals sind diese Dinge sogar praktischer oder auch technisch anspruchsvoller als viele dieser Luxus-Accessoires. Und ihre Gestaltung folgt einer Ästhetik des Angemessenen und verzichtet auf das Imponiergehabe. Jeder Mensch sollte die Souveränität der eigenen Persönlichkeit leben und sich nicht durch „alternative Fakten“ aufwerten.

Link: https://bellevue.nzz.ch/mode-beauty/designer-fakes-wie-tiktok-markenfaelschungen-verbreitet-id.1731890?mktcid=nled&mktcval=113_2023-04-06&kid=nl113_2023-4-7&ga=1





**Marke und
Design**

Marke und Design: Weniger Fassade, mehr Statik!

Was haben Starbucks und CDU gemeinsam? Nein, es ist nicht der Kaffee, auch wenn der eine heiß und der andere kalt ist. Ja, beide verkaufen etwas, was sie nicht haben. Bei Starbucks enthält die Mango-Limonade keine Mango (siehe Süddeutsche Zeitung, 19.9.2023) und bei der CDU fehlt der Markenkern. Anders sind die Pannen nicht zu erklären. Wenn man einen seriösen Markenkern besitzt und diesen weiterentwickelt, dann sind solche Fauxpas undenkbar. Noch dazu werden solche Eingriffe ins Markenbild einer Volkspartei nicht von einzelnen Figuren, sondern von Kohorten wichtigster EntscheidungsträgerInnen verantwortet. Das Märchen „Des Kaisers neue Kleider“ ist nach wie vor aktuell.

Was ist eigentlich ein Markenkern? Im Markenkern finden sich die stabilen Charakterwerte einer Organisation, und diese geben die Richtung des Agierens vor. Sie sind quasi die Go's und die No-Go's für die Menschen in der Organisation. Für Außenstehende sind sie so etwas wie Verhaltensregeln, anhand derer man erkennen kann, wie sich eine Partei in Situationen mit offenem Ausgang bewegen wird. Da sich die CDU als christliche und demokratische Union versteht, kann man davon ausgehen, dass sie sich zumindest an die zehn Gebote hält. Wenn aber im CDU-Imagefilm Angela Merkel – als Kanzlerin mit 16 Dienstjahren – zunächst unterschlagen wird, dann könnte man schon fragen, wie die CDU es mit dem achten Gebot hält: „Du sollst nicht falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten.“ Eine solche Dummheit darf einfach nicht passieren.

Das ganze Land schwankt zwischen Häme und peinlich berührt sein. Dabei sollte es an der Zeit sein, dass sich die politischen Parteien und auch ihre WählerInnen wieder ernst nehmen. Mir ist es völlig egal, in welcher Farbe die drei Buchstaben der CDU „erstrahlen“. Viel wichtiger sind mir unsere demokratischen Werte, die unser Staatssystem prägen. Das Design der Marke Deutschland braucht keine neue Fassade, es braucht eine neue Statik, die es weniger anfällig für platte Parolen und populistische Polemik macht. Interessant, dass zeitgleich die Ergebnisse der Studie „Die distanzierte Mitte“ veröffentlicht wurden und zeigten, wie sehr das demokratische Fundament bröseln. Wann lernen wir endlich, parallele

Ereignisse, die zwar unabhängig stattfinden, aber aufeinander verweisen, miteinander zu verknüpfen? Auch sehr interessant, dass die FAZ die Frage stellt „Muss man den Stammtisch ernst nehmen?“ Offenbar ist die Diskussion um die Antwort von hoher Relevanz. Ja, in einer Demokratie muss man auch wissen, was in Kneipen gesprochen wird, um zwischen Sinn, Unsinn und Blödsinn unterscheiden zu können – es braucht den Diskurs mit dem Volk. Nicht die Selbstbeschäftigung der Eliten in ihren Blasen!

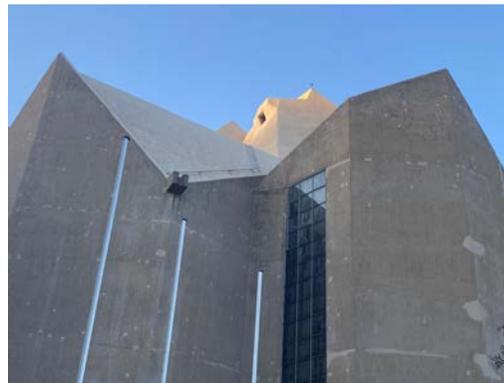
Die hippen Farben der Parteilogos können nicht die inhaltliche Botschaft der Leitlinien ihrer Politik ersetzen – egal, ob es christliche oder grüne, liberale oder soziale Programme sind.

<https://www.sueddeutsche.de/kultur/cdu-tuerkis-parteien-werbung-beisenherz-1.6246531>

<https://www.zdf.de/nachrichten/politik/mitte-studie-demokratie-rechtsextremismus-kuepper-100.html#xtor=CS5-281>

<https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/muss-man-den-stammtisch-ernst-nehmen-pro-und-contra-19160377.html>

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/starbucks-klagen-mango-limonade-100.html>



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Design: Anatomie des Design-Versagens

Die sich allen Orten ergießende Häme auf die Marken-Agentur der CDU-Spitze wird dem eigentlichen, tiefer liegenden Problem einer solchen Design-Blamage nicht gerecht. Wenn Design sich tatsächlich als strategische Beratungsleistung versteht, hätte dieses Projekt mit einem solchen Ergebnis gar nicht stattgefunden. Stattdessen hätte die Agentur mit dem Kunden zusammen tiefer gebohrt und das Bild einer Volkspartei für die Zukunft gezeichnet. Sie hätte die Werte wie christlich und demokratisch, aber auch die Begrifflichkeit einer Union aktualisiert. Dann wären nicht die abgegriffene Metaphorik eines wirtschaftsinduzierten Balkendiagramms und die verstaubte Reminiszenz an die Adenauer-Ära zustande gekommen. Und wäre den DesignerInnen die Geschichte ihrer eigenen Disziplin vertraut gewesen, dann hätten sie die Ikonizität der falschen Reichstagskuppel sofort erkannt.

Diese Peinlichkeiten wären allen Beteiligten erspart geblieben, wenn in der Designlehre ein höherer wissenschaftlicher Anspruch Usus wäre, der einen verbindlichen Wissenskanon mit den Standards der eigenen Disziplin vermittelt. Ganz zu schweigen von dem Anspruch des Designs, sich auf Zukunftsgestaltung zu verstehen. Aber vielleicht ist das auch nur eine Fantasterei, die mit den realen Curricula in Design-Hochschulen nur wenig gemein hat? Wenn in der Designlehre von „praxisgerechtem Studium“ die Rede ist, meinen sie dann vielleicht nur die Praxis ihrer Vergangenheit? Und ignorieren die Praxis einer Zukunft, die sehr viel höhere Anforderungen an die künstlerisch-konzeptionellen als auch an die wissenschaftlich-systemischen Fähigkeiten der DesignerInnen stellen wird?

Wir leben doch schon lange in einer Wissensgesellschaft, wir spüren die Verwissenschaftlichung der Arbeitswelt immer intensiver und KI wird hier (nicht nur technisch!) wie ein Booster wirken. Hinzu kommt, dass sich die Gesellschaft inklusive ihrer Wirtschaft einer sehr komplexen und nachhaltigen Transformation wird unterziehen müssen. Wer hofft, dass sich das Design vor den Veränderungsprozessen verstecken kann, lebt auf einem anderen Planeten! Vielleicht müssen wir für das Designstudium konstatieren, dass es keine Antwort auf die neuen gesellschaftlichen

Rahmenbedingungen hat. Bei welchem der großen Probleme dieser Welt diskutiert das Design mit substantiierten Beiträgen mit?

Das an die Transformation dieser Welt angepasste Design wird höchst voraussetzungsvoll und folgenreich sein müssen. Es hat interdisziplinär und wissensintensiv zu arbeiten, generalistisch in der Antizipation von Entwicklungen vorzugehen und vernetzungsstark zu agieren. Gebraucht werden nicht mehr die schnellen Ideen, die „quick and dirty“ umgesetzt werden, sondern die intellektuelle Auseinandersetzung mit komplexen Strukturen, die zu echten innovativen Lösungen führen. Wenn dieses Design-Versagen etwas Gutes haben soll, dann dass es hoffentlich nicht folgenlos bleibt ...



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Design: Wirkung der Wissenschaft oder Wissenschaft der Wirkung?

Neulich erzählte mir der Nachbar, dass er auf der Suche nach einem gebrauchten Mercedes-Benz der G-Klasse sei. „Neu sind die ja gar nicht zu bezahlen!“ kommentierte er so ehrfürchtig wie bedauerlich den Umstand, dass es bei ihm nicht für einen Neuwagen reiche.

Meine Frage, warum es denn genau dieses Auto dieser Marke sein müsse, wurde mit einer überschwänglichen Laudatio auf die Firma mit Stern beantwortet. Da ich mich ja aus professionellen Gründen ein wenig mit Marken auskenne, war es für mich interessant, wie sich diese Begeisterung mit (wenig) Fakten und (viel) Fiktion mischte.

Um die Aussage „Das Auto ist doch Kult!“ rankten sich persönliche Interpretationen, die eigentlich mehr über seine persönliche Welt der Wünsche aussagte als über den Nutzen eines individuellen Verkehrsmittels. Ich, der Laien Psychologe, meinte, eine fast religiöse Beziehung zwischen Subjekt und Objekt (der Verheißung?) zu erkennen. Auf der einen Seite war ich (als Designer) begeistert, wie man sich für das Design einer Marke so identifizieren und begeistern kann. Andererseits machte mich doch die Macht der Marke und die Wirkung der Werbung ein wenig nachdenklich.

Vielleicht ist ja doch das einzig Objektive das Subjektive? Oder nicht?



Marke und Design: Symbole der Zeit - Ikonische Gestaltung und auratische Geschichten

Es hat eigentlich immer funktioniert! Die Rede ist von einem Test, der beweist, dass allein durch das Zeichnen einer Form in der Luft das Publikum sofort versteht, was gemeint ist. Die Hände stehen eng beieinander, skizzieren eine kurvenförmige Bewegung nach unten und bleiben mit einem doppelt so breiten Abstand zwischen den Handinnenflächen stehen. Schnell wird erkannt, dass es um die Form der Flasche einer braunen Brause geht. Diesem Zusammenspiel zwischen ikonischer Gestaltung und auratischer Geschichte verdankt es sich, dass sich Marken quasi ins kollektive Gedächtnis der Menschen „brennen“ und Teil ihres Lebens werden. Diesen Test könnte man noch mit der Kontur eines Autos fürs Volk machen, das noch zu Zeiten von Nazi-Deutschland entworfen und in der demokratischen Nachkriegsrepublik zur großen Form auflief. Dadurch wurde „Das Auto“ zur Marke, die stellvertretend für das deutsche Wirtschaftswunder stand.

Dass Design und Marke zu einem synonymen Konstrukt verschmolzen sind, zeigte auch schon der Artikel „Eine Seele für das Produkt“ im Tagesspiegel vom 1.7.2001. Als Interview-Partner durfte ich seinerzeit dazu beitragen. Aber wann fing eigentlich die Seelenverwandtschaft zwischen Design und Marke an? Gehen wir zurück zum Ende des 19. Jahrhunderts: Der Architekt Peter Behrens (1868-1940) schuf mit seinem gestalterischen Wirken für die AEG ein stimmiges Gesamtwerk. Mit Hans Domizlaff (1892-1971) entwickelte sich das Markenthema als eigenständige Kompetenz. Das Buch „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ von 1939 war hier der Ausgangspunkt. Nicht zu vergessen Raymond Loewy (1893-1986), der mit seiner Publikation „Hässlichkeit verkauft sich schlecht“ (1953) aus den sich ehemals fremden Begriffen Kultur und Kommerz ein Paar machte.

Die Geschichte der Gestaltung lehrt, warum welches Produkt mit den Epauletten der eigenen Domäne ausgezeichnet wurde. Aber es gibt auch eine Gestaltung der Geschichte: Jede Epoche ist immer durch ihren soziokulturellen Kontext geprägt, der von artifiziellen Phänomenen, wie der Architektur, der Werbung oder der Produktgestaltung koloriert wird. Wenn man das Wachsen des Wohlstands mit den deutschen „Ferieninvasoren“ in

Italien verknüpft, dann sieht man die Karawane der Käfer über die Alpen fahren. Putzig, wie das Kleinkind Bundesrepublik Deutschland das selbstbestimmte Laufen auf den eigenen Beinen lernte. In Filmaufnahmen dieser Zeit kann man einen Blick in das Seelenleben des damaligen Deutschlands werfen, das seinen Weg aus der Apokalypse in den Aufbruch fand. Design und Marke wurden so zu Indizien der Befindlichkeit einer ganzen Nation, die sich fleißig und naiv in der neuen Konsumwelt einrichtete. Gleichzeitig sind diese technischen und wirtschaftlichen Leistungen auch Beweise und Ausdruck des Wollens und Könnens der Menschen jener Zeit. Gestaltung ohne Geschichte ist seelenlos, Geschichte ohne Gestaltung ist langweilig ...

PRODUKTDESIGN: DIE FUNKTION DER FORM

Eine Seele für das Produkt

Starke Marken, klares Design: Eine stilbildende Schule der Produktgestaltung gibt es nicht mehr. Aber die Hersteller kennen das gute Gedächtnis der Konsumenten.

VON HENRIK MORTSIEFER

Diese Flasche erkennt ein Blinder: Die 1915 eingeführte Coca-Cola-Flasche mit dem unverwechselbaren „Hüftschwung“ ist Menschen auf der ganzen Welt vertraut. Sie besitzt „zwanzig clever kaschierte Tricks, um verführerisch in der Hand zu liegen“, beschreibt der Industriedesigner Raymond Loewy die „aggressiv weibliche“ Verpackung des Getränks, das seit seiner Erfindung 1899 Kultstatus erreicht hat.

91,2 Prozent aller deutschen Verbraucher erkennen auf Anhieb anhand des Designs und des Logos eine Cola-Flasche. Das ergab eine Umfrage der Meinungsforscher von Ennid. Den größten Wiedererkennungswert hat bei den Deutschen nach Ennid-Erkenntnissen amerikanisches Produktdesign. Platz eins: Harley-Davidson, der Inbegriff einer Kultmarke. Auf den Plätzen zwei und drei: Coca-Cola und Levi's.

Starke Marken, klares Design. Was bleibt eigentlich übrig, wenn man das Design aus

Erinnerungen der Konsumenten, die zu Produkten greifen, die sie kennen und die Assoziationen wecken. Der Kunde weiß gern, was er hat. Den Designern – aus welcher Schule auch immer – fällt dabei eine Moderatorenrolle zu. „Sie sind Spezialisten für die Beziehung Konsument und Hersteller“, sagt der Designer Paolo Tumminelli. „Eine Idealbesetzung, wenn es um die Konsumentenbindung geht.“

Die Kreativen agieren an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt. Und immer da, wo der Wettbewerb am härtesten ist, arbeiten die Designer am professionellsten: bei Autos, Unterhaltungselektronik, Medien oder der Telekommunikation. Je ähnlicher sich die Produkte werden, desto bedeutsamer wird ihre Verpackung. Besonders ins Gewicht fällt die Produktform bei je 80 Prozent aller Marken, die ohne Werbung auskommen müssen.

„Hässlichkeit verkauft sich schlecht“

Das in den 30er Jahren von Raymond

gendes Design die Wirtschaftskraft eines Unternehmens? Die Antworten ließen sich ablesen an steigenden Gewinnen, dem Aktienkurs, der Rentabilität von Investitionen und an Kosteneinsparungen. Unter den 36 prämierten Produkten fanden sich vier von deutschen Firmen: Volkswagen, BMW, der Maschinenbauer Kärcher und Bayer. Am Beispiel des Blutentnahmegärts Microlet von Bayer zeigte der Design-Wettbewerb, dass gute Produktgestaltung die Grenzen des Konsumgütermarkts hinter sich gelassen hat. „Design hat seinen Zweck erreicht, wenn es Schmerzen verhindern kann und medizinische Geräte leichter zu handhaben hilft“, urteilte ein Juror.

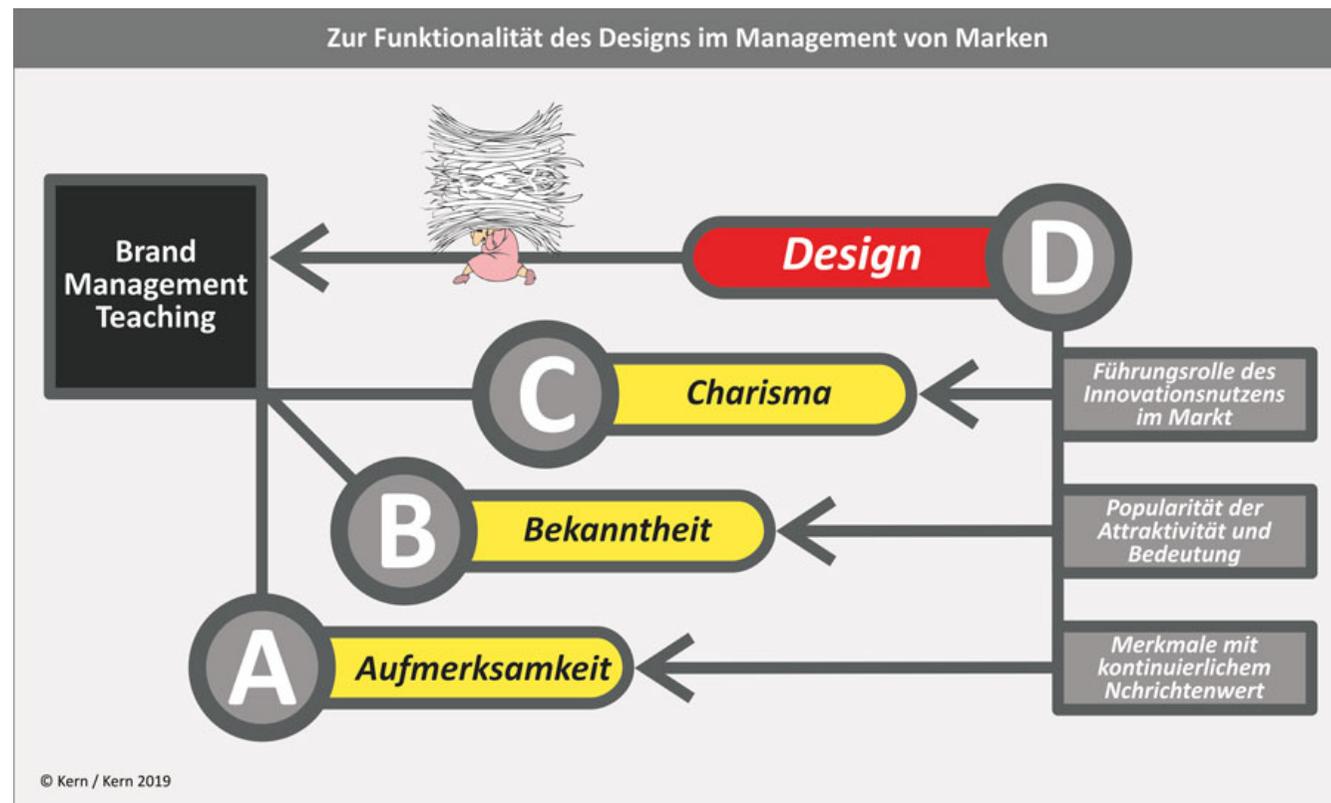
Dass Designer selbst Maschinen „Seele einhauchen“ können, erklärt Björn Stüwe. „Eine ergonomisch und farblich angenehm gestaltete Drehbank erleichtert bewiesenermaßen die Arbeit des Drehers“, sagt der Wissenschaftler. Motivation am Arbeitsplatz – hier wirken Designer nicht nach außen, sondern in das Unternehmen hinein. Nicht jeder Ma-

Marke und Design: Das markige ABC plus D

Es ist ein Missverständnis, Designmanagement nur als Management von Design zu verstehen. Design Thinking ist ja auch nicht nur das Denken mit oder über Design. Designmanagement ist ein Mindset der Lenkung, Gestaltung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen. Es denkt und handelt in Kategorien von Strategien, Strukturen und Kulturen und steht – für mich – dem Managementmodell der St. Gallerer nahe. So auch das Thema „Marke“ als prägendes Element der Marktstrategie, die von der Kultur des Unternehmens abhängig ist. Und genau diese wird vom Management „gelebt“ – in guten, wie in schlechten Zeiten!

Ein Designverständnis, das die Mentalität des Managements und damit der Marke beeinflusst und bestimmt, ist sowohl visuell sichtbar als auch unter der Oberfläche wirksam. Das Design sorgt im Brand Management zu allererst für Aufmerksamkeit durch Merkmale mit kontinuierlichem Nachrichtenwert. Beispiel war die Diskussion um die BMW-Niere beim Design der E-Autos. Und wenn Adidas ein neues Sneaker-Design vorstellt, weil es demnächst mehr Plastik recyceln und verarbeiten will, dann arbeitet es am Charisma der Marke.

Es gibt jede Menge anderer, weniger spektakulärer Beispiele. Immer geht es um Aufmerksamkeit, Bekanntheit und Charisma – das markige ABC!



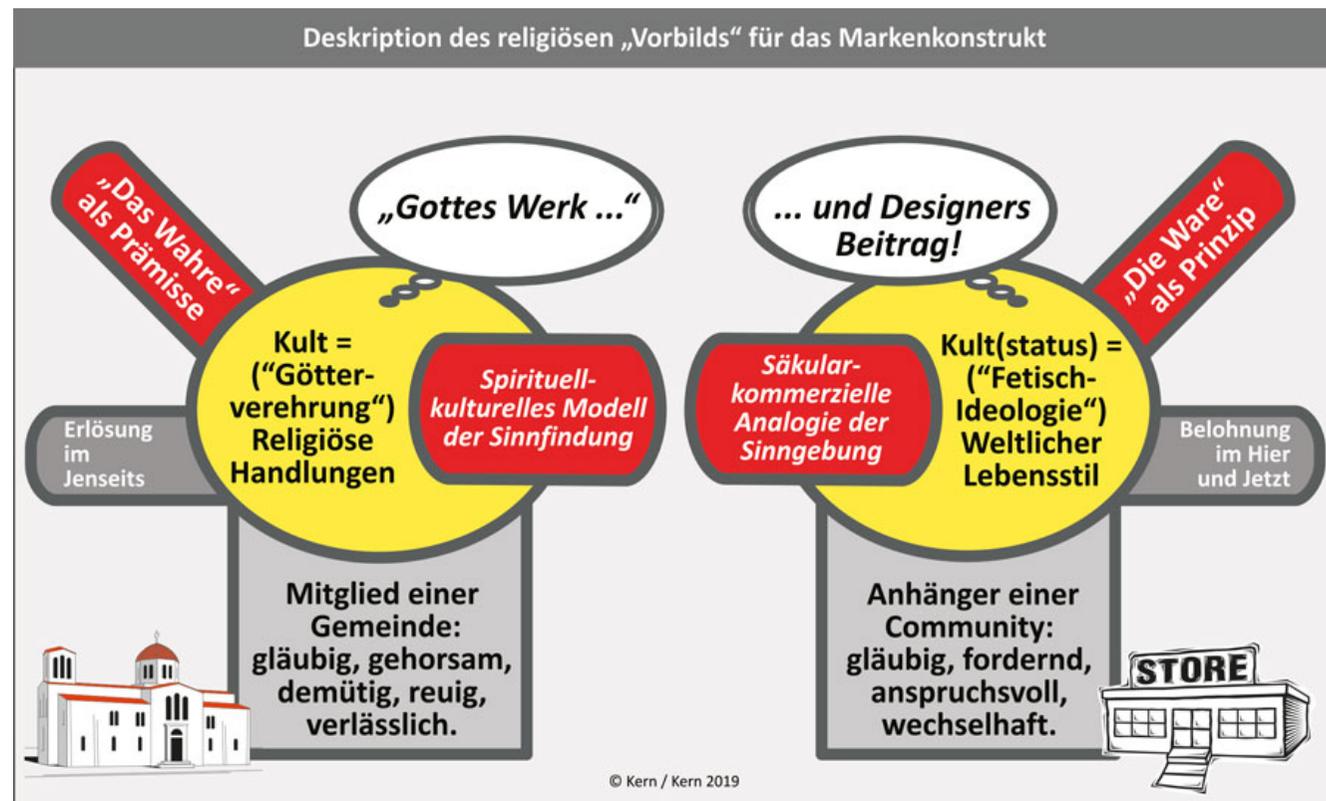
Marke und Design: Im Drehbuch des Lebens

Den Oscar bekam John Irving für sein Drehbuch zu „Gottes Werk und Teufels Beitrag“. Eine Geschichte über Leben und Tod, Recht und Unrecht, Schuld und Sühne. Irvings Themen in seinen Büchern waren immer skurril bis makaber, selbst wenn (oder weil?) er mit den großen Gefühlen der Menschen spielte. Mein letzter Post zur Marke hat die religiöse Metapher im Kontext der Geschichte eines Autos mit Kultstatus zum Gegenstand gehabt und zu Diskussionen geführt. Was mich zum Nachdenken und zur Ergänzung der entsprechenden Vorlesung geführt hat.

Auch wenn die zentrale Erkenntnis – Markenkonstrukt als Analogie zum Modell der spirituell-kulturellen Sinnfindung – nicht grundsätzlich neu ist,

hilft gerade die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Merkmale dem besseren Verständnis der Studierenden des Designmanagements. Sind sie es doch, die demnächst in Führungspositionen für die Markenentwicklung zuständig sein könnten. Und dann schreiben ihre Marken mit am Drehbuch des Lebens von Menschen, mit allen Vor- und Nachteilen, die die Konsumgesellschaft zwangsläufig mit bringt.

Mir ist wichtig, dass der Management-Nachwuchs sich genau dieser Verantwortung auch bewusst zu sein hat, um nicht unreflektiert die Fehler meiner Generation einfach nur weiter zu schreiben ...



Marke und Design: Begriffssysteme und Bilderwelten

Oft denke ich, dass es gut gewesen ist, Mitte der 1970er Jahre studiert zu haben. Man musste nicht in sechs/sieben Semestern fertig sein. Und viele der heutigen komplexen Design-Themen waren noch gar in der Diskussion oder entwickelten sich gerade. So auch das Thema Marke.

Heute müssen DesignerInnen und DesignmanagerInnen schon über ein elaboriertes Wissen verfügen, um im Kanon der Wettbewerbsstrategien mitsingen zu können. Dabei müssen sie nicht nur ihr eigenes Begriffssystem beherrschen, sondern auch die markenrelevante Sprache der BWLer und der Juristen verstehen. Und wie bringt man das Studierenden bei? Und zwar ohne sie zu verwirren!

Man verbindet die betreffenden Begriffssysteme mit den dazugehörigen Bilderwelten und lässt sie machen. Dieses Machen basiert auf einem Input, der sich auf die Darstellung dreier unterschiedlicher Markenkonstrukte fokussiert. Der Output der Studierenden ist die gestalterische Neu-Interpretation anhand eines Produktes, das der gewählten Markenidentität entspricht. Und um das hinzukriegen, müssen die Gestalter/innen sich mit dem Wesen des Brandings, der individuellen Identität auseinandersetzen und verstehen und internalisieren.

Es gibt sicherlich andere Lehrkonzepte, die funktionieren, aber ich war mit dem Ergebnis mehr als zufrieden.



Marke und Design: Kriterien für hohe Kunst

Mein Popo, der meiner Töchter und der meiner Enkelin ist mit Penaten-Creme verwöhnt worden. Und ich bin sicher, die nächste Generation kriegt ihren Allerwertesten auch damit eingefettet. Wenn ich aber die Verpackung beschreiben soll, würde ich ins Nachdenken und ins Stottern kommen. Was mir bei Nivea nicht passieren könnte! Wir reden hier nicht über meine (ach so schwere!) Kindheit, sondern über Markendesign. Nivea hat eine unglaublich hohe Prägnanz im Design, was der Marke hilft, sich in ihrem Wettbewerbsumfeld durch visuelle Dominanz durchzusetzen.

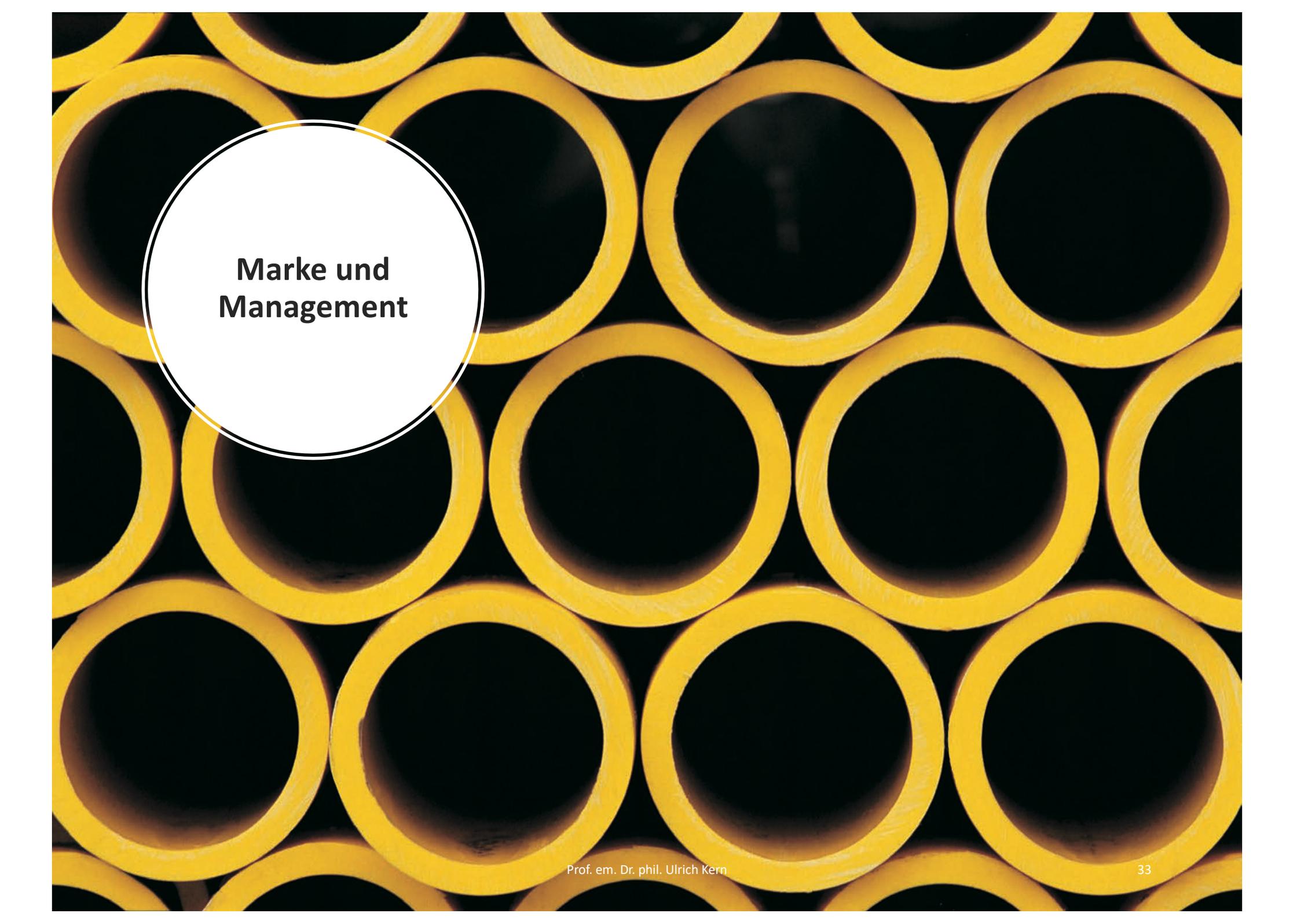
Die technisch induzierte Form des Eiffelturms weist eine sehr hohe Originalität auf. Dank dessen wurde der Turm nicht nur zum Wahrzeichen

der Pariser Weltausstellung 1889, sondern steht für ein „Vive la France!“, mit welchem ich mich als Deutscher sofort identifizieren kann. Die Grundform des Holsten-Tors ist durch ihre geometrische Grundform signifikant in der Architektur und ist (deswegen?) auch Teil des Markendesigns von Niederegger – bekannt für köstliches Marzipan.

Starke Marken brauchen ein professionelles Design, dessen Funktionieren sich an Kriterien wie Prägnanz, Originalität, Komplexität und weiteren beurteilen lässt.

Wenn nicht, wird aus hoher Kunst schnell hohle Kunst ...





**Marke und
Management**

Marke und Management: Raupe oder Schmetterling?

Man muss auch mal Ehrwürdiges vom Sockel stoßen! Das Konstrukt der Marke hat viel Strahlkraft verloren. Die katholische Kirche kann ein Lied davon singen. Die Zahl ihrer Kirchgänger schrumpft dramatisch. Apropos Kirche! In Maastricht finden sich zwei Beispiele, wie man einer abgelaufenen Idee neues Leben einhauchen kann. Aus einer entweihten Kirche entstand eine Buchhandlung, wunderschön wie „zum Niederknien“, und aus einem alten Kloster ein spektakuläres Hotel mit „himmlischem“ Charme. Zwei Konzepte, die zeigen was möglich ist, wenn man neugierig die alten Trampelpfade verlässt.

So wie ich die Kirche noch nicht endgültig abgeschlossen habe, glaube ich auch an eine Wiederauferstehung des Markenkonstrukts. Voraussetzung allerdings ist, dass die Hüllen mit neuen und essenziellen Inhalten gefüllt werden. Hierzu gehört die Erkenntnis, dass sich die Gesellschaft und damit auch die Wirtschaft in der Transformation befinden. Ob es bei dieser Metamorphose am Ende bei einer schrumpeligen Raupe bleibt oder ein bezaubernder Schmetterling schlüpft, liegt an allen Beteiligten selbst. So braucht eine Marken-Metamorphose eine neue Form der Radikalität. Es gilt:

1. Denk vom Problem, nicht vom Produkt her!

Welche Probleme löst meine Marke? Diese Frage ist für die Konsumenten und Nutzer in ihrem praktischen Leben, ebenso für die Wiederherstellung unserer natürlichen Umwelt zu beantworten. Die Idee für ein Produkt ist nichts ohne die Legitimation durch ein reales Problem und seine daraus abgeleitete Lösung!

2. Denk vom Prozess, nicht vom Profit her!

Wie müssen die internen Prozesse gestaltet sein, um von kritischen Problemen zu einem Produkt zu kommen, welches Mensch und Markt auch ökonomisch goutieren? Was ist ungewöhnlich kreativ im Prozess und eignet sich zum wertvollen Element der Marke als Narrativ? Der Profit steht nicht im Fokus, sondern ist logische Folge!

3. Denk vom Programm, nicht vom Projekt her!

Welches Potenzial stecken im Prozess und im Produkt, um daraus zu einem komplexeren Programm oder Portfolio einer Markenperformance zu kommen? Wie lässt sich der momentane Spirit in eine Unternehmenskultur transformieren, die dauerhaft das Schaffen von Innovation etabliert? Temporäre Projekte können zu einer schnellen „Abhak-Mentalität“ führen und das wirkliche Tieftauchen nach neuen Qualitäten verhindern.

4. Denk prospektiv und vor allem handle proaktiv!

Es gibt genügend Ansätze, um sinnstiftende Marken in einem globalisierten Markt zu erschaffen. Wer aber an alten Mustern klammert, verpasst neue Chancen! Wenn das Markenmanagement frühzeitig antizipiert, welche substantiierten Tendenzen zu nachhaltigen Veränderungen führen, lässt sich das Konstrukt Marke erhalten. Marken sind in ihrem Kern ethisch zu legitimieren, um in Zukunft ihre Sonderstellung im Markt und bei den Menschen zu festigen.

Das Schicksal ist kein blindes Fatum!



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Management: Wer Aufmerksamkeit will, muss Achtsamkeit geben

Spätestens seit Georg Francks Buch „Die Ökonomie der Aufmerksamkeit“ von 1998 wissen wir um die Bedeutung der Ressource Aufmerksamkeit. So will nicht nur die Wirtschaft die Aufmerksamkeit des Marktes für den Verkauf ihrer Produkte, sondern auch das Individuum will die Aufmerksamkeit der Gesellschaft und ihre Anerkennung für seine Singularität.

Der Mensch ist eben nicht nur Konsument, sondern auch Produzent und will als solcher gesehen werden. Oder ist sogar jeder Mensch Künstler (Joseph Beuys)? Andy Warhol spricht von „15 Minutes of Fame“, die jedem zustehen, und betont damit die Demokratisierung von Ruhm. Ist hier die Kunst dem Kapitalismus voraus? Statistischer Wert (als Konsument) gegen schicksalhafte Bedeutung (als Künstler)? Möglicherweise sieht die Kunst ihren Rezipienten nicht als Partner für ein Tauschgeschäft, sondern als Teil des Prozesses in der Genese eines Kunstwerks – eine Beziehung gegenseitigen Respekts. Einen solchen Umgang mit ihren Kunden lassen doch manche Unternehmen vermissen. Vielleicht absorbiert „Die gnadenlose Konkurrenz um Aufmerksamkeit“ (HB 10.3.2023) so viel an Energie und Kapazität, dass der Kunde ins Hintertreffen geraten ist.

Dabei bleibt der Kampf um Aufmerksamkeit im Grunde fruchtlos. Dies liegt einerseits an der industriell skalierten Produktivität, deren gesamte Menge weit über unseren praktischen Ver- und Gebrauchsmöglichkeiten liegt – so meine Einschätzung. Andererseits sind unsere Fähigkeiten der Rezeption für dieses gigantische Angebot nicht ausgelegt und wir sind überfordert. Diese Asymmetrie hat sich in der westlich-kapitalistisch strukturierten Marktwirtschaft in den letzten Dekaden zu einem wettbewerblichen Angriffskrieg um Aufmerksamkeit entwickelt. Im Grunde werden wir als Konsumenten ständig mit Auf- und Erregungsfeuern attackiert, während viele Menschen in der immer heftigeren Tretmühle des Existenzkampfes und der Überlebenssicherung abstumpfen.

Mag es noch relativ einfach sein, die momentane Aufmerksamkeit des anderen zu bekommen, ist es um ein Vielfaches schwieriger, diese dann dauerhaft zu erhalten. Eine der Ursachen hierfür ist „Der Kampf aller gegen alle“ (Frank Wiebe), der inzwischen regelrecht zu einem kakophonischen Gemetzel geworden ist. Die Individualisierung der Gesellschaft mit dem hohen Gut der Singularität streitet gegen den Hyperwettbewerb der Marktwirtschaft, die dem Mantra des Wachstums folgt– neutralisiert man sich am Ende gegenseitig?

Vielleicht ahnte Hans Domizlaff (1892-1971) eine solche Entwicklung, als er die Markentechnik erfand. Bemerkenswert der Titel seines 1937 erstmals erschienenen Buches: „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“. Gut geführte Marken-Unternehmen wissen, dass Vertrauen keine Einbahnstraße ist, sondern ein rücksichtsvoller Gegenverkehr. Wer Aufmerksamkeit will, muss Achtsamkeit geben. Nicht Krieg und Kampf, sondern Kooperation und Kollaboration ...

Link: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/essay-die-gnadenlose-konkurrenz-um-aufmerksamkeit/29030138.html>



Bildquelle:
Eigenes Bild

Marke und Management: Sozial-emotionale Wertschöpfung schaffen

Die Nachhaltigkeit einer Marke wird durch die Qualität des Produkts und der kontextuellen Dienstleistungen und sehr stark von der umgebenden Atmosphäre bestimmt. Diese wird durch Menschen geprägt – die MitarbeiterInnen und das Management, die Multiplikatoren und Partner wie Kunden und User. Diese Atmosphäre ist abhängig von der Zusammenarbeit aller Beteiligten und lässt sich durch das Markenmanagement beeinflussen.

Der Mensch als soziales Wesen braucht für sein Dasein die reziproken Elemente der Gesellschaft, die ihm sein „Erwünscht-sein“ vermitteln.

In der Beziehung Marke-Individuum spielt die Bestätigung durch Dritte eine große Rolle. Bleibt diese aus, verliert die Marke unweigerlich an Strahlkraft. Die Luxusmarke Burberry hatte seinerzeit Probleme mit Hooligans, die mit Logo und Karo Randle machten und so negativ auf das Image der Marke einwirkten. Ein Markenmanagement kümmert sich um die Atmosphäre, die eine Marke für Menschen „liebenswert“ macht, indem man Anlässe schafft und Begegnungen organisiert, Communities entwickelt und (Helden-)Geschichten erzählt. Das alles um die (ehrlche!) Echtheit der Marke zu praktizieren und ihre Haltung zu positionieren.

So entsteht sozial-emotionale Wertschöpfung beim Käufer ...



Marke und Management: Das Böse des Guten?

Da sind sie wieder – die guten Nachrichten zur Bedeutung von Marken für die Unternehmensausrichtung. Nachzulesen in der BrandZ-Studie „Top50 Most Valuable German Brands“ des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Kantar, die Anfang 2023 veröffentlicht wurde. Und die Deutsche Telekom wird wertvollste Marke in Deutschland – Glückwunsch. In Vorträgen, Veröffentlichungen und Vorlesungen zum Design und Management habe auch ich immer wieder die Bedeutung des Themas Marke betont. Und die Wichtigkeit des Markenmanagements herausgestellt. Selbstverständlich auch mit kritischen Untertönen, aber nie das Konstrukt Marke grundsätzlich in Frage gestellt. Warum eigentlich nicht?

Da wurde ich kürzlich gefragt, ob ich nicht nur das hohe Lied auf die Marke singen kann, sondern auch etwas zur Verantwortungslosigkeit von Marken sagen kann. Ja, haben doch Marken auch eine negative Seite. So wissen schon die Kinder auf den Schulhöfen, wie sich soziale Diskriminierung anfühlt, wenn die einen das Swoosh und die anderen kein Logo auf ihren Shirts tragen. Und wenn der berufliche Aufstieg vermeintlich gelungen ist, dann muss es ein (zu teures) Auto mit einem Stern sein. Aber sind das nun zwei Beispiele für die Verantwortungslosigkeit von Marken oder eher für uns Menschen, deren Selbstgefälligkeit und Eitelkeit nach sozialer Differenzierung verlangen?

Aber was ist „Marke“ eigentlich für ein Konstrukt? Und wie sieht die Beziehung zu Unternehmen und Management aus? Lassen Sie es mich so formulieren: Die Marke ist ein polyvalentes Angebot an den Rezipienten, der es mit seinen Wünschen, Träumen und Vorstellungen ergänzt und meint, dass er sich selbst dadurch vervollständigt. Der Markenwert definiert sich aber nicht nur durch die Kunden- und Nutzerurteile, sondern auch durch eine Reihe von Finanzkennzahlen aus der betriebswirtschaftlichen Statik des Unternehmens. Unternehmen und ihr Management sind eine komplexe Struktur mit konkreten Beziehungen zu Lieferanten und zu Arbeitnehmern, vernetzt in ihrer Region. Sie stellen Waren oder Dienstleistungen her, deren Sinn das Tauschgeschäft „Geld

gegen Leistung“ ist. Marke und Unternehmen sind damit stark miteinander verzahnt. Somit kann und muss zur Verantwortungslosigkeit von Marken auch das Handeln des Unternehmens mit einbezogen werden.

Wenn wir also zur Verantwortung respektive zur Verantwortungslosigkeit von Marken diskutieren wollen, spannt sich der Bogen von Naomi Klein und ihrem Buch „No Logo!“ aus dem Jahr 2000 und geht über zur aktuellen Kontroverse der Übergewinnsteuer für Mineralöl-Konzerne und ihren Marken und hört noch lange nicht auf bei den Textilunternehmen und ihren Überproduktionen, die am Ende in der Atacama-Wüste landen. Vom Diesel-Skandal will ich gar nicht reden!

Frei nach Goethes Faust: Ich (die Marke) bin ein Teil von jener Kraft, die stets das Gute will und stets das Böse schafft.

Link: <https://www.markenartikel-magazin.de/rubric/detail.php?rubric=marke-marketing&nr=61235&PHPSESSID=jjju65b44gh1587h5t3mqqvadm1>



Marke und Management: Marke als Kultur der Verantwortung

Die Lapp Group, 60 Jahre jung, Familienunternehmen und Weltmarktführer bei Verbindungslösungen, hat mich zum Thema „Design und Marke“ interviewt. Es hat Spaß gemacht, denn so konnten die grauen Zellen mal wieder rotieren, etwa zu spannenden Fragen wie Design in nicht-sichtbaren Produkten zur Geltung kommt und wie es zum Markenwert beiträgt.

Design ist schon längst kein ästhetischer Selbstzweck mehr und Marken sind kein Nice-to-have, sondern Erfolgsfaktor gerade in global wirkenden Unternehmen. So ist Design die Einlösung des Versprechens der Marke – es macht sie sichtbar im Wettbewerbsumfeld, schafft Aufmerksamkeit im Markt und erhöht die Merkbarkeit beim Kunden. Zugleich steigert Design im Unternehmen die Wirksamkeit neuer Ideen, die Wertigkeit einer höheren Qualität und die (zumindest temporäre) Gültigkeit von Innovationen im Markt. Das zusammen schafft eine Verantwortungskultur, die betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen „Purpose“ für die Zukunft in sich trägt.

Das ganze Interview gibt es in deutsch und in englisch

<https://lappconnect.lappgroup.com/en/a-brand-is-a-complex-promise/>.

Dank an die Interviewerin und an Joanna Amor von der Lapp Group!

<https://lappconnect.lappgroup.com/de/eine-marke-ist-ein-komplexes-versprechen/>



Dr. Ulrich Kern, Professor für Design und Management

Welche Bedeutung hat Design heute für die Marke? Darüber sprachen wir mit Dr. Ulrich Kern, Professor für Design und Management. Sein Spezialgebiet ist das Zusammenspiel von Design, Wirtschaft, Wissenschaft in immer neuen Konstellationen.

Was macht ein Unternehmen oder ein Produkt zur Marke?

Bei einer Marke geht es immer um Aufmerksamkeit, Bekanntheit und – am allerwichtigsten und schwierigsten: Charisma. Ich nenne es „das markige ABC“. Das gilt für Unternehmen wie für Produkte. Lassen Sie es mich am Beispiel Europa verdeutlichen: Die EU hat zwar ein Logo, aber eine Identität als europäische Volksgemeinschaft steht noch aus.

Das hört sich nach einer komplexen Sache an.

Eine Marke ist ein komplexes Leistungsversprechen. Sie steht für Sinn und so etwas wie „Seelenheil“. Mit der Marke soll es einem richtig gut gehen. Das Markenversprechen hat so etwas wie einen holistischen Anspruch. Dieser Anspruch geht über das Unternehmen oder Produkt hinaus. Er geht nach innen zu Mitarbeitern und nach extern, zu Kunden und zum Markt, umfasst Arbeitsbedingungen wie politische und ethische Ansichten, Produktqualität wie Nutzen, Gegenwart und Zukunft.

Wie entwickelt ein Unternehmen seine „Marken-Persönlichkeit“?

Entscheidend ist der sinnstiftende Nutzen von Produkten. Um diesen immer wieder an sich ändernde Bedingungen adaptieren zu können, ist Innovationstärkte gefragt. Und dann geht es natürlich auch um Glaubwürdigkeit. Mitarbeiter und Kunden müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Entwicklung eines Markenimage ist deshalb oft ein langer Prozess, der Geduld erfordert.



Welche Herausforderungen stellt die hohe Geschwindigkeit, die digitale Transformation an Unternehmen, vor allem an den Mittelstand?

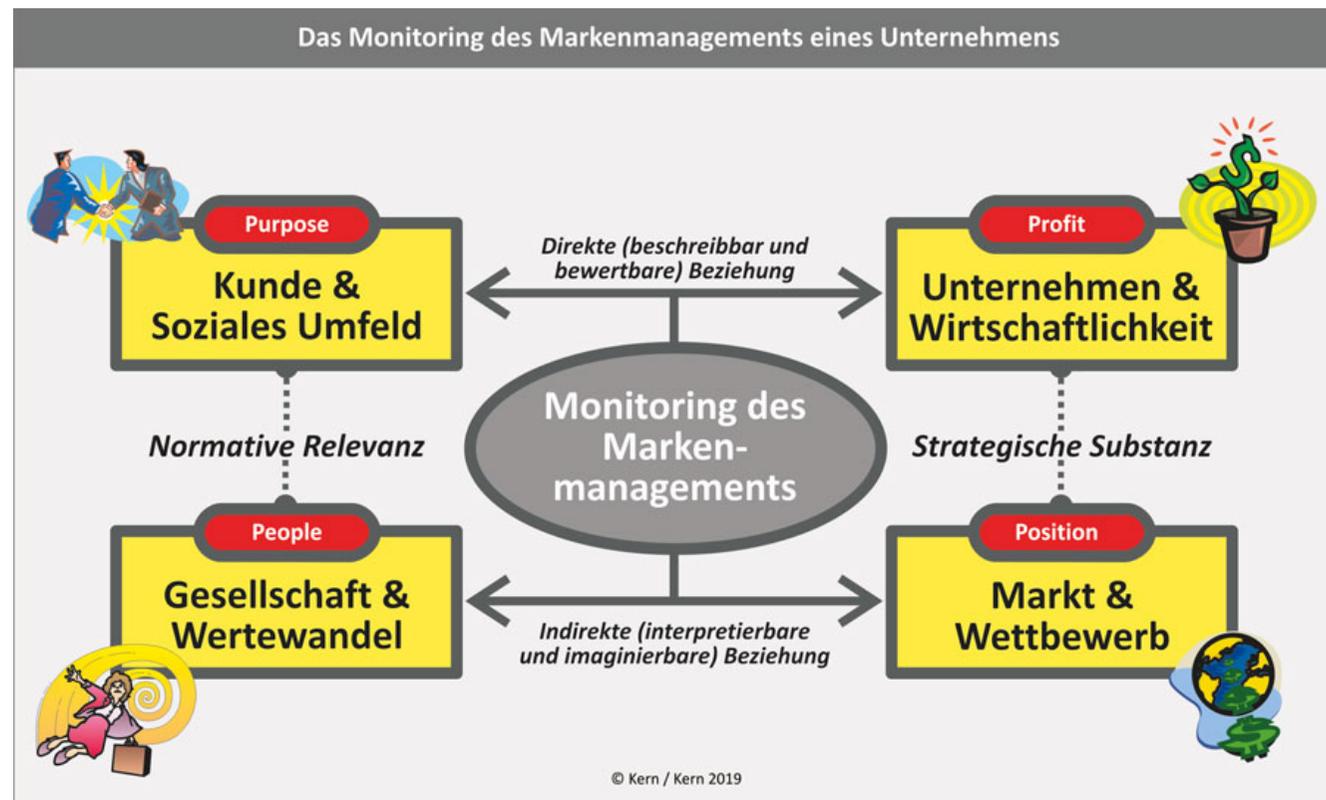
Diese oft über Generationen von Familien geführten Unternehmen haben eine solide Basis. Anders als Kapitalgesellschaften sind sie nicht vom kurzzyklischen Denken geprägt. Identifikation und Identität auf der Langstrecke sind ihnen wichtiger. Das ermöglicht dem Mittelstand einen nachhaltigeren Umgang mit Komplexität, der Unternehmen in den zunehmend kurzen Innovationszyklen mit einem schnellen Wechsel der Themen ausgesetzt sind. Das ist eine große Stärke und ein Vorteil. Sie können mit Qualität und Wertigkeit punkten und sich so ein Image erhalten, das auch Preisdruck und Modetrends standhält. Andererseits müssen sie offen sein für neue Entwicklungen, deren Ergebnis noch nicht bekannt ist.

Marke und Management: Normative Relevanz wird Innovationstreiber

Zentrales Element einer jeden Management-Funktion ist Verantwortung. Aber was heißt das eigentlich? Natürlich übernehmen ManagerInnen Verantwortung für das Produkt und das Unternehmen, für ihre Mitarbeiter und auch für sich. Komplizierter wird die Betrachtung beim Management von Marken. Die Marke suggeriert auch, dass sie für den Kunden Verantwortung trägt. Ansonsten würde es keine Markenbindung geben und der Kunde hätte keine Entscheidungs-Automatismen am Point-of-Sale respektive in der Auswahl-situation zwischen verschiedenen Angeboten. Und genau deswegen analysiert das Markenmanagement auch den Kunden und sein soziales Umfeld.

Womit wir auch ganz schnell bei der (Teil-)Verantwortung für Gesellschaft und Wertewandel sind. Beides sind große Herausforderungen. Nehmen Sie nur das Thema Verpackungsmüll oder CO2-Emission. Antizipiert das Markenmanagement nicht die Entwicklungen, wird das Unternehmen zum Getriebenen des Gesetzgebers. Die normative Relevanz wird hier zum Innovationstreiber! Die strategische Substanz der Marke macht sich fürs Unternehmen schnell an „Hard Facts“ wie der Wirtschaftlichkeit fest. Und genau diese befindet sich ständig im Wettbewerb der Besten.

Monitoring ist Verantwortung fürs Vertrauen ...



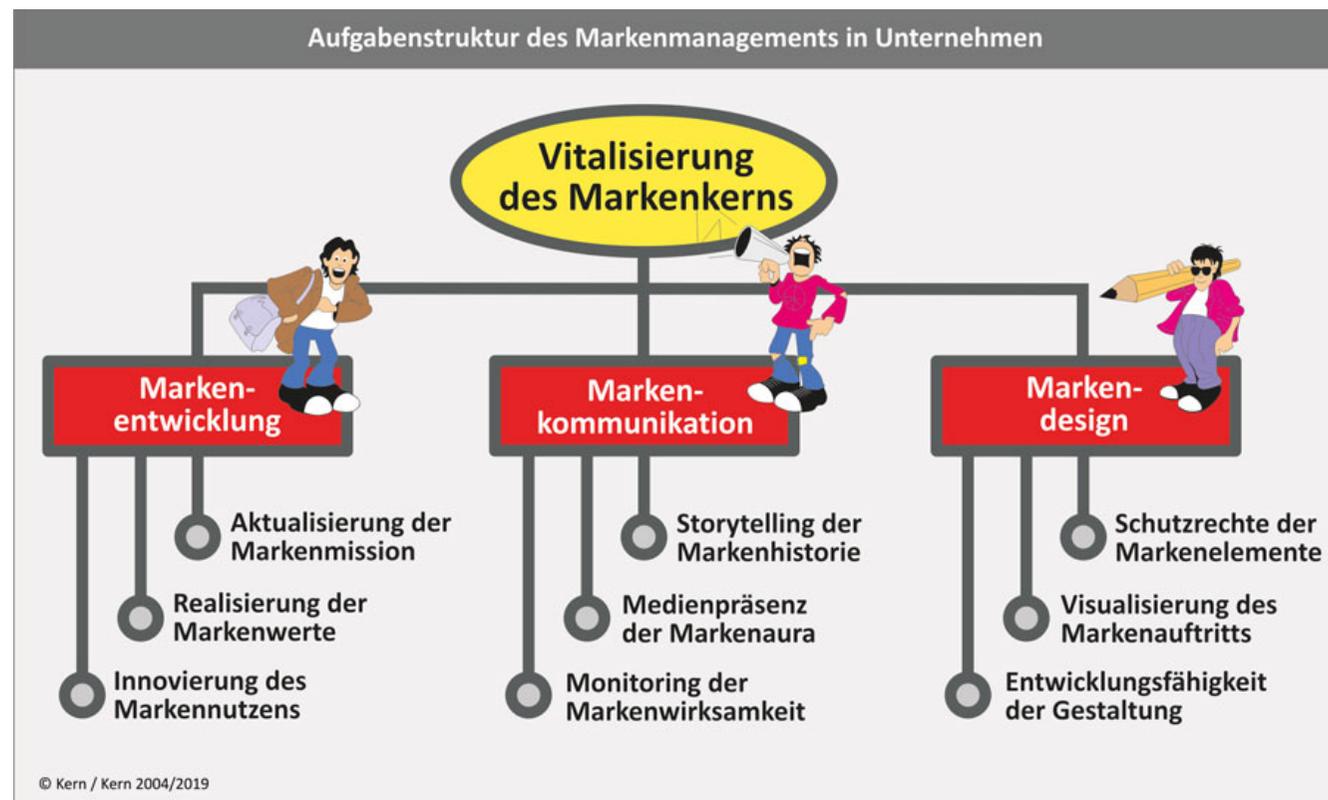
Marke und Management: Verantwortung für die eigene Sozialisation

Was machen MarkenmanagerInnen? Einen guten Eindruck! Ja, dann machen sie einen richtig guten Job. Wenn die Marke beim Kunden einen guten Eindruck hinterlässt, ist das richtig viel wert. Die emotionale Wirkung ist sogar sehr viel mehr wert als die bloße Aussage des Kunden, dies sei ein praktisches Produkt.

Wenn der Volksmund sagt, „Schönheit kommt von innen heraus“, dann zielt dies auf den Charakter, auf das Wesen, auf den Kern eines Menschen ab. Und es verknüpft „Form und Inhalt“, die sich nie sauber in der Beurteilung trennen lassen. Eine unsympathische, vertrauensunwürdige Person wird selten unabhängig von ihrem Image betrachtet und bewertet.

In der Regel gilt das auch für Marken und ihre Produkte und Dienstleistungen. Das Management einer Marke auf sein „Äußeres“ oder auf die Kommunikation zu reduzieren, hieße, den Sinn nicht verstanden zu haben. Markenmanagement ist immer auch General Management des CEO, es ist die Unternehmenskultur aller Beteiligten und es ist die Sorge um die Sinnstiftung (Legitimation) der Organisation. Wenn dem nicht so wäre, dann würde es keine Bemühungen wie Employer Branding geben.

Markenmanagement ist sozio-kulturelle Wertschöpfung durch Verantwortung für die eigene Sozialisation in Gesellschaft und Marktwirtschaft.



Marke und Management: Die Macht der Marke

Du ärgerst dich über Volkswagen, kaufst dann doch den neuen Golf! Du weißt, es ist nicht gesund und trotzdem steht das Nutella-Glas auf dem Frühstückstisch! Du bist irgendwo in China und könntest neue Geschmackserlebnisse sammeln, gehst aber zu Kentucky Fried Chicken! Die Marke VW hat das ganze Diesel-Desaster und die Missmanagement-Krisen bestens verdaut. Und den Boykott-Aufruf der französischen Umweltministerin hat Ferrero unbeschadet überstanden.

Was bei den Immobilien-Maklern das „Lage, Lage, Lage!“ ist, ist bei Industrie-Managern das Thema „Marke, Marke, Marke!“. Es scheint, als würden diese glauben, Marke sei wie der Tarnmantel Siegfrieds im Nibelungenlied.

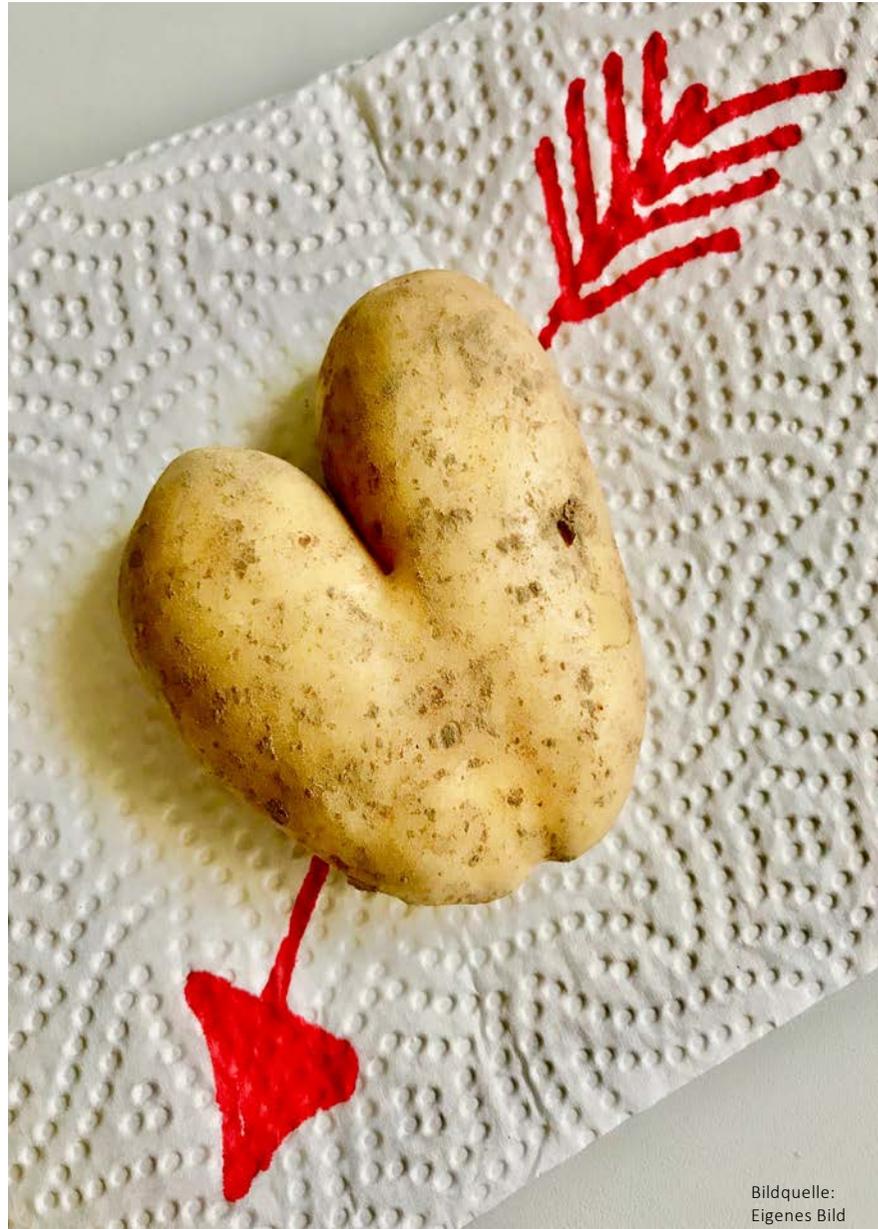
Doch ist der Heldenfriedhof der Wirtschaftsgeschichte voll mit den vermeintlich Unverwundbaren. Daher sollte man sich seiner Achillesferse immer gewahr sein. Die Begriffe dafür heißen „Effizienz“ und „Effektivität“. Das Design schafft die erkennbare Einzigkeit und das Management sorgt sich um die kulturelle Dimension seiner Marke. Cui bono? Das Unternehmen erhält ein stabiles Wettbewerbsinstrument und der Kunde (s)ein Leistungsversprechen. Der Kunde will sich identifizieren und wählt den Outdoor-Ausrüster Vaude. Und Velux kann eine Wachstumsstrategie realisieren, weil die Marke (und der Markt) es hergibt.



Marke und Management: Marke – Konstrukt für guten Leumund

Ja, man hat mir den Kittel angezündet! Und dadurch meine grauen Zellen lichterloh in Brand gesetzt. Die Aufforderung lautet, über die „Verantwortungslosigkeit von Marken“ zu sprechen. Angefragt hat mich Klaus Kofler für die Veranstaltung „Talk Future“ von „Zukunft neu denken – Der Plattform für verantwortungsvolle und mutige Zukunftslobbyisten“ im österreichischem Dornbirn. Und seitdem brennt in meinem Oberstübchen ein kleines Feuerchen, das mich und meine Wahrnehmung für die andere, die dunkle Seite eines eigentlich nur positiv im Rampenlicht stehenden Themas konditioniert. Dabei hat das Konstrukt Marke eigentlich einen guten Leumund – Beispiele aus der Geschichte wie die AEG oder aus der Gegenwart wie das Licht-Unternehmen Zumtobel mit Sitz im Dornbirn sprechen für sich. Und das mit gutem Grund – Marken stehen immer aus der Masse hervor! Entweder stehen sie für eine besonders hohe technische oder praktische Qualität, stehen für besonderen Service oder sie stehen für ein besonderes ökologisches und gesellschaftliches Engagement. Während in manchen Bereichen der Wirtschaft das Prinzip der Wette gilt, ist die Marke ein Versprechen und muss gehalten werden. Deswegen ist in diesem Kontext der Begriff der Verantwortung mit Recht zu beleuchten.

Wenn also demnächst die Verantwortungslosigkeit Thema ist, sollten wir zunächst über die Verantwortlichkeit von Marken nachdenken. Marken tragen Verantwortung für das dahinterstehende Unternehmen und für die davorstehenden Kunden respektive Fans. Die Strategie des dazu gehörigen Markenmanagements ist synchron nach innen und nach außen zu gestalten. Es gilt, die Balance zwischen beiden herzustellen. Das „Zünglein an der Waage“ ist das Produkt, welches die unterschiedlichen Interessen immer wieder neu austariert. Es geht um Dienen und Verdienen – die Marke dient dem Kunden und die Marke verdient das Geld fürs Unternehmen. Diese „Nehmen und Geben“-Beziehung braucht einen konzeptionellen Unterbau, der die Geschichte der Marke auf der Timeline von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft lebendig hält. Dabei spielt die Historie des Unternehmens eine große Rolle im Sinne der Wertschätzung



Bildquelle:
Eigenes Bild

Marke und Management: Konstrukt für guten Leumund

der fundamentalen Leistungen, die in die Jetzt-Zeit hineinreichen. Die unternehmerische Gegenwart ist geprägt von den Erfolgen der Wertschöpfung, die es in die eigene, neue Zukunft trägt. Hierbei handelt es sich nicht um die Fortschreibung, sondern um eine Entwicklung des Unternehmens, deren Plot gewachsen ist und die künftige Wertsetzung des Handelns identifiziert. Diese Trias der Wertachse – aus Wertschätzung, Wertschöpfung und Wertsetzung – definiert die Verantwortung der Marke nach Innen und Außen und zeigt auf, wo die Parameter für Verantwortungslosigkeit zu suchen sind.

Wer die Geschichte der italienischen Marke Alessi kennt, weiß um die Bedeutung der Produkte im Sinne des Dienens und Verdienens. Während das mittelständische Unternehmen vor einigen Jahren mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, hat die Marke dennoch ihren Kurs der Alessi-Authentizität nicht verlassen. Verantwortung heißt eben auch, dass man sich treu zu bleiben hat!

Link: <https://www.derstandard.at/story/2000145316095/alberto-alessi-die-zitronenpresse-ist-ein-grosser-erfolg>

Link:

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/italienischer-designer-alberto-alessi-kaempft-gegen-den-untergang-seines-beruehmten-design-unternehmens/23951206.html>

Marke und Management: Marke zwischen Monstranz und Mercedes-Stern

Was ist der Unterschied zwischen der Kirche und der Kirsche? Man kann sich an beiden die Zähne ausbeißen. Aber der „Markenkern“ der Kirsche ist biologisch abbaubar. Spaß beiseite, gerade an der katholischen Kirche könnte ein Markenberater verzweifeln. Immer wenn man denkt, dass gerade wieder etwas an Glaubwürdigkeit aufgebaut wurde, zertrampelt ein Skandal oder eine reaktionäre Meinungsäußerung den zurückgewonnenen Goodwill. Schade, haben doch die Kirchen auch viele sozial sinnvolle Aktivitäten in ihrem Programm!

Wenn man Hochschullehrer für ein Fachgebiet ist, das sich auch mit den „weichen“ Faktoren der Unternehmensführung befasst, weiß man, dass Glauben ein wesentliches Managementprinzip ist. Man muss an seine Mitarbeiter genauso wie an sich glauben, man muss an die Vision des eigenen Unternehmens glauben, genauso an die Entschlossenheit der Wettbewerber. Und man muss glauben, dass Zukunft kein sich unabhängig von einem selbst entwickelndes Fatum ist. Eine der Möglichkeiten für ein Unternehmen und sein Management, Zukunft für sich zu beeinflussen, ist das Konstrukt der Marke. Bildet es doch den Vertrauens-Vorschuss beim Kunden, der letztlich das Band zwischen Angebot und Nachfrage verknotet. Deswegen ist es für das Management und seine Strategie gleichermaßen wichtig, eine Marke im Markt darzustellen. Was dabei häufig vergessen wird, ist, dass es mit dieser Form der Management-„Mode“ noch lange nicht getan ist. Die Marke muss zur Mission der gesamten Mannschaft des Unternehmens werden, sozusagen zum genetischen Code generieren. Das lässt sich nicht von der Kanzel herunter verordnen, sondern muss gemeinsam geträumt, gedacht, gelebt und geliebt werden. Alles andere ist nur aufgesetzt und wird schnell vom Markt durchschaut – mit dem Ergebnis, dass sich die Menschen anderen Marken zuwenden. Ein Problem, das nicht nur Unternehmen, sondern auch Organisationen wie die Kirche haben. Nicht von ungefähr verzeichnen diese aktuell einen Rekord an Kirchenaustritten.

ZWISCHEN GLAUBE UND GESCHÄFT

Was Kirchen von Apple lernen können

Von Jan-Philip Borchert

Es ist Montag, 10 Uhr in Kalifornien. Die Stadthalle von Cupertino verwandelt sich zum Wallfahrtsort vieler Technik-Nerds. Der religiöse Vergleich ist hier angebracht: Die Produktpräsentation von Apple, die sogenannte Keynote, gleicht einem Gottesdienst. Ihr Hohepriester, Apple-Chef Tim Cook, betritt pünktlich die Bühne. Über ihm leuchtet kein Mosaikfenster, sondern ein angebissener Apfel. Er formt seine Hände wie zum Gebet. Seine Predigt beginnt.

Marken wie Apple befriedigen bei ihren Verehrern spirituelle Bedürfnisse. Sie liefern das schillernde Heilsversprechen der Erlösung vom weltlichen Dasein. Wenn Tim Cook das neue iPhone SE präsentiert, ist das ästhetische Spektakel und frohe Botschaft in einem: Wer sein Leben mit einem iPhone verschönert, sieht nicht nur gut aus. Er kann schon auf Erden göttlich sein.

„In der Kirche heißt es: Glaube an das, was dich im Jenseits erwartet“, sagt Ulrich Kern, Professor für Design an der Fachhochschule Südwestfalen. „Die Marken können bereits im Hier und Jetzt ihre Versprechen einlösen:

Dein Geld gegen mein Image.“ Bei dieser Form des Ablasshandels geht es einem schon im Diesseits besser. Nicht erst im Jenseits.

Die Religionen, so Professor Kern, können von Marken wie Apple lernen. Auch sie unterliegen Veränderungen. Marken wissen, wann sie sich erneuern und anpassen müssen. Wäre die katholische Kirche eine Marke, dann würde sie wohl das Zölibat aufheben und Frauen zu Priesterinnen ernennen.

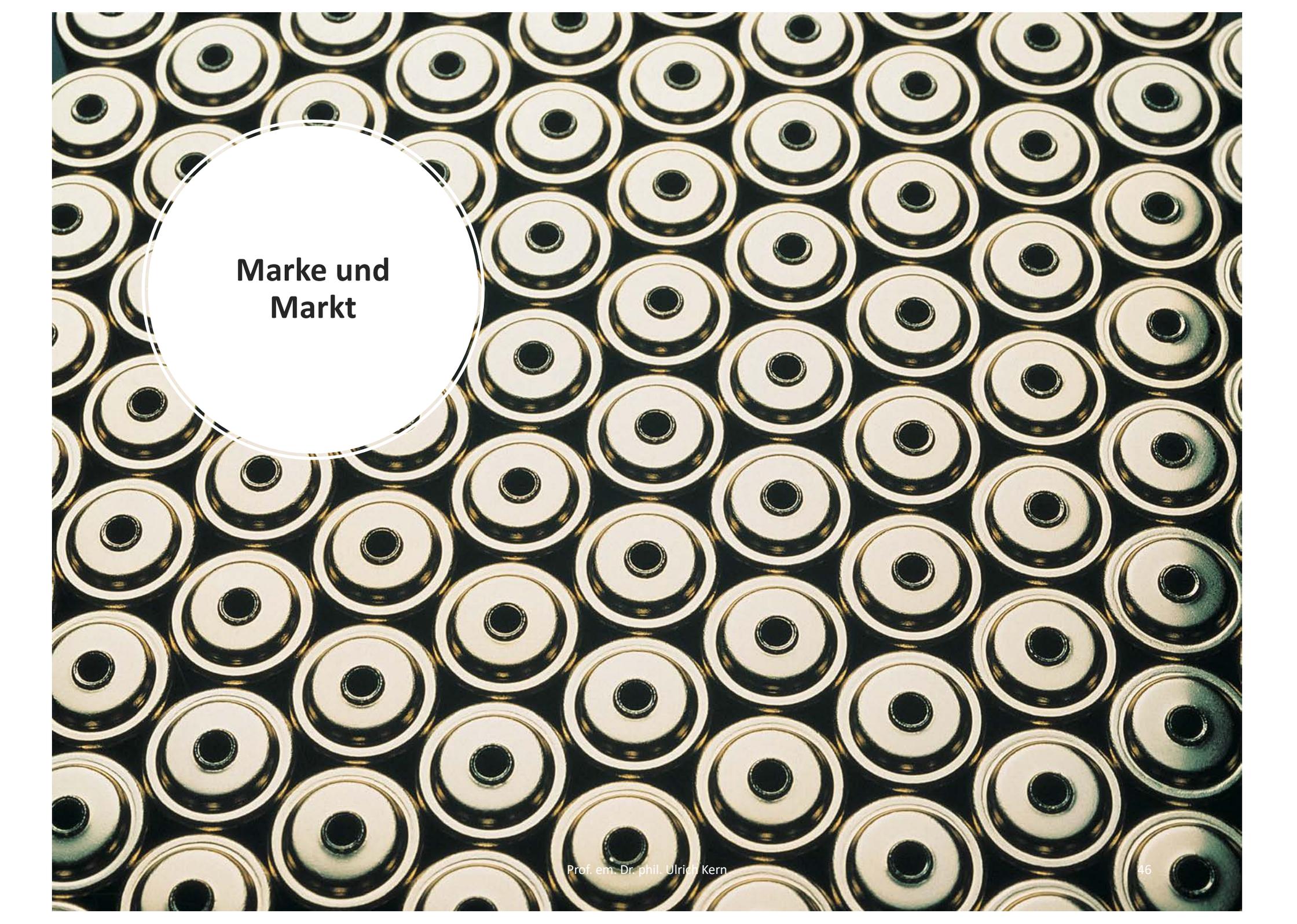
„Gerade Lifestyle-Marken wie Apple sind die Meister des Marketings, wenn es darum geht viele Menschen zu erreichen“, meint auch Wolfgang Schmidt-Ulm, Chef-Einkäufer des Berliner Start-Ups Outfittery. Marken bedienen spezielle Zielgruppen. Die Anhänger der Kirche sind alt. Unternehmen wie Apple begeistern ein junges Publikum.

Währenddessen plant Apple sein neues Gotteshaus. Im kommenden Jahr bezieht der Konzern den kreisrunden Apple-Campus. Der Neubau erinnert wahlweise an den pompösen Vorplatz des Petersbogens oder an einen Heiligenschein. Das passt besser zu einer Weltreligion.

Marke und Management: Zwischen Monstranz und Mercedes-Stern

Was kann die Kirche vom Konstrukt „Marke“ lernen? Das war Gegenstand eines Berichtes von Jan-Philip Borchert, der sich u.a. auf ein Interview mit mir bezog. Veröffentlicht wurden die Aussagen unter der Überschrift „Zwischen Glaube und Geschäft“ am 24. März 2016 in der Zeitung B_Local. Diese Zeitung war ein Projekt der Axel-Springer-Akademie und wurde von Volontären produziert. Und für 80 Cent wurde die Zeitung in Berlin verkauft. Wenig Geld für neue „Grenz-Erfahrungen“ mit dem Glauben – so lautete nämlich das Schwerpunkt-Thema der damaligen Ausgabe.

Wenn ich also im kommenden November im österreichischen Dornbirn „Zur Verantwortungslosigkeit von Marken“ referieren darf, dann kann es durchaus zur konstruktiven Kontroverse zwischen dem Jenseits und dem Diesseits, zwischen Monstranz und Mercedes-Stern kommen. Dank an Klaus Kofler für die Einladung zum Future Talk 2023!



**Marke und
Markt**

Marke und Markt: Innovate or die

Wenn sich jemand für Produkt B statt Produkt A entscheidet, dann in der Regel, weil der Kauf von B mehr Vorteile verspricht. Diese können individuell sehr unterschiedlich sein – mal ist es der Preis oder die Qualität, mal ist es das Design oder das Versprechen des Neuen. Wenn also Marken vom Markt verschwinden, dann entspricht das nur dem Schumpeter'schen Begriff der „Kreativen Zerstörung“. Die schwache, kranke oder alte Marke wird vom „Nachwuchs“ verdrängt und ausgemustert. Diese Form kapitalistischen Wettbewerbs ist normal und folgerichtig, weil Marktwirtschaft eben genau diesem Prinzip folgt. Mal wird wegen der gesundheitlichen Probleme („Zu viel Zucker“), mal wegen der Umweltprobleme („Plastik verunreinigt die Meere“), mal wegen des Preises („Viel zu teuer. XY ist billiger“) und mal wegen des Nutzens („Eistee kannst du auch selbst machen“) die Markenentscheidung kritisiert. So weit, so gut!

Was passiert, wenn Menschen merken, dass sich die Rahmenbedingungen ihres Konsums immer mehr verändern? Wenn die Welt nicht mehr so ist, wie sie zu Kindertagen zu sein schien? Wenn die „Punica-Oase“ immer mehr versandet und „Mehr Frucht, weniger Durst“ wenig glaubwürdig ist? Dann ist Götterdämmerung angesagt! Zeit, um sich zur Bedeutung von Marken jetzt und in Zukunft grundsätzlich Gedanken zu machen. Das ist zum einen nicht einfach, weil der Mensch gerne und oft verbissen an seinen gelernten und eingeübten Wissensformeln festhält. Zum anderen profitieren auch die vom Denkmodell Markenkonstrukt, die es mitentwickelt haben. Sie sind Beteiligte und wollen, dass ihr Denksystem nicht in Frage gestellt wird. Sich von bewährten Positionen und Erklärungsmodellen zu lösen, fällt schwer – vor allem wenn der Paradigmenwechsel erst in Umrissen zu erkennen ist. Neues Denken bleibt aus, wenn die Kombination aus integriertem Beobachter, der Teil seiner Szene ist, und einem schleichenden Paradigmenwechsel, der noch ohne breite Akzeptanz ist, auftritt. Das Pendel bewegt sich schon, es ist aber noch nicht erkennbar, in welche Richtung es ausschlägt.

Marken funktionieren, wenn sie beim Kunden ein Kopfkino auslösen, dass

ihm das Produkt als die für ihn bessere Wahl erscheinen lässt. Und wenn das dann auch noch in seinem persönlichen Umfeld auf Zustimmung trifft, ist die Richtigkeit der Entscheidung bestätigt. Nun ist es aber offenbar immer mehr so, dass genau an dieser Stelle das Modell Marke erodiert. Das Umfeld differenziert sich und integriert neue Positionen und Meinungen, die sich mitteilen. Was sich in den klassischen und den wichtiger werdenden sozialen Medien widerspiegelt.

Das Konstrukt Marke wird sich neu erfinden müssen! Die Transformation wird die Gesellschaft und damit auch die Wirtschaft verändern, was letztlich den Konsum treffen wird. Soll das Modell Marke überleben, wird es eine neue gesellschaftliche Rolle einnehmen müssen. Innovate or die ...

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/nestea-wrigleys-und-co-warum-grosse-marken-im-einzelhandel-verschwinden/29282474.html>

<https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-wir-brauchen-gute-produkte-keine-marken/29288660.html>



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Markt: Paradigmenwechsel – nur ein Buzzword?

In den 1980er Jahren war die Welt noch in Ordnung! Man saß auf dem Sofa mit der Familie, wartete auf die Tagesschau und schaute sich die Fernseh-Werbung an. Die Kinder erfreuten sich am tapsigen Bären, der mit Milchkanne über die Alm torkelte. Für Mama kam der nette, gutaussehende Herr im Anzug, erklärte die einzigartigen Vorzüge seines Waschpulvers und seifte dabei alle Zuschauer gehörig ein. Für Papa gab es atemberaubende Auto-Werbung mit der Skisprungschanze, in der der Sportwagen die Schanze herauffuhr und die Schwerkraft scheinbar außer Kraft setzte. Für die ganze Familie kam die erfolgreiche Bobtail-Züchterin mit ihren niedlichen und kuscheligen Welpen, die das leckere Hundefutter aus der Dose empfahl, was nahrhafter als menschliches Essen erschien. Dann war da diese Mineralöl-Marke, die mit ihren tatkräftigen und heroischen Männern irgendwo in dieser unwirtlichen Welt nach Erdöl bohrte und ganz markig behauptete, dass es viel zu tun gäbe. Na klar, sie packten es auch an! (Sie hätten besser den Bericht des Club of Rome ernst nehmen sollen!) Die Nachrichten kamen, danach wurde umgeschaltet und es gab Unterhaltung im Fernsehen – so beispielsweise die Bill Cosby Show. Später kam heraus, dass der „Star“ dort anpackte, wo echte Gentlemen Respekt vor dem anderen Geschlecht haben und wissen, wie man sich benimmt. Nee, früher war auch sch...

Und heute? Nur Fossile schauen noch Direkt-Fernsehen, Nachrichten sind komplex und anstrengend geworden, der Nachwuchs der Patchwork-Familien starrt in die (un)sozialen Medien und Werbung ist nervig, langweilig, aber immer noch da.

Wir haben akzeptiert, dass uns Werbung nicht ernst nimmt und das Blaue vom Himmel herunter verspricht. Aber die Gesellschaft ist kritischer geworden! Wissen wir doch, dass weitere Umweltschäden zu vermeiden sind. Was mich ärgert, ist einerseits eine Form von organisierter Dummheit und andererseits diese legitime Dreistigkeit, die sogar Bundestagsparteien praktizieren, wenn sie den globalen Klimawandel leugnen und Wahlversprechen abgeben, die sie nie werden halten können. Dann ist da dieses arglose Schwadronieren von selbsternannten Influencern, die zu –

meine Meinung – sinnlosem Konsum ermuntern. Oder die Sorglosigkeit der Tourismuswerbung und die Einfallslosigkeit des ÖPNV, wenn dieser seine gesellschaftliche Bedeutung vermitteln will. Bedenkenlos die Werbung, die sich an Kinder richtet, damit diese sich noch süßer und ungesünder ernähren. Rücksichtslos ist Werbung für Autos, die immer größer, schwerer und asozialer werden. Anscheinend skrupellos agieren Unternehmen im eCommerce, deren Modeartikel zu obszön niedrigen Preisen den Markt überschwemmen und nur bedingt recyclingfähig sind.

Ich bin genervt, weil wir trotz besseren Wissens weitermachen wie bisher und Paradigmenwechsel nur ein Buzzword ist. In Anlehnung an Ernst Reuter: Ihr Werber der Wirtschaft, schaut auf diese Welt!

https://www.welt.de/geschichte/article246032122/Alte-Werbung-Warum-viele-Werbespots-aus-den-80ern-noch-heute-ikonisch-sind.html?source=puerto-reco-2_ABC-V30.A_control



Bildquelle:
Eigenes Bild

Marke und Markt: Nur noch Elfenbein-Türme?

Ein Riss teilt die Wahrnehmung! Selbst in meiner Familie reichen die Reaktionen von „Boah, wie geil?!“ bis hin zum verständnislosen Kopfschütteln. Aber: In einem Punkt sind sich beide Lager einig, die Designstudie der Marke Cupra schafft eine hohe Aufmerksamkeit. Das Design provoziert als Fiktion, polarisiert Fortschrittsdenken und polemisiert die Funktion von Auto als Mittel der Mobilität. Form als Protest gegen Konsumkrise und Kulturkritik?

Im November 2023 werde ich in Dornbirn zum Thema „Marken und Moral – Verantwortung Konsum“ sprechen. Ich denke, dass Moral immer an Menschen geknüpft ist, die Verantwortung als Produzenten und als Konsumenten tragen. Die Marke selbst ist ein Konstrukt und ohne Rezeption quasi nicht existent. Kunden verleihen einer Marke Bedeutung und Erfolg, indem sie das Produkt kaufen und im Gebrauch Dritten gegenüber bestätigen. Markenprodukte sind durch den Produzenten mit diversen Eigenschaften ausgestattet, die sie zu einer „Persönlichkeit“ mit eigenem „Charakter“ machen. Diese Wesensmerkmale beeinflussen auch das Verhalten seiner Benutzer. Der Spruch von den „Autos mit der eingebauten Vorfahrt“ kommt nicht von ungefähr. Prägt die technische Potenzialität der Features die menschliche Optionalität des Verhaltens? Ich denke ja! Es gibt eine mittelbare und unmittelbare moralische Verantwortung bei Produzenten und Rezipienten.

Beeindruckend finde ich bei der Designstudie „Dark Rebel“, dass es offenbar noch immer unglaublich viele Liebhaber einer solchen expressiven Gestaltung und aggressiven Anmutung gibt. Auch erstaunt mich, dass das Management der Autoindustrie noch immer dieses Mindset des „All is possible“ praktiziert. Und selbst im FAZ-Bericht finde ich nur Applaus und kein Hinterfragen. Insgesamt scheint alles völlig losgelöst von Realitäten stattzufinden. Wäre diese Designstudie vor einigen Dekaden entstanden, hätte ich noch professionelles Verständnis aufgebracht. Heute empfinde ich dieses Bleifuß-Design als aus der Zeit gefallen. Dennoch ist es Realität und das sehe ich als Wissenschaftler skeptisch!

Scheint doch das Verständnis über das Design, was die Welt in Zukunft braucht, offenbar rudimentär, heterogen und „zersiedelt“ zu sein. Kann es sein, dass der Elfenbeinturm-Eskapismus, den man gerne der Wissenschaft zuschiebt, zu einer weit verbreiteten Bauform in unserer Gesellschaft geworden ist? Sitzt jeder in seinem Elfenbeinturm, unterhält sich mit seinesgleichen und handelt wie Pippi Langstrumpf „Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt“? Wohlgermerkt, ich nehme mich hier prinzipiell nicht aus, aber mir wird mulmig zumute, wenn ich mich frage, wie man in der Einschätzung von Realität zu einem von Mehrheiten getragenen Bild kommen kann. Mindestens aber zu Bildern, die mehr in der Erkenntnis aufeinander bezogen sind als extrem weit auseinander zu liegen. Sind die Entwicklungsparameter unserer Zukunft so voller Widersprüche?

<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/provokatives-design-fuer-neue-kunden-19157993.html>



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Markt: Wie retro ist das denn?

Eine Liebeserklärung an meinen Beruf: Ich kam auf die Welt und wollte Designer werden. Meinem Beruf habe ich viel zu verdanken. So lernte ich die verschiedensten Sichten auf die Domäne kennen. Es gibt das Design, und es gibt die DesignerInnen, es gibt den Beruf und seine Praxis, und es gibt die Hochschulen und ihre Lehre. Es gibt die KünstlerInnen und es gibt die ManagerInnen im Design. Design ist sichtbar als Produkt und unsichtbar als Prozess. Zu den Aufgaben gehören zukunftsorientierte Konzepte, ebenso praktische Lösungen. Man kann mit Design seine Lorbeeren ernten und auch sein Geld verdienen, etwa als Dienstleister. Aber vor allem verdienen Unternehmen mit DesignerInnen, indem sie deren Leistungen verwerten. Design ist ein Erfolgsfaktor für große Konzerne. Exemplarisch ist die Automobilindustrie.

Zugleich hat sich das Berufsbild sehr stark ausdifferenziert: Es reicht vom Service und Social Design hin zum Industrial und Innovation Design. Karriere-Netzwerke wie LinkedIn zeigen mir, wie sich ehemalige Mitstreiter und Studierende beruflich entwickeln. Bemerkenswert, wie viele sich in eigentlich „artfremden“ Jobs und Funktionen erfolgreich tummeln. Ihre Kreativität als Kernkompetenz ermutigt und befähigt sie vermutlich zu vielen Jobs in Wirtschaft und Wissenschaft.

Sinn der langen Vorrede: Design hat eine unglaubliche Karriere gemacht. Und gerade deshalb bin ich enttäuscht, irritiert, ja verärgert von den VW-Aussagen im FAZ-Artikel „Volkswagen macht das Design zur Chefsache“. Mag spektakulär klingen. Profis fragen sich aber, welche subalterne Ebene im Konzern denn bis dato übers Design, einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren weltweit für Fahrzeuge, befunden hat? Ebenso retro ist die Ankündigung, die Auto-DesignerInnen „enger mit den Markenchefs zu verbinden“, weil das Design „über den Erfolg unserer Marken“ entscheidet. Stimmt, aber diese uralte Erkenntnis sollte doch in der Entwicklungs- und Markenpolitik selbstverständlich sein. Weiter ist von einer „runderneuerten Designsprache“ die Rede, um neue Kunden zu gewinnen und den Chinesen contra zu bieten. Angelehnt an „Ikonen“ wie Polo? Geht es denn nicht darum, neue Ikonen zu gestalten? Warum geht es

nicht avantgardistischer zu? Und auch die Ansätze eines „Dark Rebel“ der Seat-DesignerInnen überzeugen wenig. Ein „Batmobil“ nennt es die FAZ! Mich lassen die Beschwörungsformeln des Alten wie auch das Bild des Design-Versuchs ratlos zurück. Soll so die Transformation einer der deutschen bzw. europäischen Schlüsselindustrien gelingen? Ich erwarte da eher nachhaltige, praktische, innovative Fahrzeugkonzepte und kein martialisches Retro-Design.

Ich hätte mir gewünscht, dass VW sehr viel substantiierter auf die Herausforderungen der Zukunft antwortet. Klima, Mobilität, Energie, Technologie und Weltwirtschaft brauchen andere Game Changer als einen „Dark Rebel“. VW, die Zukunft ist kein Revival alter Erfolgskonzepte!

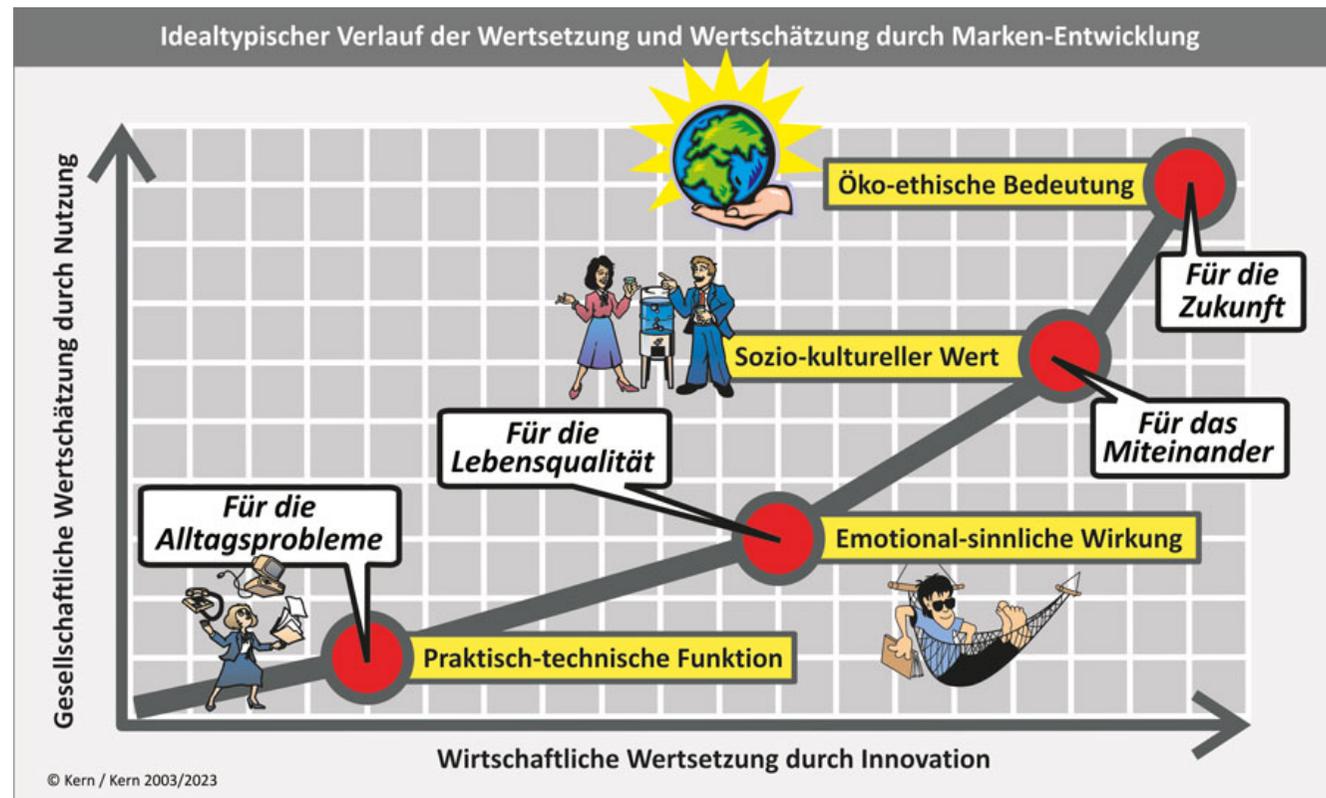


Bildquelle:
Eigenes Bild

Marke und Markt: Reset-Taste statt Copy-and-Paste!

Nachdem ich einen Sonnenbrand bekam, war ich klüger und wollte mir doch eine Sonnencreme kaufen. Ich gehörte nie zu den Sonnenanbetern und falle häufig durch meine Kellerbar-Blässe auf. Als ich im Drogeriemarkt vor der Riesen-Auswahl an unterschiedlichsten Sonnenschutz-Produkten stand, dachte ich „Früher war alles besser! Weil überschaubarer!“ und „Du musst einen Weiterbildungsstudiengang für Vergleichende Produktwissenschaft kreieren!“ Ehrlich, mir persönlich war es verwehrt, die Unterschiede im Angebot zu erkennen. Eine um Hilfe gebetene Verkäuferin zuckte auch nur mit den Schultern. Ich griff zu einer mir bekannten Marke mit einem mir plausibel erscheinenden Preis, bezahlte und kam ins Grübeln ...

Bin ich das Problem? Oder hat sich da inzwischen eine Problematik entwickelt, die sich verselbstständigt hat? Gibt es immer mehr Produkte für Nischen, die ein Ulrich-Normalverbraucher gar nicht erahnt, geschweige denn sieht? Ich frage mich, wer das alles braucht und dann auch noch die Unterschiede zwischen den Angeboten versteht? Nach meinem Verständnis sind wir als Gesellschaft an einem Punkt angelangt, wo wir gemeinsam mit den Protagonisten der Wirtschaft dieses System in seinen Auswüchsen kritisch hinterfragen müssten. Oder sind wir alle durch unseren Wohlstand nicht nur etwas füllig, sondern auch selbstgefällig geworden? Möglicherweise ist es aber Angst, die verhindert, dass aus



Marke und Markt: Reset-Taste statt Copy-and-Paste!

einem Hinterfragen ein grundsätzliches Infragestellen wird. Drücken wir statt der Reset-Taste immer nur die Tasten für Copy-and-Paste? Jedenfalls haben alle Grund genug, um über einen Relaunch unseres Wirtschaftssystems nachzudenken.

Aktuell beschäftigt mich die Zukunft der Marken: Weniger das Logo und seine Farben, der Name und sein Claim, sondern eher der gesellschaftliche Sinn von Dienstleistungen und Produkten, die im Wettbewerb eine Sonderstellung anstreben. Von der operativen Ebene der visuellen und verbalen Gestaltung herkommend, finde ich heute die Auseinandersetzung mit der normativen Ebene und ihrer wirtschaftlichen Relevanz sehr viel angemessener. Meine These: Marken-Unternehmen drehen sich heute um sich selbst, weil sie den Markt nur als Aggregation von instrumentalisierten Käufern ihrer Produkte sehen. Künftig werden sie die Menschen in ihrer Umwelt und in ihren komplexen Lebenssituationen verstärkt wahrnehmen müssen. Die Marke hat Verantwortung in der Neu-Interpretation von individuellem und gesellschaftlichem Wohlstand zu übernehmen. Hierfür braucht es eine Markenpolitik, die das Denken und Handeln in transformativen Dimensionen bestimmt. Die notwendige Metaebene in der Unternehmensstrategie hat in Funktionalitäten zu unterscheiden, die von der praktisch-technischen bis zur öko-ethischen Bedeutung reichen. Das neue Markenverständnis hilft dem Menschen im Alltag und ist Gestalter einer rechenschaftspflichtigen Zukunft – es ist proaktiver Teil des Großen Ganzen!

Marke und Markt: Markenbild statt Massenware

Kennen Sie noch Opel? Ja?! Das ist die Automarke, die nach erheblichen Problemen mit der Qualität ihrer Produkte seit den 1980er Jahren nicht mehr an die früheren Erfolge anknüpfen konnte. Die Gründe, die zum negativen Image und damit zur Markenerosion führten, waren vielfältig. Das vorläufige Ende fand sich im Stellantis-Konzern, wo Opel als eine von mehreren Automarken ihr Dasein fristet. Was sagt uns das? Die Meriten der Vergangenheit sind vergänglich und keine Garantie für die Zukunft!

In den letzten Dekaden gab es immer wieder Versuche, Wettbewerbskonzepte aus der Wirtschaft in die Wissenschaft zu übertragen. Hintergrund war der Wunsch nach mehr Effizienz und Effektivität des Wissenschaftsbetriebs. Das ist okay, wenn man berücksichtigt, dass es sich um zwei unterschiedliche Systeme handelt. Kurzformel: Nicht-wettbewerbsfähige Unternehmen verschwinden vom Markt – Universitäten und Hochschulen nicht. Was aber wohl stattfinden kann, ist eine „Abstimmung mit den Füßen“ – die Zahl der Studierenden geht zurück. Wenn sich also Hochschulen mit dem Konstrukt „Marke“ beschäftigen, um ihre Position im Wettbewerb um die schwindende Menge an Studierenden zu stärken, ist das nur logisch. Aber Logos auf T-Shirts und Umhängetaschen zu drucken, von Employer Branding zu reden und „öfter Gefühle zeigen“ reicht nicht aus, um ein glaubwürdiges und begehrenswertes Markenbild zu generieren. Und auch ein Claim wie „Interdisziplinär – International – Praxisnah“ transportiert nur allzu Bekanntes und erreicht nicht die Fantasie seiner Adressaten.

Was vom Wissenschaftsbetrieb häufig übersehen wird, ist die Beziehung zwischen Produktqualität und dem Standing einer Marke. Die Reputation einer Hochschule ist das Ergebnis intrinsischen Ehrgeizes und eines internalisierten Aktivismus in all ihren Kernaufgaben – Lehre und Forschung, Weiterbildung und Third Mission. Betrachtet man diese vier Kernaufgaben als das Produktportfolio von Hochschulen, dann müssten alle vier als gleichwertig, aber nicht als gleichartig angesehen und bearbeitet werden. Wer nur den Fokus auf Lehre oder Forschung setzt, hat langfristig Schwierigkeiten in der Produktqualität und hat im Wettbewerb

mit anderen Hochschulen das Nachsehen. Umgekehrt dagegen findet die Reputation im Bekanntheitsgrad einen symbiotischen Partner, der kontinuierlich entwickelt und gesteigert werden muss, um Reichweite zu erzeugen und um aus der „Massenware“ herauszustechen.

Bei aktuell rund 21.000 Studiengängen in Deutschland stellt sich die Frage nach Differenzierung, Eigenständigkeit, Originalität, Sinnhaftigkeit. Basis für ein eigenständiges Markenbild ist ein werthaltiger Markenkern, der um ein singuläres Narrativ herum zu entwickeln ist. Dieses sollte auf der Metaebene eine bündelnde Kraft erzeugen, um den oftmals (sehr) autonomen Zellen einer Hochschule etwas Verbindendes und Inspirierendes für eine substantiierte Kommunikation zu bieten.

Link: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/harvard-und-andere-universitaeten-wenn-die-uni-zur-marke-wird-18969099.html>



Marke und Markt: „Marke-ärgere-dich-nicht“

Hochmut kommt vor dem Fall! Oder: Hochpreispolitik kommt vor dem Verramschen! Anders kann ich den Handelsblatt-Beitrag „Warum der Schnäppchen-Boom dem Handel schaden könnte“ vom 28.6.2023 fast nicht interpretieren. „Es klingt im ersten Moment paradox, doch die Rabattschlacht ist eine Reaktion der Branche auf die drastischen Preissteigerungen bei Lebensmitteln.“, so die Aussage im Morning Briefing der Wirtschaftszeitung vom selben Tag. Süffisant merkte noch der Redakteur nach seinem Besuch im Supermarkt an: „Dort fiel mir irgendwann auf, dass es Philadelphia-Frischkäse gefühlt immer im Sonderangebot gibt.“ Die Marke spielt „Mensch-ärgere-dich-nicht“ mit sich selbst?

Möglicherweise hat das eine oder andere Markenmanagement gehofft, dass ihnen Mitnahme-Effekte in der Inflation gelingen, und daraufgesetzt, dass ihre Preissteigerungen im allgemeinen Ärger über die erhöhten Preise untergehen. Und vielleicht hat so mancher den Preissprung zu hoch angesetzt. Offenbar war man daran gewöhnt, dass Erhöhungen ohne ernsthafte Folgen im Markt bleiben. Die jetzigen Preissenkungen für die Schnäppchen-Angebote scheinen die Hersteller auch nicht gerade in existenzielle Nöte zu bringen. Andernfalls wäre das Drängeln an der Klagemauer immens und das Jammern laut zu vernehmen.



Marke und Markt: „Marke-ärgere-dich-nicht“

Als Teil der Konsumgesellschaft freut es mich, dass die Kunden offenbar nicht mehr alles mit sich machen lassen und sich auch wehren. Und sei es nur durch die Wahl der billigeren Eigenmarken im Supermarkt. Aber als Teil der Domäne, die sich wissenschaftlich mit Marken befasst, sehe ich das kritisch. Langfristig wird die Distanz zwischen Marken und „Nicht-Marken“ nachhaltig verkürzt! Wenn der Wettbewerb zunehmend über den Preis ausgetragen wird, verliert die Marke an Glaubwürdigkeit und damit auch an Attraktivität und Wert. Es drängt sich die Vermutung auf, dass das Markenmanagement nur aktionistische Umsatzpolitik und weniger strategische Markenpolitik betreibt. Weil es entweder nicht mehr der Stärke der eigenen Marke vertraut oder die Einsicht in die Beziehung der Kunden zu ihren Marken verloren hat. Letzteres würde auch bedeuten, dass das Markenmanagement die sich im (Werte-)Wandel befindlichen Lebenssituationen der KäuferInnen nicht wahrgenommen hat. Wie dem auch sei, im Kontext der Wettbewerbsstrategie wäre dies eine Fehlentwicklung!

Insgesamt würde es den Top-Etagen der Unternehmen nicht schaden, wenn kritisches Denken weder als Majestätsbeleidigung noch als Nestbeschmutzung angesehen wird. Kritisches Denken und Hinterfragen aktueller Entwicklungen und prospektiver Szenarien verhindern das Kommunizieren in Echokammern und lassen den Finger am Puls der Zeit. Marken-Unternehmen müssen sich ständig fragen, welchen Beitrag sie zum gesellschaftlichen Fortschritt leisten und welchen tatsächlichen Sinn sie dem Leben des Käufers bieten. Werden diese Fragen nicht gestellt, verliert die Marke ihre Legitimation ...

Link: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/supermarkt-warum-der-schnaepchen-boom-dem-handel-schaden-koennte-/29226676.html?utm_campaign=hb-morningbriefing&utm_content=28062023&utm_medium=nl&utm_source=sf&utm_login



**Marke und
Metaebene**

Marke und Metaebene: Oikos und die Marke der Zukunft

Schon vor über 50.000 Jahren wussten die Aborigines, die Ureinwohner von Australien, wie man verheerende Buschbrände durch Feuer bekämpft. Über Jahrtausende wurde aus Erfahrung Handlungswissen. Dass daraus kein Zukunftswissen wurde, ist der Kolonialisierung mit all ihren Spätfolgen geschuldet.

Wenn der Kapitalismus sich noch retten will, dann sollte er seine Auswüchse mit seinen eigenen Waffen bekämpfen – Geld! Unternehmen, die sich Geld am Kapitalmarkt besorgen, müssen sich mit den ESG-Abfragen beschäftigen. Besser noch, sie internalisieren diese als Teil ihrer Normen und selbstverständlichen Bestandteil ihrer Strategie. Mit ESG sind die Nachhaltigkeitsaspekte Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) benannt. Wer also Geld für sein Wachstum braucht, sollte sich mit dieser Form von marktwirtschaftlichem Zukunftswissen intensiv auseinandersetzen. Andernfalls, so Marcus Chromik, Risikovorstand der Commerzbank: „Wenn wir sehen, da hat jemand den Schuss nicht gehört oder keine Chance zur Transformation, dann bedeutet das, dass wir da langsam runterfahren.“ (Handelsblatt 31.8.2023) Das nennt man eine klare Ansage! Change it and love it or leave it!

Unternehmen, die sich für bedeutende Marktteilnehmer halten, tun gut daran, diese Nachhaltigkeitsaspekte mit einer Top-Priorität zu versehen und sie als neue Parameter des Wirtschaftens in die Transformation ihres Geschäftsmodells umzusetzen. Und sie sollten auf unternehmerische Hilflosigkeiten wie Shrinkflation oder Skimpflation verzichten, die nur dem Image der Marke schaden und den Goodwill der Kunden schwächen. Wer meint, er kann seine Kunden „über den Tisch ziehen“, wird für seine Dummheit teuer bestraft!

Ob sich die Marken der Zukunft durch die Rückbesinnung auf einen Begriff der alten Griechen neu interpretieren lassen? Im antiken Griechenland war Oikos der zentrale Ort einer Haus- und Wirtschaftsgemeinschaft. Aus Oikos und Nomos (für Gesetz) leitet sich der Begriff Ökonomie und aus Oikos und

Logos (für Wort, Lebenswirklichkeit) der Begriff der Ökologie ab. Schon von ihrer Entstehung her sind Ökonomie und Ökologie keine Gegensätze, sondern komplementäre Sinnwelten. Marken, die dies berücksichtigen, passen sich ihrer Zeit an und verhalten sich im wahrsten Sinne des Wortes umweltgerecht. Sie wissen, dass sie Verantwortung für ihr Handeln tragen. Solche Marken sind Teil der gesellschaftlichen Transformation und strahlen diese Souveränität und Sicherheit auch ständig aus. Sie bleiben den eigenen Werten treu – erst recht in Krisenzeiten. Sie wirken für die Lebenswirklichkeit ihrer Kunden immer wieder inspirierend. Das Zentrum der Marke und ihres Nutzenversprechens ist und bleibt originär. Im Wettbewerb der Produkte ist die Originalität die Legitimation für das Markendasein.

Vielleicht helfen uns klassische Prinzipien und altes Wissen dabei, die Markenzukunft zu erneuern ...

<https://amp2.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/nachhaltigkeit-so-will-der-bankenverband-ein-abfrage-chaos-fuer-firmenkunden-verhindern/29361162.html?redirected=true>



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Metaebene: Choreografie der Überraschungen

Was ist das Wesen und was ist das Wesentliche an Marken? Ist ihr Wesen das Ergebnis von Illusionisten einer kapitalistischen Marktwirtschaft – eine Illusion von Singularität? Oder ist es das redliche Bemühen ihrer Schöpfer, die Qualität in ihrer Originalität zu schützen und den Markt vor schlechten Kopien zu bewahren? Wie dem auch sei, Marken sind Ausdruck des Wohlstands und der Differenzierung unserer Gesellschaft. Dazu gehört auch eine gewisse Polarisierung: Marken sind für die einen persönliche Aufwertung durch Chichi und Bling-Bling und für andere zuverlässige praktische Qualität und technischer Fortschritt.

Doch wird das so bleiben? Die Welt ändert sich gegenwärtig in einem rasenden Tempo – alte Erfolgsgeschichten enden und neue beginnen. Dafür braucht es veränderte Prämissen und provokante Ideen, die Altes beiseiteschieben und den Blick für Neues frei machen. Ich argumentiere im Folgenden auf drei Ebenen: Transformation – Normen – Strategie.

Wie könnte eine Denkprämisse für die Transformation lauten, die das Markenkonstrukt erhält, aber Spielraum für Entwicklung lässt? These: **Weniger Imponiergehabe, mehr Innovation!** Viele Markenunternehmen leben von ihrer Substanz und üben sich nur in schleichenden oder kosmetischen Erneuerungen ihrer Produkte. Wer Transformation will, sollte sich und sein Angebot neu erfinden.

Die nächste Ebene ist die der Normen. Mit welchen Werten will die Marke künftig den Markt überzeugen und sich in ihrer Entwicklung leiten lassen? These: **Weniger Manipulation, mehr Menschlichkeit!** Die großen Marken sollten ihre gesellschaftlich-globale Verantwortung ernst nehmen und ihre Governance mit einem sozialen Fokus ausstatten. Macht verführt zu Missbrauch und hier müssen gerade die Konzernmarken ihr Handeln kritisch werten, bewerten lassen und ethisch ausrichten. Dafür braucht es in den Unternehmen, so meine These - **Weniger Blendwerk, mehr Bewusstsein!** In letzter Zeit nimmt die Diskussion um „Purpose“ zu. Immer, wenn Buzzwords aufkommen, reflektieren sie auf Defizite in der Unternehmensführung. Wirtschaft muss Sinn machen – für alle und nicht nur für die Shareholder.

Das Thema der Strategie auf der dritten Ebene: Es behandelt die nachhaltige Realisierung des eigenen Anspruchs im Sinne einer stabilen und tragfähigen Struktur des Unternehmens. These: **Weniger Symbolik, mehr Substanz!** Statt partikularem und PR-trächtigem Aktionismus braucht es ganzheitliche Konzepte, die tatsächlich etwas bewirken und nicht nur Strohfeder sind. Dafür braucht es (These) **Weniger Werbung, mehr Weltverbesserung** und – letzte These – **Weniger Kommerz, mehr Kreativität.**

Wenn wir die Zukunft des Markenkonstrukts vordenken, ist auch Spekulation im Spiel. Die Fortschreibung von Vergangenheit funktioniert nicht mehr. Es braucht den Mut zum Sprung der Ideen. Es gilt, diese zu diversen Bewegungsmustern zu choreografieren – Überraschungen bestimmen ab jetzt den Rhythmus!



Bildquelle: Eigenes Bild

Marke und Metaebene: Geburtshelfer, Seelentröster und Karriere-Epauletten

Kunst kann sehr still sein und ist dennoch laut und deutlich zu hören. Kunst kann einem in den Arsch treten und auch vor den Kopf hauen. Kunst kann das Korrektiv zum Kapitalismus sein. Kunst kann Kontemplation zum Konsum bieten. Kunst gibt Widerworte, ohne auf Zank aus zu sein. „The Walthamstow Tapestry“ von Grayson Perry, der 2003 den Turner-Preis gewann, ist ein Kunstwerk, das leise und dennoch vernehmlich anprangert. Der 15 m lange Wandteppich beginnt mit dem Leben in einer blutigen Geburt, geht über in das Dasein des Erwachsenen und endet mit dem Tod auf dem Sterbebett. Eskortiert werden die diversen Lebensphasen des Menschen von Szenen aus seinem Alltag und garniert wird alles von Markennamen, die es offenbar braucht, um überhaupt das Dasein zu ertragen und durchs Leben zu kommen. Die Marken als Geburtshelfer, als Belohnungsmittel, als Karriere-Epauletten, als Spaßturbo und als Seelentröster! Dem kritischen Betrachter des Kunstwerks drängt sich die Frage auf, was für eine Art Leben das ist, wenn es permanent auf ein Stützkorsett durch geliehene und verliehene Aufwertung angewiesen ist? Der Marke als solches kann es recht sein, wenn es in philosophische Sphären gehoben wird, die die Suche nach dem Sinn des Lebens markieren. Aber ist dem so? Ist denn die Marke nicht vielmehr Meme sinnentleerten Lebens?

Die Überhöhung ins Religiöse wird durch den Künstler und sein Werk ad absurdum geführt. Allein die bloße Menge des „Besonderen“ der Marke zeigt eine Inflation des Wohlstands, der sich selbst kannibalisiert. Der im Maastrichter Bonnefanten-Museum ausgestellte Wandteppich zeigt das Leben im Hier und Jetzt. Ein Leben nach dem Tod, wie von den Religionen propagiert, ist nicht Teil des Konzepts. Vielleicht wird so der grenzenlose materielle Wohlstand einerseits und die Verarmung der Gesellschaft andererseits um so deutlicher?

Kunst übt hier Gesellschafts- und Kulturkritik. Das kann sie, weil sie eigenständig ist. So entgeht sie den Tabus durch die abhängige Vernetzung. Kunst will nicht akademisch belehrend sein oder gar die besserwisserischen Attitüden der Stammtische verstärken. Kunst will an

die Notwendigkeit der Reflexion erinnern, die gerne von der uns innewohnenden Trägheit verdrängt wird, weil Denken doch eines gewissen Aufwands bedarf. Wer sich der Herausforderung stellt, kommt durch die Inspiration der Kunst auch zu neuen Perspektiven auf Erkenntnisse. Voraussetzung ist der Wille, sich darauf einzulassen!

Wenn, wie in diesem Beispiel, die Kunst ein Thema aufnimmt und es uns wie mit einem Brennglas fokussiert, dann will sie intellektuelle Auseinandersetzung provozieren. So frage ich mich, ob es die Marken mit ihrer eigenen Bedeutung übertrieben haben. Oder ob die Marken es mit der Bedeutung der Menschen untertrieben haben und uns nicht mehr ernst nehmen. Mensch und Marke - eine auseinandergelebte Beziehung?

<https://www.theguardian.com/artanddesign/2009/oct/06/grayson-perry-tapestry-victoria-miro>



Bildquelle:
Eigenes Bild

Marke und Metaebene: Ich besitze, also bin ich?

Es war einer dieser gebrauchten Tage, die einem noch in der Erinnerung einen fahlen, abgestandenen Geschmack auf Zunge und Lippen spüren lassen. Schon der Morgen hatte nichts als Ärger im Programm und am Ende dieser 10 oder 12 Stunden dauernden Niederlage ging ich in eines dieser wundervollen Fachgeschäfte für Schreibwaren und kaufte mir einen dieser Luxus-Füllfederhalter als „Schadenersatz“ und fühlte mich anschließend von der Welt liebevoll umarmt. Diese „Schwachsinn“-Handlung kostete mich mein eigenes Schmerzensgeld, welches ein nicht unerhebliches Loch in meine Budgetplanung für den laufenden Monat riss. Dabei wusste ich sehr wohl, was ich tat! Es war eine Affekthandlung mit

Kalkül. Der Akt der Belohnung machte mein Leben in diesem Moment subjektiv und emotional mehr als erträglich. Und trotzdem wusste ich, dass mich nach der Konsumhandlung das Tristitia post-Syndrom erwischen würde.

Die Konsumgesellschaft des 20. Jahrhunderts brachte das Phänomen der Begehrlichkeit hervor und führte es im Konstrukt des Markenkults zur Perfektion. Ich, der Kunde, begehere ein Produkt, weil mir das Produkt auch seine „Begierde“ signalisiert. Diese stumme Sprache hat der Konsument gelernt und er funktioniert seitdem auch recht gut. Deswegen verzeichnen



Marke und Metaebene: Ich besitze, also bin ich?

insbesondere Luxus-Marken in Krisen die geringsten Konjunkturdellen. Selbstverständlich kann und muss man ein solches marktwirtschaftliches Konstrukt auch immer kritisch hinterfragen und nicht nur dann, wenn Verbraucherschutz-Organisationen die Mogelpackungen des Jahres suchen, um diese wegen ihrer versteckten Preiserhöhungen anzuprangern. Diese vermeintliche Begierde nach mir als dem Kunden hat letztlich seinen Ursprung im Tauschgeschäft – Geld gegen Produkt. Der Markenkult trifft uns an einem verletzlichen Punkt unserer Persönlichkeit, nämlich beim Empfinden unseres geplagten, unvollkommenen und eingeschränkten Daseins. Marken wirken wie Pflaster auf der verwundeten Seele oder auch wie ein Fetisch, der Erlösung verheißt. Ja, die Frage ist berechtigt, ob ein Motorrad seinem Besitzer endlose Freiheit und ewige Jugendlichkeit tatsächlich bieten kann. Aber Momente der Illusion sind auch Urlaub vom Alltag durch Verdrängung der Realität. Im Übrigen sind Marken auch ein Mittel der sozialen Differenzierung, was vielen Menschen ein Bedürfnis ist.

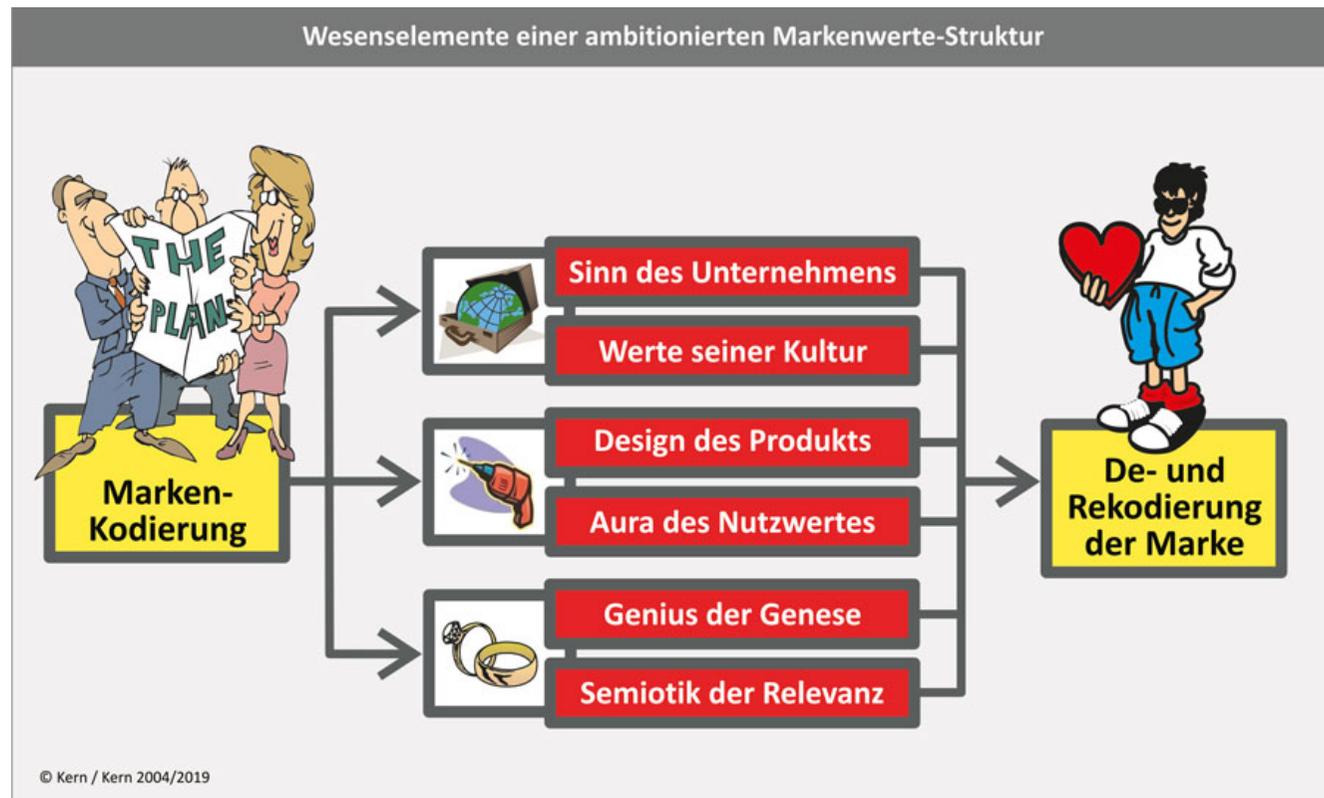
Marken funktionieren, weil sie uns gleichzeitig als wichtiges Individuum verstehen und uns zum Mitglied einer bedeutenden Community machen. Der Einzelne ist Teil einer singulären Wertegemeinschaft und fühlt sich dadurch bestätigt. Marken sind auch Versicherung der eigenen Bedeutung, die man sich in einer wirtschaftsinduzierten Gesellschaft selbst erkämpfen muss. Die materiellen Dinge werden zum Ersatz für menschliche Anerkennung. Aber vielleicht sind wir als Gesellschaft an einem Punkt angelangt, der uns diese Form von Konsum als nicht mehr zeitgemäß erscheinen lässt?!

Marke und Metaebene: Das Ende der Leuchttürme

Es gab Zeiten, da erkannte man einen Erfinder an seinem Blaumann und an der Meinung, dass sich ein gutes Produkt von selbst verkauft. Ja, das stimmte, aber es waren die Zeiten, da erkannte der Kunde eine Innovation noch an einer Schweißnaht. Allerdings haben sich die Zeiten geändert. Auch wenn sich der eine oder andere Unternehmer diese Phase der Marktwirtschaft wieder zurück wünscht, hat der Wettbewerb eine Unübersichtlichkeit erreicht, die in vielen Branchen eine Markttransparenz fast unmöglich erscheinen lässt. Eine Marke (und damit ein Leuchtturm) zu sein, schien hier der Königsweg. Aber wie in der modernen Schifffahrt haben Leuchttürme heute nur noch folkloristischen Wert – die pure Existenz reicht als Legitimation im Wettbewerb nicht mehr aus.

Drei Dinge braucht die Marke heute – ein Unternehmen, ein Produkt und ein Konzept. Und es braucht intelligente Köpfe, die wissen, wie man was draus macht! Unternehmen müssen sich und ihre Marke(n) neu erfinden. Und das heißt neu programmieren, neu kodieren. Als erstes sollte es den Sinn, heute auch mit Purpose umschrieben, kritisch hinterfragen und sich gesellschaftlich neu aufstellen. Hier sind auch die Werte seiner Kultur wichtig sowie der Genius seiner eigenen Genese.

Die Welt besteht aus unendlichen Zeichen. Welche stehen für meine Marke?



Marke und Metaebene: Markierung als Weltverbesserer

Menschen leben und sterben für Ideen. Für „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ gingen sie auf die Barrikaden und in den Tod. Die Französische Revolution mit ihren Opfern hat Menschenrechte und Demokratie gebracht. Es sind Ideen, die Hoffnung, Antrieb und Glaube geben. Große Ideen haben immer Weltverbesserndes und damit Momente des Kreativen. Es ist diese transformative Kreativität, die Innovationen zum Wohl von Umwelt und Menschen auslöst und Umwälzungen mit erheblichen ökonomischen Effekten in einer Marktwirtschaft bewirkt. Stehen wir auch jetzt am Anfang solcher Umbrüche durch neue „große“ Ideen? Wie sonst soll eine globale Transformation gelingen?

Das Konstrukt der Marke wurde generiert, als sich Probleme in der Beziehung nach Außen, also in erster Linie zum Markt, abzeichneten. Wusste früher noch der Kunde, was er wollte und was er vom Unternehmen als Anbieter einer Leistung oder eines Produkts zu erwarten hatte, wurde die Situation in der Folgezeit weit komplexer und unübersichtlicher. Marken hatten ihre große Zeit, weil sie Beliebigkeit verhindern und klare Orientierung bieten konnten. Und doch werden im Laufe der Zeit Profile abgeschliffen. Große Ideen nivellieren sich im extremen Wettbewerb. Die gelebte Identität weicht oft von der gewünschten Identität ab. Die reale Welt des Alltags mit ihren Routinen ist



Marke und Metaebene: Markierung als Weltverbesserer

zu bewältigen. Aber es braucht gerade auch die virtuelle Welt der Ideen, die immer wieder das Konzept der gewünschten Identität erneuert und für symbolischen Wertzuwachs sorgt. Neue Ideen finden sich etwa in der Mitarbeiterführung, in Managementsystemen oder aktuell in Nachhaltigkeitsprojekten. Suchte man früher einen Ingenieur, gab es genügend qualifizierte Bewerbungen. Auch das hat sich gedreht – qualifizierte MitarbeiterInnen suchen sich ihre künftigen Arbeitgeber selbst aus. Eine normativ bewusste Markenpolitik mit einem weitsichtigen Management kann zum Booster werden. In vielen Unternehmen realisieren sich Ideen, die die Organisation von Innen weiterentwickeln und positive Effekte in die Außenwelt abstrahlen.

Unsere Gegenwart und der mit ihr verbundene multiple Krisenmodus verlangt, dass sich Unternehmen „outen“ und sagen, wofür sie in Zukunft stehen. Mit welchen Ideen sie mithelfen wollen, die Welt wieder in Balance zu bringen. Aber auch auf Basis welcher Werte sie künftige Wettbewerbsstrategien entwickeln. All das und mehr hat im Markenkern zu kumulieren und das Bild des Unternehmens und seines Geschäftsmodells in seinem Handeln plus seiner Kommunikation zu prägen.

Das Unternehmen und sein Markenkern entwickeln sich auf zwei Ebenen – der gewünschten und der gelebten Identität. Erstere ist dem tatsächlichen Leben im Unternehmen immer einen Schritt voraus und ist damit Motivator und Sinnstifter nach Innen. Hier werden die unternehmerischen Vitalfunktionen immer wieder „runderneuert“ – es wird „Weltverbesserung“ geboren.

Marke und Metaebene: Symbiose aus Leidenschaft und Lebensqualität

Marken funktionieren wie Ehen – in guten wie in schlechten Zeiten! Der Partner vervollständigt einen selbst und gibt dieses große Gefühl von Glück, das man Liebe nennt. Lieben und geliebt zu werden gibt dem Leben seinen Sinn und eine neue Qualität. Man hat sich füreinander entschieden und weiß, dass ab jetzt keine Energie und Zeit in Suchen, Ausprobieren und wieder an den Start gehen, investiert werden muss. Und wenn später der Alltag manchmal die Oberhand hat, gibt es auch vielleicht schon mal einen Flirt mit einer „Alternative“, die es aber nicht schafft, ins „Relevant Set“ zu kommen. Ist doch die emotionale Beziehung zwischen den Partnern einfach zu stark.

So ist das zum Teil auch mit Marken. Sie sind Projektionsfläche für den Menschen – für seine Träume, Wünsche, Vorstellungen. Das gilt sowohl für die Produzenten als auch für die Rezipienten von Marken. Der eine hat den Ehrgeiz, etwas Eigenständiges und auch Beständiges zu schaffen, und der andere hat eine ausgeprägte Lust auf profilierte Qualität. So verbinden sich Leidenschaft und Lebensqualität zu einer Symbiose oder „Zugewinnngemeinschaft“, um im Kontext unserer Metapher für Marken zu bleiben. Im Gegensatz allerdings zu einer tatsächlichen Ehe ist hier die Liebe nicht bedingungslos, sondern ein Tauschgeschäft – Geld gegen Leistung. Dagegen ist auch nichts einzuwenden, sofern sich Werbung und Marketing nicht im Ton vergreifen und zum „Heiratsschwindler“ mutieren.



Marke und Metaebene: Symbiose aus Leidenschaft und Lebensqualität

Wie in jeder guten Partnerschaft gibt es eine gemeinsame Entwicklung und die braucht den Blick auf die Zukunft und gleichzeitig die Konzentration auf die momentanen Umfeldbedingungen. Die gemeinsamen Werte als Kern und Schnittmenge zwischen Mensch und Marke zeugen von der Relevanz langfristiger Trends der Gesellschaft und sorgen für Anpassung und notfalls sogar fürs Überleben. In der Welt der Wirtschaft mit ihren Meta-Themen und Mega-Trends entsteht immer wieder die Notwendigkeit, sich neu zu erfinden oder nach zu justieren. Wie in jeder Beziehung gibt es helle und dunkle Phasen – mal läuft es richtig gut und mal auch weniger. An der Seite von Marken steht das Design und schafft Benefits durch Adaption von Makrotrends und aktuellen Moden. Hier gilt fürs Markenmanagement: Über die Vergangenheit nachdenken und die Zukunft vordenken!

Jede interessante Beziehung schreibt ihre Geschichte und die wird durch eine produktive Partnerschaft reicher an Bildern und Begriffen. Er, der Kunde, wird zum „konstruktiven Rezipienten“ und zum gestaltenden Teil der Beziehung zu „seiner“ Marke. Ihm gibt der Bedeutungsüberschuss von Marken die Option, seine eigene, individuelle Zuneigung zu entwickeln. Die Kunst, Marken so auszustatten, liegt beim Management, das die Rolle des „kreativen Produzenten“ suchen und ausfüllen muss. Wenn der Kunde wesentlicher Teil in dieser Geschichte ist, dann stehen die Zeichen auf ein „Happy End“.

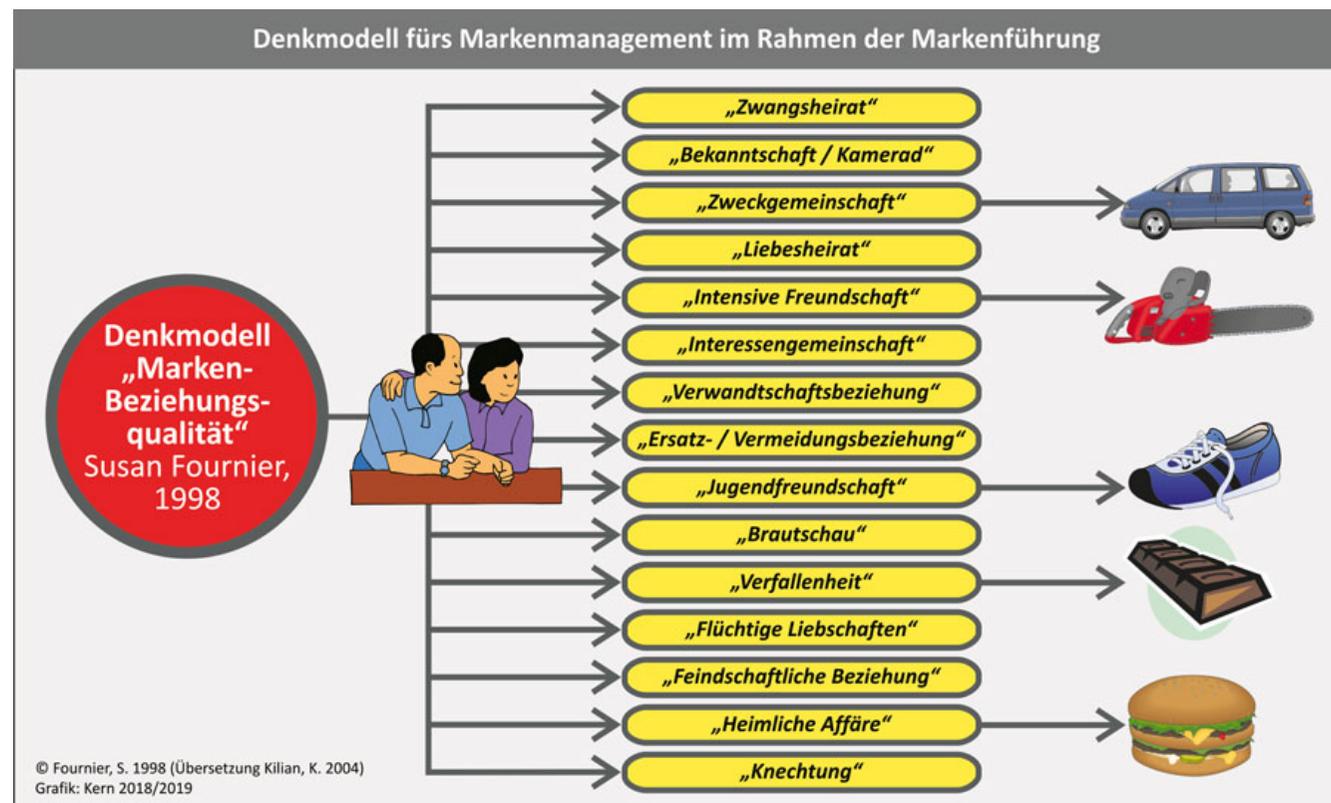
Marke und Metaebene: Eine „Heimliche Affäre“

In der Diskussion zur Pflege und Betreuung älterer Menschen wird immer wieder kritisch das Thema des Robotereinsatzes beleuchtet. Aus wissenschaftlicher Sicht kann ich die „Dämonisierung“ nicht nachvollziehen. Wer sich die Beziehung der Menschen zu Artefakten anschaut, weiß um die produktive und positive Dimension. Und wenn man die Produkte nicht nur physisch sieht, erkennt man viele Facetten, die emotional, symbolisch, kommunikativ bedeutsam sind. Da zeigt sich eine Metaebene, die Beziehungen qualifiziert.

Ein Denkmodell, das die Beziehungen zwischen Menschen und Marken qualifiziert, ist die „Marken-Beziehungsqualität“, die typologisiert. Beispiel

ist ein gegrillter Fleischklops, dessen Nährwerte fraglich sind, der aber in gewissen Momenten unheimlich gut schmeckt. Und weil im sozialen Umfeld vegetarisches Essen hoch angesehen ist, wird das Genießen des Hamburgers zur „Heimlichen Affäre“. Und welcher DIY-affine Mann pflegt keine „Intensive Freundschaft“ zu seiner Kettensäge oder zu seinem Hochdruckreiniger? Weil man in seiner Pubertät gute Erfahrungen mit den 3-Streifen-Sneakern gesammelt hat, bleibt es auch bei der „Jugendfreundschaft“.

Studierende haben ein Modell an der Hand, das ihnen hilft, solche abstrakten Themen besser zu verstehen ...





**Die meisten Menschen
wollen lieber durch Lob ruiniert
als durch Kritik gerettet werden.**

Amerikanisches Sprichwort

Bildnachweis

Titelseite: DigitalVision
S.3: DigitalVision
S. 6: PhotoAlto (James Hardy)
S. 8: DigitalVision
S. 9: PhotoDisc
S. 10: PhotoAlto (James Hardy)
S. 11: digitalSTOCK
S. 13: PhotoAlto (James Hardy)
S. 15: digitalSTOCK
S. 16: DigitalVision
S. 23: DigitalVision
S. 26: PhotoAlto (James Hardy)
S. 35: DigitalVision
S. 38: GoodShot
S. 41: DigitalVision
S. 50: DigitalVision

Impressum

Markenkritik

Zeit zum Nachdenken über das Konstrukt der Marke
Themendiskurs zu einem Mantra, das der umfassenden Erneuerung bedarf

Prof. em. Dr. phil. Ulrich Kern
Info@ulrich-kern.de
www.kernkernkompetenzen.de
D – Velbert

Juli 2023 (1. Ausgabe)
Oktober 2023 (2. Ausgabe)