

Psychologische Aspekte erfolgreicher Markenführung

Stephan Grünewald

Ich werde mich mit dem Thema »Psychologische Aspekte erfolgreicher Markenführung« an Hand von drei Produktbereichen beschäftigen, dem

- Zigaretten-
- Kondom-
- und dem Haushaltsreiniger-Markt.

Ich werde Ihnen dabei kein konkretes Patentrezept für effiziente Markenführung vorstellen – ich bin der Meinung, daß es das auch nicht gibt. Stattdessen will ich Ihnen zeigen, was eine Marke psychologisch gesehen ausmacht und welche Funktion sie für den Verbraucher hat. Ein fundiertes *Marken-Verständnis* auf der Basis der Morphologischen Marktpsychologie ist der beste Garant für die strategische Relevanz und den Erfolg von Marketingmaßnahmen.

Im Alltag des Marketinggeschäfts versucht man, das *Wesen* und die *Funktion* von Marken durch zahlreiche Vergleiche und Analogien zu begreifen:

1. Marken sind Persönlichkeiten
2. Marken sind Botschafter
3. Marken sind Kulturen
4. Marken sind Markierungen in Märkten
5. Marken machen Karriere

Meine These ist, daß in diesen Analogien bereits alles wesentliche über Marken steckt. In diesen Vergleichen finden wir die strategischen Hinweise für erfolgreiche Markenführung. Voraussetzung dafür ist aber, daß wir die Implikationen herausheben und ernst nehmen, die in diesen Gleichnissen stecken.

Marken werden mit einer Persönlichkeit verglichen. Man spricht im Marketing immer wieder von der ›*Markenpersönlichkeit*‹ – und umgekehrt sagt man auch in der Alltagssprache zu seinen Kollegen oder Freunden »Du bist aber eine Marke«. Der Persönlichkeitsvergleich hat viele Implikationen: Ebenso wie eine Persönlichkeit besitzt eine Marke eine Ausstrahlung, einen Charakter, sie hat Werte, einen Stil, ein Standing, sie hat Freunde und Feinde, sie hat eine Position, sie wächst, stirbt oder gründet eine Markenfamilie.

Der Persönlichkeitsvergleich weist darauf hin, daß eine Marke eine Einheit, ein *ganzheitlicher Zusammenhang* ist. Auch für eine Marke gilt der Leitsatz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. In der Marktforschung und im Marketing müssen wir daher auch ›aufs Ganze gehen‹.

Wir stellen aber immer wieder fest, daß dieser Persönlichkeitsvergleich oft nur ein Lippenbekenntnis ist und nicht konsequent umgesetzt wird. Die Markenführung leidet in der Praxis häufig darunter, daß der ganzheitliche Zusammenhang einer Marke zerstört wird, indem die Marke in einzelne *Elemente* zerlegt wird – in die Packung, in die Kommunikation, in den Geschmack, den Preis usw. Und an diesen Einzelementen wird dann isoliert herumgedoktort und munter optimiert.

Der Zusammenhang einer Marke wird aber auch zerteilt, indem man die Marke in Positiva und Negativa, in Likes und Dislikes zerlegt und dann die Negativa eliminiert und die Positiva verstärkt. (Der altbekannten Einsicht zum Trotz, daß gerade die Schwächen und Fehler den Reiz eines Menschen ausmachen, da sie sein Persönlichkeitsbild abrunden.) Dabei entsteht dann häufig ein *Zerrbild* oder ein *Homunculus*, aber keine lebensfähige Marken-Persönlichkeit. Wenn die Marke eine Persönlichkeit ist, dann sind:

- die Werbe-Maßnahmen im weitesten Sinne (Anzeigen, Plakate, Spots, Events etc.) ihre Gesten, ihre Verlautbarungen, ihre Verhaltensweisen und Taten,
- die Markeneigenschaften (Preis, Qualität, Verarbeitung, Geschmack etc.) ihre Fähigkeiten und Anlagen,

- die Packung ihr Gesichtsausdruck, ihre Kleidung und Ausstaffierung.

Der Persönlichkeitsvergleich führt uns daher zu einem ersten psychologischen Aspekt erfolgreicher Markenführung:

1. Stimmigkeit und Schlüssigkeit des Markenbildes

Eine Marke muß ein zusammenhängendes, ein in sich stimmiges und schlüssiges *Bild* abgeben! Nur Marken mit einer organischen *Gesamtkomposition* sind lebensfähige Persönlichkeiten. (Das hat auch Konsequenzen für die Marktforschung: Sie muß sich ein komplettes Bild von einer Marke machen und ihre Gesamtkomposition herausheben.)

Stimmigkeit und Schlüssigkeit bedeuten *nicht* ein einheitliches Styling, die Gleichschaltung von Packung, Kommunikation oder Produkteigenschaften. Die verschiedenen Erscheinungsformen einer Marke können sich gegenseitig

- unterstreichen,
- abstützen,
- ergänzen,
- ausgleichen.

Sogar äußerlich sehr verschiedenartige Erscheinungsformen einer Marke können im Zusammenhang eine plausible Bildlogik, ein *schlüssiges* Gesamtbild entfalten. Was hat z.B. der abgerissene ›Marlboro-Cowboy mit der frischen, rot-weißen Packung zu tun? Wie kann die Marlboro-Packung stimmig zum Markenbild der Marke Marlboro passen? Der Erfolg der Marke scheint darauf hinzuweisen. Aber wie kann man das feststellen und behaupten?

Das IFM-Köln geht dieser Frage mit Hilfe zweistündiger psychologischer Tiefeninterviews nach, denn die Stimmigkeit ist eine Dimension, die sehr emotional und sehr oft von unbewußten Vorstellungen und Wirkungszusammenhängen geprägt ist.

Beispiel: Marlboro

Mit ›Marlboro‹ wird im ersten Atemzug immer der Cowboy sowie ›Freiheit und Abenteuer‹ verbunden. Das ist aber nur die *eine Seite* der Markenpersönlichkeit. ›Marlboro‹ und der Cowboy stehen auch für eine unumstößliche Routine und einen sehr geregelten Lebensrhythmus: morgens aufstehen, Kaffee kochen, ausreiten,

Rinder treiben; abends heimkehren, sich im Kreis der Freunde niederlassen. Ein ewiger Kreislauf wird hier propagiert, der hinter seiner abenteuerlichen Fassade sehr viel Ähnlichkeit mit dem normalen Arbeitsalltag der Menschen hat.

Hier liegt das Erfolgsgeheimnis der Marke. ›Marlboro‹ verkauft ein sehr abgestecktes Leben, ein Leben ohne große Veränderungen und Entwicklungen, als Freiheit und Abenteuer. Es entwertet den Raucher nicht in seiner Existenz, sondern sagt ihm, daß in seinen kleinen Freiheiten, im Weggehen und Heimkehren, im trauten Freundeskreis, im Kaffee-Trinken und Zigaretten-Rauchen das Glück auf Erden liegt.

›Marlboro‹ plädiert also nicht für die großen Ausbrüche, die großen Befreiungen und Abenteuer, sondern eher für *Sicherheit und Gebundenheit*. Das zeigt sich in den Anzeigen und Filmspots. Das Freiheitliche, das Wilde und Ausbrechende wird immer wieder eingedämmt:

- Wildpferde werden zugeritten und bezähmt,
- ausbrechende Rinder werden eingefangen und zurückgeführt,
- freie Flächen werden abgesteckt und vergattert.

Was hat jetzt die ›Marlboro‹-Packung damit zu tun? Gerade diese *Dynamik von Ausbruch und Eindämmung* ist in der Packungs-Gestaltung symbolisiert: Die Buchstaben »lb« brechen aus dem Kanon der anderen Buchstaben aus. Der Ausbruch findet aber in dem roten Dach einen begrenzenden und schützenden Rahmen. Der Marke ›Marlboro‹ gelingt es also im Packungsdesign, ihre Grundaussage und beinahe sämtliche Anzeigen und Spots symbolisch zu bündeln. ›Marlboro‹ kommuniziert den domestizierten und kontrollierten Ausbruch! Die Botschaft von ›Marlboro‹ lautet:

›Die großen Ausbrüche und Abenteuer sind nicht mehr nötig. Im Durchmessen des von Dir bereits Erreichten und Verwirklichten erlangst Du Deine Meisterschaft und findest Deine Seligkeit auf Erden.«

Dieses Beispiel verweist auf eine zweite Analogie, mit der man eine Marke zu fassen und zu begreifen sucht.

Marken sind Botschafter

Von der Botschaft oder der Message der Marke ist im Marketing immer wieder die Rede. Auch das kann man wörtlich und ernst

nehmen. Marken vermitteln Botschaften. In ihren *symbolischen Bilderwelten* legen Marken die Welt in einer ganz bestimmten Art und Weise aus und interpretieren sie. Marken entfalten einen spezifischen *Sinnzusammenhang*, eine ganz bestimmte Art der Weltsicht. Marken sind keine Marktschreier, die ihre Vorzüge ausposaunen, sondern *Sinnstifter*, die mit einer komplexen Botschaft oder mit einem alltagstauglichen Rezept aufwarten. Wie eben ›Marlboro‹...

Hier einige Beispiele für impliziten Botschaften der Marken, die wir bei einer intensiven Marken-Analyse herausgearbeitet haben:

Camel: Lege Dich nicht endgültig fest. Entschiedenheit bedeutet Entwicklungsstillstand. Der Weg ist das Ziel – in endlosen Probeläufen findest Du Deine Bestimmung und Erfüllung.

West: Du hast zwar einen sicheren Platz im Leben, aber wage auch einmal persönliche Grenzgänge und laß Dich einmal unverbindlich auf die anderen Seiten des Lebens ein!

General: Mit dem ›General‹-Reiniger kann man sich als Hausfrau auszeichnen und einmal so richtig zeigen, was man leisten kann. Wir stellen immer wieder fest, daß den Botschaften der Marken viel zu wenig Beachtung geschenkt wird. Meist wird nur untersucht, ob es der Marke gelingt, sich im Markt Gehör zu verschaffen, ob ihre Auftritte eine Impact-Stärke verwirklichen und ob die Markenbekanntheit stimmt.

2. Aspekt: Bekanntheit der Marke

Die Bekanntheit und Aufmerksamkeitsstärke einer Marke ist sicherlich ein wichtiger Aspekt erfolgreicher Markenführung, aber dabei bleibt häufig ungeklärt, was die Verbraucher wirklich hören und was die Marke tatsächlich kommuniziert. Oft verkürzt man die Botschaft einer Marke auf eine Reihe prägnanter und zeitgemäßer Essentials und Sekundärtugenden, die bereits im Slogan enthalten sind. Modernität, Dynamik und Selbstbewußtsein wird dann der Marke als Botschaft zugeschrieben. Dabei wird die eigentliche kommunikative Leistung der Marken übersehen. Was die Botschaft einer Marke thematisieren und umfassen sollte, wird deutlich, wenn wir uns der dritten Marken-Analogie zuwenden:

Marken sind Kulturen

Man spricht im Marketing häufig von der Markenkultur oder der Markenwelt. Der pragmatische Wert dieser Analogie erschöpft sich aber nicht darin, daß Marken niveau- oder stilvoll sind. Kultur kann man aus psychologischer Sicht als ein ›*Behandlungssystem der Wirklichkeit*‹ betrachten – damit hat man gleichzeitig eine wesentliche Funktion von Marken und ihren Botschaften beschrieben.

Marken vermitteln *Leitlinien* oder *Rezepte* für den Umgang mit Produkten. Die Botschaften der Marken sind produktspezifisch: Sie sagen, wie man sich beim Rauchen oder Putzen zu verhalten hat, was man tun und was man lassen soll. Marken suggerieren eine bestimmte *Verwendungskultur*. Marken markieren eine ganz bestimmte Spielart oder Umgangsform in der Produktwelt:

Der ›General‹ eignet sich nicht für eine Katzenwäsche im Haushalt. Mit dem General muß man sich kräftig engagieren, mit ihm müssen häusliche Putzschlachten geschlagen werden. Das oberflächliche Putzen klappt dagegen mit dem ›Frosch‹ sehr viel besser. Wenn man dann die Wohnung nicht richtig sauber gemacht hat, kann man immer noch sagen, daß man zumindest ›die Gewässer sauber hält‹.

Marken sagen auch, was man im Umgang mit dem Produkt erwarten kann und vermeiden soll. Sie stellen die Erfüllung bestimmter Bedürfnisse in Aussicht. Sie vermitteln *Problemlösungs-Strategien* für die widerstreitenden Motive, die z.B. mit dem Putzen, dem Fotografieren oder der Hautpflege verbunden sind. Unterschiedliche Marken bieten den Konsumenten unterschiedliche *Kultivierungsformen* des Produktalltags. Die Konsumenten wählen die Marke, die am besten der eigenen Verwendungskultur entspricht.

Die Kultur-Analogie führt uns zu einem dritten Aspekt erfolgreicher Markenführung: Man muß prüfen, ob Produkt- und Markenkultur kompatibel sind – die Produkt- bzw. Motivrelevanz der Marke muß sichergestellt werden.

3. Aspekt: Produkt- bzw. Motivrelevanz der Marke

Sagt die Marke überhaupt etwas über das Produktfeld? Leistet sie eine *Kultivierung* der Produktwelt? Bietet sie relevante Handlungsanweisungen für den Umgang mit Produkten? Suggestiert die Marke

die Erfüllung relevanter Produktwünsche und Motive? Die Produkt- bzw. Motiv-Relevanz ist der Dreh- und Angelpunkt der Markenführung: Es nutzt z.B. der Zigaretten-Marke wenig, wenn sie ein stimmiges Gesamtbild abgibt, aber beim Verbraucher Urlaubsbedürfnisse weckt, anstatt seine Rauchmotivation anzusprechen. Eine strategisch wirkungsvolle Markenführung kann daher nur vor dem Hintergrund einer genauen Kenntnis des für die Marke relevanten *Produkt-Wirkungsfeldes* erfolgen.

Ich möchte das anhand eines Beispiels veranschaulichen. Ein bekannter Kondomhersteller wollte vor drei Jahren eine neue Marke auf dem deutschen Markt positionieren. Der Hersteller wollte wissen, wie eine solche Marke aussehen kann, welche Markenkultur adäquat ist. Wir konnten diese Frage nur klären, indem wir uns in einem ersten Schritt mit dem relevanten Produkt-Wirkungsfeld beschäftigt haben.

Beispiel: Kondommarkt

In den Tiefeninterviews zum Kondommarkt eröffnete sich ein sehr widersprüchliches Wirkungsfeld: Mit der Benutzung von Kondomen sind sehr *ambivalente* und *gegensinnige* Motive und Forderungen verbunden:

Gefühlsechtheit ↔ Schutzgarantie

- Das Kondom soll einerseits beim Geschlechtsverkehr nicht auffallen und zu spüren sein.
- Das Kondom soll andererseits beim Geschlechtsverkehr als (Schutz-)Wand gegenwärtig sein.

Experimentierfreude ↔ Vertraute Beständigkeit

- Das Kondom soll einerseits eine Möglichkeit und eine Anregung sein, beim Verkehr zu experimentieren und den vertrauten Rahmen zu überschreiten.
- Das Kondom soll andererseits garantieren, daß die erprobten und bewährten Verhaltensmuster erhalten und der Rahmen des Vertrauten nicht überschritten wird.



Der Marken-Erfolg im Kondommarkt hängt im wesentlichen davon ab, ob es der Marke gelingt, sich als Erfüllungsgehilfe für mindestens eines dieser strategisch relevanten Motive zu erweisen.

Nachdem wir das Produktwirkungsfeld analysiert hatten, haben wir in einem *zweiten Schritt* untersucht, welche Marken-Kulturen es bereits im Markt gibt.

Die Kondome dieser Marken-Gruppe sind Erfüllungsgehilfe für das Motiv ›Gefühlsechtheit‹. Sie suggerieren durch ihren dezent ästhetischen Ausdruck, der fast an Parfüm erinnert, daß sie

- sich ebenso leicht wie ein flüchtiges Duftkleid überstreifen lassen und
- beim Geschlechtsverkehr nur sehr dezent und anmutig in Erscheinung treten.



Das Motiv ›Schutzgarantie‹ wird durch die Markengruppe ›Klinisch Clean‹ erfüllt. Die Kondome dieser Markengruppe suggerieren durch ihren klinischen Ausdruck, der eher an Medikamente oder an Desinfektionsmittel erinnert, daß sie

- eine medizinisch sichere Schutzwand sind und
- selbst kleinsten Viren standhalten.

Dem Motiv ›Experimentierfreude‹ wird vor allem die Markengruppe ›Eros-Power‹ gerecht. Die Kondome dieser Markengruppe suggerieren durch ihren erotischen Ausdruck, daß sie

– beim Geschlechtsverkehr starke Impulse geben und

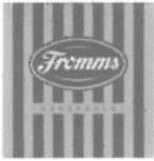
- verborgene sexuelle Wünsche wecken.

Die Markengruppe ›Family-Pack‹ erfüllt das Motiv ›Vertraute Beständigkeit‹. Die Kondome dieser Markengruppe suggerieren durch ihren harmonisch-familiären Auftritt, daß

- sie sich harmonisch in den Geschlechtsakt integrieren lassen und
- die heile Beziehungswelt gewahrt bleibt und man nicht auf sexuelle Abwege gerät.

Die Kondome dieser Markengruppen erfüllen durch ihren Kompromiß-Charakter alle vier Motive. Sie sind deshalb sehr erfolgreich und werden universal eingesetzt. Sie suggerieren durch ihren soliden, dezenten, aber auch leicht extravaganten Ausdruck, daß sie





- solide ihre Schutzfunktion erfüllen,
- sich dezent und unauffällig in den Geschlechtsverkehr integrieren, und das auf diese Weise
- der traditionelle Rahmen gewahrt bleibt ohne in Monotonie zu erstarren.



Die schwedische Marke ›Black Jack‹ ist neu auf dem Markt, und sie markiert eine Markengruppe der Zukunft: Sie wird gleichzeitig den beiden Motiven ›Experimentierfreude‹ und ›Schutzgarantie‹ gerecht. Sie vermittelt eine neue Verwendungskultur. Durch ihren verspielten Ausdruck in Kombination mit der starken schwarzen Farbe suggeriert sie, daß

- sie spielerisch leicht zu handhaben ist,
- man mal spaßeshalber und unverbindlich etwas Neues im Bett ausprobieren kann,
- ein starker Schutz gewährleistet wird.

Die Karte des Marktes zeigt, daß der ›Black Jack‹ eine große Einzigartigkeit und Alleinstellung auf dem Markt besitzt. Hier liegt ein zukunftsweisendes und bisher kaum erschlossenes neues Marktfeld, zumal der ›Black Jack‹ als schwedisches Produkt in Deutschland kaum distribuiert ist. Die Karte des Marktes verweist aber auch auf eine weitere Analogie, mit der man eine Marke zu fassen sucht.



Marken sind Markierungen im Markt

Marken umfassen nicht das ganze Produktfeld, sie haben aufgrund ihrer spezifischen Markenkultur eine bestimmte *Position* in der Produktwelt. Sie markieren einen bestimmten *Kompetenzbereich*, den man auf einer Karte des Marktes verzeichnen kann. Sie haben deshalb notwendigerweise eine begrenzte Reichweite im Markt: Die Universal-Marke, die alle Verwender-Typen bzw. alle Verwendungskulturen im Markt anspricht, gibt es nicht. (Sie wird es auch in Zukunft aufgrund der gegenseitigen Anforderungsdimensionen in den verschiedenen Produktfeldern nicht geben.) Die Markierungs-Analogie führt uns zu zwei weiteren Aspekten erfolgreicher Markenführung:

4. Reichweite der Marke

Wir müssen klären, welche bestehenden *Verwendungsformen* bzw. *Verwendertypen* die Marke aufgrund ihrer spezifischen Positionierung erreichen kann.

5. Positionierungs-Dominanz

Wir müssen klären, welchen Grad der *Einzigartigkeit* und *Alleinstellung* die Marke im Markt erzielt.

Die Positionierungs-Dominanz verstärkt natürlich die Marktwirkung zusätzlich zur Stimmigkeit und Motiv-Relevanz einer Marke: Eine Marke büßt andererseits einen Großteil ihrer Wirkkraft ein, wenn andere Marken ebenso stimmig sind und dabei die gleichen Motivfelder abdecken, wie das z.B. bei den Kondomen der Markengruppe ›Klinisch Clean‹ geschieht. Die Positionierungs-Dominanz einer Marke ist aber nur sehr schwer zu verwirklichen und schwerer noch zu behaupten:

- a) Ein kreativer Kunstgriff ist nötig, denn man muß gleichzeitig – der Marke ein einzigartiges und individuelles Profil geben und – dabei den allgemeinen und strategisch relevanten Bedürfnissen der Verbraucher entsprechen.
- b) Ist dieser Kunstgriff geglückt, und eine Marke hat erfolgreich eine neue Marktposition besetzt, ziehen andere Marken sogleich nach: Die Firma ›Mappa‹ hat nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnisse unserer Studie das vielversprechende neue Marktfeld mit der ›Billy-Boy-Familie‹ besetzt, der mittlerweile erfolgreichsten Markengruppe in Deutschland.

Positionierungen im Markt haben keine Endgültigkeit. Darauf verweist eine weitere Analogie, mit der man Marken zu begreifen sucht.

Marken machen Karriere

Häufig spricht man im Marketing von einer *Marken-Karriere*. Es gibt zahlreiche Theorien von Marken-Zyklen, die versuchen, den Werdegang einer Marke zu erklären: Aufstieg, Zenit und Untergang erscheinen dabei als fast naturgesetzliche Stationen im Leben einer Marke. Mit dieser fatalistischen Haltung übersieht man jedoch häufig, daß gesunde und erfolgreiche Marken eine produktive Selbst-

behandlungs- und Entwicklungspotenz besitzen. Marktveränderungen sind daher kein Schicksal, dem eine Marke unterworfen ist. Wenn wir Marken über einen längeren Zeitraum untersuchen, so stellen wir immer wieder fest, daß gesunde Marken die sich wandelnden *Entwicklungsaufgaben* im Markt aufgreifen und sogar für die eigene Weiterentwicklung ausnutzen können.

Wenn man die Entwicklungsstadien rekapituliert, die z.B. die Marken ›Marlboro‹ oder ›West‹ durchlaufen haben, erkennt man, daß erfolgreiche Marken nicht einfach vom Himmel fallen. Sie entwickeln und profilieren sich erst in den Umbildungen, Wendungen und Ausgestaltungen einer bestimmten Ausgangslage einer vorgestaltlichen Keimform. Marken kommen in ihrem Entwicklungsgang zu sich. ›Marlboro‹ war z.B. ursprünglich als eine reine Frauen-Zigarette konzipiert. Als dieses Konzept bei den Frauen nicht ankam, hatte man die Idee, die Frauen in Zukunft durch einen betont männlichen Marken-Auftritt zu begeistern. Welche Figur wäre da besser geeignet gewesen als der Cowboy. Wie der Cowboy sich dann weiter entwickelt hat und wie er heute verstanden wird, habe ich ja bereits eingangs dargestellt.

Ein Problem für die produktive Markenentwicklung ist die Schnelligkeit, die im heutigen Marketing herrscht. Hier wird nicht in Entwicklungsdimensionen gedacht, sondern nach dem Prinzip ›top oder flop‹. Der erste Ansatz muß gleich den Erfolg bringen – der Spielraum für Korrekturbewegungen, für Modifikationen und Weiterentwicklungen, ist meist nicht vorhanden.

Beispiel: ›dor‹

Die Entwicklung und Selbstbehandlung einer Marke kann aber auch in eine Sackgasse führen. Eine Marke kann sich in einer einmal gelungen Programmatik verrennen. Sie kann an alten Erfolgsrezepten festhalten, obwohl die aktuelle Entwicklung ganz andere Bewältigungsprinzipien fordert. Das will ich abschließend am Beispiel des Haushaltsreinigers ›dor‹ veranschaulichen. Ich zeige Ihnen jetzt einen fünfminütigen Zusammenschnitt von ›dor‹-Spots aus drei Jahrzehnten, der den Werdegang der Marke sozusagen im Zeitraffer verdeutlicht.

Der Marke ›dor‹ ist es gelungen, in den Jahren nach ihrer Markteinführung ein für die Verbraucher *ideales* Vermittlungsangebot zu etablieren. ›dor‹ versprach gleichzeitig:

- Effizienz (Motiv: Bewältigen)
- Schonung (Motiv: Pflegen)
- Glanz (Motiv: Aufpolieren)

Der Slogan lautete: *dor* – ›Nimmt den Schmutz. Bewahrt den Glanz.‹ Die psychologische Botschaft bzw. Wirk-Formel von ›*dor*‹ lautete damals: ›*Die Effizienz von ›dor‹ ist nicht aggressiv, sondern schonend; sie bewahrt und pflegt durch einfaches Aufpolieren den Glanz.*‹

Die Marke ›*dor*‹ versprach also in ihren Kinderjahren eine *Abmilderung* und *Erleichterung* des Putzens. Da ›*dor*‹ nicht aggressiv war, versprach ›*dor*‹ aber auch eine Freistellung des Putzens: Während die Hausfrauen sich beim Putzen früher notgedrungen mäßigten, weil sie Angst hatten, durch ihre Reinigungs- und Scheuer-Exzesse die Oberflächen ihrer Möbel zu ruinieren, suggerierte ihnen ›*dor*‹ jetzt, sich uneingeschränkt und unbeschadet (von den zerstörerischen Auswirkungen des Putzens) engagieren zu können. ›*Da dor mild und schonend ist, kannst und darfst Du so oft putzen, wie Du willst.*‹

Im Laufe der Markenentwicklung stellte sich bei ›*dor*‹ jedoch ein ›*Vorzeichen-Wechsel*‹ ein: aus dem Vermittlungsangebot wurde ein Vermittlungszwang. Die Marke ›*dor*‹ stellt in ihrer Werbung nicht mehr den einfachen und schonenden Charakter in den Vordergrund, sondern den perfekten und ewigen Glanz, den man immer wieder herstellen kann und vor allem: muß.

Das einfache Aufpolieren-Können mit ›*dor*‹ extremisierte sich so zu einem zwanghaften Perfektionieren-Müssen mit ›*dor*‹. Die Hausfrauen wurden mehr und mehr Gefangene des eigenen Glanz-Ideals, das durch ›*dor*‹ erfüllbar geworden war. ›*Es ist mit ›dor‹ möglich, Glanz und Makellosigkeit ewig zu bewahren – man muß sich nur immer und immer wieder dafür engagieren.*‹ Die implizite Botschaft von ›*dor*‹ lautete daher: ›*Nimm den Schmutz! Bewahre den Glanz!*‹

Die Marke ›*dor*‹ stand in ihrer weiteren Entwicklung mehr und mehr für ein sich perpetuierendes Leben im Dienste des Glanzes. Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklungen verkörpert die Marke ›*dor*‹ heute ein unzeitgemäßes Putz-Ideal: Die mit ›*dor*‹ assoziierte Verwenderin kommt zwar dem (alten) Ideal der perfekten ›*Sauberfrau*‹ sehr nahe, aber sie ist auch *Gefangene* dieses Ideals. Sie ist mit Leib und Seele auf ihre häusliche Umwelt bezogen und ist dabei auf sich selbst zurückgeworfen, hat keine Augen mehr

für ihre Umwelt – sie spricht in den Werbespots auch nur noch mit ihrem eigenen Bild, das sich im Glanz der Kacheln spiegelt.

Die mit ›dor‹ assoziierte Verwenderin hat zwar ein erfülltes Leben, aber sie findet ihre Erfüllung und ihren Lebensinhalt nur im Putzen. Die heutigen Hausfrauen präferieren dagegen einen etwas salopperen Verwendungsstil beim Putzen – die Marke ›dor‹ hat ihren Marktanteil in den letzten zehn Jahren halbiert.

Die Kenntnis der Entwicklungsprobleme einer Marke ermöglicht die *Behandlung* der Marke – die Empfehlung wirkungsvoller und effektiver Maßnahmen für die zukünftige Markenführung. Ich will Ihnen stichpunktartig einige strategische Überlegungen vorstellen:

Strategische Empfehlungen

›dor‹ kann weiterhin zwei seiner originären Eigenschaften und Qualitäten betonen:

- seine (umwelt)schonende und pflegende Wirkung,
- seine unkomplizierte, da universelle Einsetzbarkeit.

Ziel: Die schonende Wirkung von ›dor‹ muß auch wieder für den Putzenden erlebbar werden.

1. Dem unzeitgemäßen Perfektionierungs-Zwang von ›dor‹ i.S. von ewigem und makellosen Glanz muß entgegengewirkt werden:
›dor‹ sollte in Zukunft den Glanz nicht mehr claimen. Der Glanz sollte in verwandte, jedoch zeitgemäßere Qualitäten transformiert werden, die nicht so einen endgültigen und statischen Charakter haben, z.B.:
 - Strahlendes, Spritziges, Esprit als lebendige Form des Glanzes kommunizieren,
 - Duftendes, Frisches als sinnliche Form des Glanzes kommunizieren.
 - In die Markenwelt von ›dor‹ muß eine spielerische und leichte Note einkehren.
3. ›dor‹ muß gemeinschaftsfähig werden! Man darf mit ›dor‹ nicht auf sich und seine hermetische Putzwelt zurückgeworfen werden.
4. ›dor‹ sollte ähnlich wie ›Frosch‹ eine Verschiebung oder Verlagerung des bisher auf das Putzen zentrierten Engagements nahelegen und rechtfertigen, z.B. unter dem Motto: ›Mit ›dor‹ hat man mehr Zeit für die Gemeinschaft oder Familie.‹; ›Mit ›dor‹ hat man endlich mehr Zeit, um etwas für seine Mitwelt zu tun.‹

Fazit

Ich komme zum Fazit. Ich habe versucht, das *Wesen*, die *Eigenart* und *Funktion* von Marken anhand von fünf Marken-Analogien zu beschreiben. Diese Analogien und ihre Implikationen habe ich in einer Übersicht (s. S. 90) nochmals zusammengestellt. Aus diesen Analogien lassen sich fünf Aspekte erfolgreicher Markenführung ableiten, die ich als ›Markenbarometer‹ zusammengefaßt habe.

MEB: Marken-Effizienz-Barometer

Grundlegende Bewertungsaspekte eines Markenbildes

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Bekanntheitsgrad der Marke: | Versteht die Marke, auf sich aufmerksam zu machen? Ist die Marke bekannt? Was ist bekannt? |
| 2. Stimmigkeit des Markenbildes: | Passen die verschiedene Image-Träger zusammen? Ergänzen sie sich zu einem homogenen bzw. schlüssigen Markenbild? |
| 3. Motiv-Relevanz: | Wird das Markenbild wichtigen Bedürfnis-Strukturen des Marktes gerecht? |
| 4. Positionierungs-Dominanz: | Welchen Grad der Einzigartigkeit bzw. Alleinstellung erzielt die Marke? Welche Marken tangieren ihren Kompetenz-Bereich? |
| 5. Reichweite: | Welche Verwendungsformen bzw. Verwendertypen spricht die Marke an? |

Diese fünf psychologischen Aspekte erfolgreicher Markenführung dienen gleichzeitig als

- *Anregung*, sich stärker von den Funktionsprinzipien des Produktes und von der Persönlichkeit der Marke leiten zu lassen;
- *Checkliste*, um zu überprüfen, ob die Marke die wesentlichen wirkungspsychologischen Erfordernisse erfüllt.

Übersicht: Eigenart und Funktion von Marken

Persönlichkeit	→ Marken sind ganzheitliche Zusammenhänge mit einer organischen Gesamtkomposition.
Botschafter	→ Marken bieten komplette Sinnstiftungen und Programmatiken.
Kultur	→ Marken kultivieren die Produktverwendung. Sie bieten Leitlinien und Orientierungshilfen für den Umgang mit Produkten.
Markierung	→ Marken sind nicht allumfassend; sie markieren eine (einzigartige) Position, einen Kompetenzbereich und eine Reichweite im Markt.
Karriere	→ Marken besitzen ein Entwicklungs- und Selbstbehandlungspotential.

In einem sich ständig wandelnden Markt bieten sie überdauernde strategische Hinweise und *Orientierungslinien* für eine erfolgreiche Markenführung. Ein verbindlicher Weg zum Erfolg läßt sich nicht vorzeichnen: Die fünf Aspekte sind ein wichtiger Kompaß – die strategische Stringenz und Kreativität des Marketings bilden ein unverzichtbares Rüstzeug auf diesem schwierigen, aber lohnenswerten Weg.

Literatur

- Grünewald, S. (1991): Werbung und die Kultivierung des Alltags. Zwischenschritte (10)1 (20-31)
- (1991): 700 Jahre Schweiz. Kulturpsychologische Anmerkungen zur Schweiz. Zwischenschritte (10)2 (96-104)
 - (1992): Der Psychologe als Kulturforscher. Zwischenschritte (11)2 (4-21)
 - (1992): Die geheime Logik des Marktes. Erfolgreiche Markenführung durch Analyse psychologischer Wirkungskräfte am Beispiel des Haushaltsreiniger-Marktes. Planung und Analyse 2