

Thema: „Tugenden“ der Menschen - "Tugenden" der Marken? Warum Geiz keine Freunde schafft und nur selten Freude macht.

Das Selbstverständliche ist nicht selbstverständlich.

Meine sehr verehrten Damen und Herren.

Käme ich von HP oder Daimler, bedürfte es keiner Erklärungen, warum ich zu ihnen spreche. Wenn aber einer von Martin Heidegger kommt, sich als Philosoph und Theologe versteht, dann ist das für eine Veranstaltung eines Marketing-Clubs nicht selbstverständlich.

Wenn der Satz zutrifft, der von einem *der* Philosophen des europäischen Kulturraumes - von Aristoteles aus dem 4. Jh. vor Christus überliefert ist, „Denn alle werden überredet durch das, was Nutzen bringt.“ (Rhetorik: 1365b), dann ist zu fragen: welchen Nutzen könnte ich dann Ihnen bringen? Was können sie von einem erwarten, der sich seit Jahrzehnten mit der Philosophie Martin Heideggers beschäftigt, der über Führungsethik nachdenkt und schreibt, der sich mit Führungsverantwortlichen trifft und zusammen mit ihnen über ihr Verständnis von Führung und ihrer augenblicklichen Situation reflektiert und spricht?

Alles Drumherumreden hilft nichts: Ich spreche aus fremder Perspektive über ihr ureigensten Berufsfeld. Meine Sicht der Dinge ist eine philosophische. Was macht eine Sicht zu einer philosophischen Sicht?

Ein Beispiel für den philosophischen Blick:

Wenn ich die hier anwesenden Männer auffordern würde, mir *Beispiele* für schöne Frauen zu nennen, dann klappt das in dieser Runde problemlos. Wenn ich umgekehrt die hier anwesenden Frauen bitten würde, mir *Beispiele* für schöne Männer zu nennen, dann würde das vielleicht auch noch funktionieren, wenn vielleicht auch nicht mehr ganz so einfach.

Sie haben soeben mit großer intuitiver Sicherheit hier anwesende Menschen mit schön bzw. nicht so schön identifiziert oder sich Beispiele für schöne Frauen oder Männer durch den Kopf gehen lassen, dann dürfte für sie auch die nächste Frage nicht besonders schwer zu beantworten sein – sie ist es gleichwohl doch und führt direkt in das philosophische Feld. Was ist es denn, was nicht nur eine Frau, einen Mann eine Landschaft oder ein Bild zu einer schönen Frau, zu einem schönen Mann zu einer schönen Landschaft oder einem schönen Bild macht? Was ist das, was alles Schöne zu einem Schönen macht? Oder anders formuliert: Was ist Schönheit an sich? Wer so fragt, fragt nach dem Wesen. *Was ist das Wesen der Schönheit?*

Den Philosophen interessiert an den Dingen nicht wie sie funktionieren – das macht der Wissenschaftler – sondern er will wissen, was sie sind. Der Philosoph hält die Wesensfrage für wesentlich. Er ist der Meinung: Wer auf das Wesentliche geht, auf Strukturen orientiert ist, Ursprünge zu erkennen sucht, der vermag tiefer und gründlicher zu sehen. Der kann dann auch differenzieren – der vermag Wesentliches vom Unwesentlichen zu scheiden. Der muss – bei unterlegtem Führungskontext – nicht panisch auf die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse orientiert sein, muß nicht von einer Trendwissenschaft zur anderen hüpfen, muss nicht permanent ein schlechtes Gewissen haben, weil er es wieder nicht geschafft hat das aktuelle Trendseminar zu besuchen und hilflos dem Wachsen des Fachzeitschriftenstapels zusehen muss, der immer noch nicht durchgeblättert, geschweige denn gelesen ist.

Wer sich permanent von der Fortbildungsindustrie mit Informationen zuschütten läßt, der kommt nicht mehr zum Selberdenken, der wird immer von den Fortsetzungslieferungen abhängig bleiben. So einer kommt stets und grundsätzlich zu spät, weil er immer nur erfährt, was im Moment „angesagt“ ist und wie es funktioniert. Er vermag stets nur zu reagieren, statt verstehend zu agieren.

Der Philosoph stellt die Wesensfrage und er interessiert sich für das Selbstverständliche. Das Selbstverständliche ist das Nächste, das uns so nah ist, dass wir es ständig übersehen. Das Selbstverständliche ist und bleibt der Grund, auf der unsere Berufs- und Lebensvollzüge gestellt sind. Aus dieser Überzeugung heraus fragt der Philosoph nie nach dem Neuen, sondern nach dem Wesen und den Abgründen des Selbstverständlichen.

So kann ich Ihnen nichts Neues sagen – und auch nicht wollen. Im gegliückten Fall werde ich ihnen den Blick schärfen für ihr Selbstverständliches, und es als „höchst bedenklich“ und „bedenkenswert“ wieder ihrer Aufmerksamkeit und Nachdenklichkeit empfehlen.

Worum geht es im Marketing? Was ist das Materialobjekt? Das Produkt, der Mensch oder der Horizont in dem sich Produkt und Mensch begegnen? Gleichgültig, welche Antwort gegeben wird. Unstrittig dürfte sein, dass der Menschen darin eine wesentliche Rolle spielt. Zu Recht werden sie anmerken, dass sie für diese Erkenntnis keinen Philosophen brauchen. Recht haben sie, denn niemand kann ihnen ihr eigenes Philosophieren ersetzen. Wenn Philosophie etwas mit „Weiterfragen“ zu tun hat, dann gehen wir miteinander, wie bei der Schönheit, einfach weiter. Im Marketing geht es um den Menschen – aber um welchen? Oder als Themafrage formuliert:

I. Welches Bild vom Menschen herrscht vor, was wird vom Wesen des Menschen gedacht, wenn „Geiz geil“ ist?

Dazu eine selbstverständliche Einführung.

Ein Briefkasten in Esslingen erhält unerwarteten Besuch. Die Kaufhof Warenhaus AG hat frohe Kunde zu berichten. Ich kann sparen. Mit der Tagespost erhalte ich unaufgefordert fünf Gutscheine mit je zehn Prozent Preisnachlass „auf einen Artikel Ihrer Wahl*“. Das ist schön denke ich mir, ich will ja einen PC kaufen. Ein PC wäre der Artikel meiner Wahl*. Da fällt mir ein kleines Sternchen auf, das sich ganz nah an das „l“ von Wahl geschlichen hat. Aha, denke ich Fußnote! Fußnoten bedeuten Texte von der Telekom mit 0.1 Zeilenabstand und eine Schriftgröße von etwas 4 Punkten. Auch das Kleingedruckte für das Monatspaket des Jamba-Sparabo-Senders, der früher VIVA hieß, ist nicht viel größer.

Zum Glück gehöre ich schon einer etwas angegrauteren Zielgruppe an. So spendiert der Kaufhof seinen Fußnoten eine 6-pt-Schrift. Ich kann also meine Brille gerade noch auflassen, wenn ich den Fußnotentext intensiv mit der Nahzone meiner Brille fixiere.

So lese ich also, daß ich 10% Preisnachlass bekomme, auf einen „Artikel Ihrer Wahl“: „Ausgenommen Medien-Welt, Kleinelektro, Fotowelt, www.galeria-kaufhof.de, Lebensmittel, Süßwaren, selbstständige Vertragspartner; DINEA Restaurants, Pfand, Tabakwaren, Zeitschriften, Bücher und Verlagserzeugnisse sowie Marken der Warengruppen: Damenmode ([6] Apriori, Biba, Calvin Klein, Kaliko, Oasis), Herrenmode ([4] Calvin Klein, Eterna, Joker, Tommy Hilfiger), Schuhe ([6] Camel, Daniel Hechter, Gabor, Jette Joop, Lacoste, Rieker, Seibel), Lederwaren ([6] Bree, Eastpak, Picard, Rimowa, Samsonite, Conti Oswald), Spielwaren ([2] Nintendo, Sony), Uhren/Schmuck ([8] Certina,

Esprit, Festina, Rado, Armani, Diesel, Fossil, Swarovski), Sport ([3] Eastpak, Lacoste, Schoeffel).“

Schade, kein PC dabei. Doch halt! Es gibt ja noch einen 5%-Gutschein für die Medien-Welt, Kleinelektro und Fotowelt. Doch der gilt nun wieder nicht für Saturn, (die werden ihre geizigen Gründe haben, denke ich mir – siehe auch unten), er gilt auch nicht für Loewe, Bose und auch nicht für Miele.

Ich lese weiter: Die Ermäßigung gibt es auch nicht für jeden Kunden, nur für diejenigen, die eine Paybackkarte haben – die habe ich nicht (Kaufprofile), aber die könnte ich gleich beantragen und dann, dann könnte ich endlich Geld ausgeben, damit ich fünf oder zehn Prozent sparen kann. Mit einigen kleinen Ausnahmen (siehe oben).

In der eben beschriebenen Kaufhofwerbung kommt aus meiner Sicht der Dinge – wenn auch noch sehr verhalten und dezent – eine bestimmte Idee des Menschen zum Ausdruck.

Zur Erläuterung für meine Überlegung setzte ich einige – selbstverständliche – Thesen über das Glück des Menschen. Menschen wollen glücklich leben (eudaimonia). Zum glücklichen Leben gehören notwendig andere Menschen. Keiner kann allein und für sich glücklich werden. Das Mit-sein mit anderen, die Anerkennung meiner Person durch andere ist eine der entscheidenden Bedingungen für ein geglücktes Leben.

Diese freie Anerkennung meiner selbst durch andere findet in einer Freund- und Partnerschaft und schließlich in einer Liebe ihren höchsten Ausdruck.

Was noch erwähnenswert ist: Im Normalfall läßt sich Freundschaft und Liebe nicht planen, machen oder kaufen.

Weil aber der Mensch – so wird es uns täglich von allen Seiten gesagt und wir glauben inzwischen fest daran – selbst seines Glücks Schmied ist sucht er nach Möglichkeiten sich Anerkennung unabhängig von diesen unsicheren Glücksfaktoren wie Freundschaft, Zuneigung oder Liebe zu verschaffen. Er sucht nach einer Form von Anerkennung, wo in etwa input gleich output ist.

Und dieser Weg, auf dem Anerkennung gemacht und hergestellt werden kann, ist der mittels Leistung. Idealtypisch formuliert: Leiste ich viel, bekomme ich viel Anerkennung sprich: habe ich Erfolg. *Es ist mir möglich mir Anerkennung sprich Erfolg zu verschaffen, indem ich schaffe.* Dieser Erfolg ist nachprüfbar. Objektiver, materieller Erfolg ist zum vorherrschenden, öffentlich anerkannten Glücksindikator geworden.

Ich bin, wenn ich erfolgreich bin.

Dieses Menschenbild der Gegenwart prägt unser Verhalten, unsere Geschäftsprozesse und das Marketing. Marketing ist so sehen immer die Reflexion gesellschaftlich herrschender Überzeugungen.

Für ein Marketing, das nicht reflektiert, sondern nur an der jeweiligen Zeitströmung orientiert ist, in der sie sich befindet (und vielleicht auch gar nicht auf die Idee kommt als Element der Gesellschaft, Gesellschaft gestalten zu können), kann es dann nur einen Arbeitsimperativ gegen: Weck den Sieger in deiner Zielgruppe. Verschaff den Menschen ein Gefühl des Erfolgreichseins, dann machst du unter gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen deinen Marketingjob gut. Stell denn Menschen als Erfolgreichen dar.

Erfolgreich in diesem Verständnis heißt auf einer ersten Stufe: Mehr für das Gleiche.

Erfolgreich darf sich schon der fühlen, der mehr für das gleiche Geld bekommt, und sei es auch nur einen Ball beim Tanken. Dieses Denken bildet den tragenden Pfeiler im Rabattwahn der Gegenwart. Böseartig formuliert: *Der Erfolg der Erfolglosen ist das Schnäppchen.*

Die Form dieses Erfolgserlebnisses liegt in einem „ich war zuerst da“. Da kann man sich clever fühlen, „ich bin ja nicht blöd“, so wie die anderen, die das Schnäppchen verpassen und leer ausgehen.

Eine zweite Stufe dieser Strategie des Erfolgreichseins sehe ich im Versuch Erfolg d.h. Anerkennung dadurch zu generieren, dass das beworbene Produkt dem Käufer zur erfolgreichen Höherdifferenzierung gegenüber anderen verhilft. Im Markierungssatz oder Claim „Vorsprung durch Technik“ von Audi sehe ich so einen Versuch derartiger Differenzierung. Mein besser fühlen kommt ohne die Zurückgebliebenen nicht aus. Da halte ich - aus meiner Perspektive - den BMW Claim „Aus Freude am Fahren“ für wesentlich attraktiver. Hier bilden die anderen keine Negativfolie mehr, die ich notwendig brauche, um mich besser zu fühlen bzw. mich zu freuen.

Hier ist der Mensch in seinem Selbstsein angesprochen, als einer der sich freuen kann. Ich kann mir vorstellen, dass diese Aussage auch nach innen (hinsichtlich Leitbild und Unternehmenskultur) positiver wirken.

Soll bei Audi ein „Vorsprung durch Technik“ für die Differenzierung sorgen, so ist das auf der gleichen Ebene, nur etwas direkter, der Neid bei Wüstenrot. „Azurblau das Wasser - neidgelb die Nachbarn“ hieß es 2004 in einem Spot von Wüstenrot.

Die Steigerung des „immer mehr für das Gleiche“, ist das „immer mehr für immer weniger“. Wo dieses Bestreben überhaupt keine Handlungseinschränkungen mehr kennt und es zu einer umfassenden charakterlichen Haltung geworden ist, da ist es angebracht von Geiz zu sprechen. Geiz ist eine Charakterhaltung, die in der europäischen Kulturgeschichte durchweg negativ wahrgenommen wurde.

Geiz ist in der christlichen Religion ein Vergehen gegen Gott und insofern eine Sünde. Keine beliebige Sünde, sondern sie gehört neben Hochmut, Neid, Zorn, Trägheit, Völlerei und Wollust zu den so genannten „Sieben Todsünden“. Erst im 7. Jahrhundert wurde Habgier mit Geiz übersetzt.

In der Lutherübersetzung des Neuen Testaments lautet Lukas 12,15: „Und er sprach zu ihnen: Sehet zu und hütet euch vor dem Geiz; denn niemand lebt davon, dass er viele Güter hat.“ In der sog. Einheitsübersetzung wird für Geiz wieder das ursprüngliche Wort Habgier eingesetzt. Dort lautet der Vers: „Dann sagte er zu den Leuten: Gebt acht, hütet euch vor jeder Art von Habgier. Denn der Sinn des Lebens besteht nicht darin, dass ein Mensch aufgrund seines großen Vermögens im Überfluss lebt.“

Mit Geiz oder Habgier wird also nicht nur das finanzielle Gebaren eines Menschen angesprochen, sondern die gesamte Art und Weise seines Verhaltens. Es ist sein Charakter geizig zu sein. Aristoteles bestimmt den Geiz innerhalb seiner Tugendlehre. Tugenden sind lobenswerte Verhaltensweisen, die der Person und der Polis (der Gemeinschaft) nicht nur nützen, sondern in und durch die Ausübung der Tugenden vermag der Mensch als Mitglied einer Polis seine eigentliche Bestimmung zu verwirklichen. Neben den sog. Kardinaltugenden (lat. Cardinalis) der Mäßigung (Besonnenheit), Tapferkeit (Standhaftigkeit), Weisheit und Gerechtigkeit gibt es weitere Tugenden. Eine davon ist die Freigebigkeit. Freigebig ist der, der „seinem Vermögen gemäß ausgibt und wofür er soll.“ (Aristoteles, Nikomachische Ethik, 1120b). Tugenden sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ein Mittleres zu

verwirklichen suchen. Freigebigkeit ist die Mitte von zwei Extremen. Das eine Extrem ist die Verschwendung und das ihm entgegengesetzte Extrem der Geiz.

Von der Freigebigkeit wird gesagt, dass sie am ehesten zu einer bleibenden Freundschaft führt. Der Geiz ist nach Aristoteles unheilbar. Er ist ein Missverhältnis im Geben und Nehmen. „Er ist auch dem Menschen angeborener als die Verschwendung. Denn die meisten Leute sind eher habsüchtig als zum Geben bereit. Der Geiz erstreckt sich über vieles und hat viele Formen. Es scheint nämlich viele Arten von Geiz zu geben. Er besteht in zwei Dingen, dem Mangel im Geben und dem Übermaß im Nehmen“ (NE 1121b).

II. Tugenden der Menschen – Tugenden der Marken.

Festgestellt werden kann, das im Claim „Geiz ist geil“ eine Untugend, eine lebensabträgliche Verhaltensweise des Menschen als Marketinginstrument eingesetzt wird. Jenseits aller ethischen Bewertungsfragen könnte diese Strategie noch einigermaßen nachvollziehbar sein, wenn es darum ginge, Einzelprodukte bzw. einen Saisonartikel damit zu bewerben.

Das ist jedoch gerade nicht der Fall! Hier geht es um die Gestaltung einer Markenidentität, d. h. um eine langfristige Identifizierung einer Marke mit einem bestimmten Assoziationsraum.

Die Marke „Nivea“ verkörpert einen derartigen Assoziationsraum. Unterschiedliche Produkte strahlen einen gemeinsamen emotionalen und intellektuellen Befindlichkeits- und Wertehalt aus. Unternehmen bzw. ihre Marke oder das Unternehmen selbst als Marke, werden im Idealfall personifizierte Subjekte mit personalen und transpersonalen Werteassoziationen.

Weil es um Werte geht, beinhalten sog. *Corporate Branding Strategien* eine grundlegend andere Aufgabe als eine konkrete Produktbewerbung und können zu einer höchst riskanten Sache werden, bei der es sehr viel leichter ist zu verlieren als zu gewinnen. Bei Markenstrategien geht es um die Vermittlung von Werten. „Ich kaufe also bin ich“ wird modifiziert zu: „Ich kaufe das, wer ich sein möchte“.

Branding-Strategien nutzen, bzw. machen wieder reflexiv bewußt, dass es für Menschen selten auf ein konkretes Produkt ankommt, sondern der Wert entscheidend ist, dem sie diesem beimessen.

Wir erkennen nie neutral. Jedes Objekt ist in einen lebensweltlichen Bedeutungszusammenhang eingebettet, der von unserem Selbst- und Weltverstehen gestaltet ist. *Ich lebe, handle, erkenne und kaufe entsprechend meiner Sinn- und daraus folgenden Werteausrichtung.*

Werte sind Ausdruck privater und gesellschaftlicher Präferenzen. Werte zeigen sich immer als Wertehierarchien, die die Lebensvollzüge von Menschen orientieren und gewichten. In meiner Werthierarchie kommt zum Ausdruck, wer ich sein möchte und wie ich mir Welt und geglücktes Leben vorstelle.

Die Entwicklung einer darauf orientierten Markenidentität scheint einfach zu sein, wenn lediglich auf die formale Struktur einer Corporate Branding Strategie geachtet wird. An erster Stelle steht die Formulierung der Kernwerte, also die Entscheidung über die zu markierenden Werte, dann folgen Produktqualität, Werbe- und Sponsoringauftritt, Design der Markenarchitektur, soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Corporate Giving, Integrität des Topmanagements und Issue Management.¹ Doch damit sind die

Werte lediglich auf dem Papier. Ob sie jemals wirksam werden oder zur Fassade verkommen ist grundgelegt und entscheidet sich – und das hat Claus Koch in nicht zu überbietender Deutlichkeit formuliert – an der gelebten Unternehmenskultur.

„Die integrierte Markenkommunikation beginnt bei der Unternehmens-kultur. Nicht früher und nicht später. Unternehmenskultur kann nur ent-ste-hen, wenn sich ein Unternehmen oder eine Institution neben der wirtschaftlichen Ver-ant-wortung freiwillig auch zur ethischen Verant-wortung bekennt. Das bezieht sich freilich nicht nur auf die Produkte und Leistungen, sondern natürlich auch auf die Unternehmensführung, Mitarbeiter und gesell-schaftliche Verantwortung. Aus diesen Aspekten kann das Unternehmen Kultur entwickeln und sich dann an den erarbeiteten und verankerten Werten orientieren. Und aus dieser Kultur erwächst der Charakter – die Voraussetzung für eine unverwechselbare, eindeutige Identität. Sie ist der Ursprung für Kontinuität, Stärke, Veränderung. Wenn diese Grundvoraussetzungen erfüllt sind, lohnt es sich, über integrierte Markenkommunikation nachzudenken.“ (Claus Koch, Absatzwirtschaft Sonderheft Marken (2003), S. 58).

Im Idealfall werden bei einer Markierung nicht neue Werte kreiert, sondern die bereits existierenden Werte eines Unternehmens, die im positiven Sinn im „Werk“ am Werk waren, werden herausgestellt. Hier zeigt sich ein entscheidendes Moment der Wirksamkeit von „Branding Strategien“: Den propagierten Werten muss entsprochen werden und diese Glaubwürdigkeit kann nicht per Order oder „Kommunikation“ eingeführt und nicht im Hau-Ruck-Verfahren durchgesetzt werden.

Wer mit Moral agiert, wird an der Moral gemessen. Ethik ist kein Trendgeschäft – auch wenn es im Moment den Anschein hat. Das, was die Marke erschafft, schlägt auf den gesamten Unternehmenskontext zurück. Werte dienen der Orientierung des faktischen Lebens. Wertorientierung ist ein Hilfsmittel, mit dessen Hilfe geglücktes Leben erreicht werden soll. Alle Werte sind insofern positiv besetzt, weil sie auf das Glück, auf die Erfüllung des Menschen bezogen sind. Wer unter Marketinggesichtspunkten eine Wertewelt entwickelt, der darf fast alles, aber eines nie: mit negativen Werten Identität bilden wollen.

Wenn es um die langfristige Emotionalisierung von Werten und der Identifizierung dieser mit Unternehmen und Produkten geht, müssen unter allen Umständen negative Verknüpfungen ausgeschlossen werden. Auch wenn der populäre Slogan „Geiz ist geil“ aus dem Bauch heraus geboren wurde und er zur Popularität von Saturn nachweislich beigetragen hat. Von einer zu langen Verwendung oder gar Markierung von Saturn mit „Geiz ist geil“ ist nachdrücklich abzuraten. Was aus dem Bauch kommt, ist wohl authentisch, aber *langfristig* (und die *Berücksichtigung der Zeit* ist ein wesentliches Ingrediens einer Branding Strategie) kommt man mit der Hinzunahme von Hirn weiter.

Geiz wird negativ assoziiert und eine ebensolche Ausstrahlung erzeugen, einfach deshalb, weil er den realen Anforderungen, die zu einem glücklichen Leben führen können entgegen steht. Wer geizig ist, minimiert seine Chancen glücklich zu werden. Der Hauch eines Zweifels kann sich nur da einstellen, wo geglaubt wird, jemand könne allein und für sich allein glücklich werden, im Sinne eines egoistischen Nutzenoptimierers. Für sich allein kann man materiell erfolgreich bzw. reich werden, aber nicht glücklich.

Wer mit Moral agiert wird mit dieser Moral gemessen. Die Sprache ist mächtig und erschöpft sich nicht als Lieferant berechenbarer Einbahnkommunikation. Die langfristigen Folgen für ein Unternehmen sind nicht absehbar und werden nicht immer so

ausfallen, wie es gewünscht wird. Wer mit „Geiz ist geil wirbt“, der wird selbst mit geizig assoziiert. Der Laden ist geizig und habgierig gegenüber seinen Mitarbeitern und seinen Kunden. Dieser Inhalt läßt sich nicht nur *auch* aus dem Text herausinterpretieren, er ist die Konsequenz, wenn Geiz geil ist. Eine Untersuchung der Computerzeitschrift PC-Welt 12/04ⁱⁱ zeigt, dass bei der Mehrzahl der untersuchten Produkte, die Preise bei Saturn höher sind, als bei der Holding-Tochter Media-Markt.

Eine langfristige und erfolgreiche Markierung benötigt Erfahrung und sie erfordert Zeit. Sie erfordert Glaubwürdigkeit und ist getragen von Werten, die einer positiven, lebensförderlichen und gemeinschaftsbildenden Grundorientierung entsprechen.

Das klingt einfach und selbstverständlich. Wer aber hat oder gibt sich noch Zeit? Ständiger Wechsel scheint doch gerade *das* Erkennungszeichen der Werbebranche zu sein. Doch das ist mittlerweile differenzierter zu sehen. David Aker, Fachmann für Markenstrategie, antwortet in einem Interview mit der Zeitschrift *absatzwirtschaft*, (Juli/04, S.28f.) auf die Frage, wie es überhaupt möglich sein kann, von Markenmanagern gute Arbeit zu erwarten, wenn diese davon ausgehen müssen, dass sie nur 23 Monate Zeit haben, bevor sie gefeuert werden. So eine veröffentlichte Studie von Spencer Stuart und Advertising Age. Antwort Aaker:

„Das ist schon ein großes Problem. Es existiert ein großer Druck auf die Erzielung kurzfristiger Ergebnisse, getrieben von der Shareholder-Value-Theorie. Theoretisch hat sie recht, aber in der Praxis wirkt sie schädlich, weil sie den Menschen dazu zwingt, nur in Vierteljahreserträgen zu denken. Die wirklich guten Unternehmen haben nun erkannt, dass sie Vermögenswerte für die Zukunft aufbauen müssen. ... Unilever beispielsweise teilte seine Marketing-Gruppe in drei Komponenten.

Die erste ist die Marketing-Management-Komponente, die kurzfristig in Zeiträumen bis zwölf Monaten denkt.

Die zweite Komponente ist eine Marken-Entwicklungs-Komponente, die zwölf bis 36 Monate weit denkt.

Dann gibt es noch eine Innovations-Komponente mit einem Zeit-horizont von mehr als 24 Monaten.

Einen anderen Weg ging Nestlé, das einen Brand Champion ... für jede seiner etablierten Marken einsetzte ... [so] gibt es ein Vorstandsmitglied, das jeweils für eine Marke verantwortlich ist. Seine Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die kurzfristigen Aktivitäten letztlich nicht die Marke zerstören.“

Eine Marke kann im Grunde von außen nicht gefährdet werden. Der Konkurrenz gelingt es allenfalls eine Marke zum Verblässen zu bringen. Ernsthaft gefährdet wird eine Marke nur durch das Verhalten des eigenen Unternehmens. Zum Beispiel, in dem Entschlüsse gefaßt werden, die dem Sinn und dem darauf fundierten Selbstbild - den Tugenden und dem Charakter einer Marke – fundamental widersprechen.

Der Vorteil einer eingeführten Marke liegt auch darin, dass es im Grunde fast gleichgültig ist, wie sie tagesaktuell „ingekleidet“ sprich beworben wird. Wenn ein Spot auf Flexibilität, Spontaneität, Brüche, Fragmentierung oder kalkulierte a-logische Zusammenhänge setzt, dann sind die unterschwelligten Werte, die für die die Marke stehen, zwar nicht im Vordergrund, doch sie wirken gleichwohl. Ob da Mikka Häkkinen fährt oder ein no-body ist im Grunde ziemlich gleichgültig.

Ob Köstritzerschwarzbier mit Jazz beworben wird, auch wenn die Mehrheit der Köstritzerschwarzbiertrinker mit Jazz eher nichts anfangen können, ist so entscheidend nicht, denn Marken sind ziemlich träge. Andere Faktoren sind bedeutsamer, z.B. die Produktrealität. Die Produkte einer „Marke“ müssen sich in der Realität bewähren. Es dauert zwar seine Zeit, aber es funktioniert: Eine Marke kann durch die Produktrealität unterhöhlt werden.

Wer seiner Marke, d.h. seinem eigenen Charakter zuwiderhandelt, und damit die Werte und Tugenden aufs Spiel setzt, die über Jahrzehnte gewachsen sind, und nicht mehr an den Produkten orientiert ist, sondern an der Profitabilität der gegenwärtigen Märkte und der Kaufkraft bestimmter Bevölkerungsgruppen, der vergißt, dass es – und das gilt nicht nur aus der Sicht der Marke – nicht darum geht, immer größer und profitabler zu werden, sondern immer besser zu werden. Der Ort für dieses *besser werden* ist das Produkt und sein Maßstab ist der Kunde.

„Das Produkt selbst, dessen Qualität und Nutzen sowie Kontinuität in der Werbelinie sind die wichtigsten Voraussetzungen für den Markenaufbau.“ (W. Hirschmann, Magazin Wirtschaft 10/2004, S. 9 oder: „Marken haben durch Namen, Design oder Symbolik eine formale Dimension. Doch wichtiger als diese Markenoptik ist der Inhalt.“ Peter Jochen Schott, 1/2005, S. 24)

Nachdrücklich zu unterstützen ist die Orientierung auf Qualität wie sie in der Aussage von Mercedes-Chef Eckhard Cordes zum Ausdruck kommt: „Qualität wird im Mittelpunkt all meiner Anstrengung stehen ... Ich fühle mich persönlich dafür verantwortlich ... dass dieses Qualitätsversprechen eingehalten wird.“ (StZ Nr. 7, 2005, S. 9). Hier zeigt sich in der Realität, dass das Selbstverständliche immer wieder wesentlich bedacht werden muss. Selbstverständlich ist Qualität nicht *der* Erfolgsgarant aber ohne Qualität ist an beständigen Erfolg überhaupt nicht zu denken.

Der Maßstab ist das Produkt *und* dessen Fähigkeit, den Charakter der Marke zu verkörpern.

Wenn ein Modell nicht so läuft, wie man es geplant hat, dann kann das vielerlei Gründe haben und manchmal kann es auch am Marketing liegen. Auch gute Produkte verkaufen sich selten von alleine, und gutes Marketing vermag ein Produkt nachdrücklich auf einem erhöhten Aufmerksamkeitsniveau zu halten.

Marketing ist jedoch ein Werkzeug und kein Zaubermittel. Es kann Produkte unterstützen, doch es vermag kein Produkt besser zu machen als es ist und es vermag vor allem nicht Strategiefehler zu neutralisieren. Von daher glaube ich nicht, dass es gelingen wird, zur bleibenden Attraktivitätssteigerung des *smart* beizutragen, wenn u. a. so Cordes ‚bei den Marketingaufwendungen nachgelegt wird‘ oder Zetsche an den Ausbau des Händlernetzes denkt.

Die Marke begrenzt. Sehr sorgfältig sollte überlegt werden, ob man mit einer Marke, die bestimmte Werte, Überzeugungen, Erwartungen und Lebenshaltungen eines gewachsenen Unternehmens mit seine Mitarbeitern *und Kunden* über die Zeit gebündelt hat - und gerade dadurch zur Marke geworden ist - andere, zum Teil gegensätzliche Zielgruppen erschließen will.

Marken ermöglichen Übersichtlichkeit der Lebenswelt. Im Zeichen einer Marke gewähren sich Menschen gegenseitig Orientierung, signalisieren sich Solidarität und geben Versprechen. Die Marke ist ein nichtschriftliches Versprechen, das den Zugang und Bereich zu einer bestimmten Gemeinschaft und ihren Überzeugungen signalisiert und eröffnet. Die Marke personalisiert. „Der“ Daimler hat ein Problem, „der“ Bosch verdient gut und „der“ Märklin hat immer noch nicht geliefert. Die Tugenden der Menschen (Manager wie Mitarbeiter) – sind die Tugenden der Marken, so wie die Untugenden der Menschen (Mitarbeiter wie Manager) die Gefahr in sich tragen zu Untugenden der Marke zu werden.

Wer seinem Marken-Charakter nicht treu bleibt, weil angenommen wird, dass Charakterfestigkeit etwas mit Begrenztheit und mangelnder Flexibilität zu tun hat, der

steht in der Gefahr Flexibilität mit Standpunktlosigkeit zu verwechseln. Flexibel kann sich nur der erweisen, der eine Wurzel d.h. einen Ort hat. Nur der, der wirklich in etwas Routine, Überblick und Erfahrung hat und langjährig in einer - in seiner - Sache zu Hause ist, der vermag grundlegend neues d.h. echte Innovation zu leisten, weil er noch vermag dem Ruf des Wesentlichen, d.h. des Anfänglichen gerecht zu werden. Einem Ruf, der über unser Heute hinweggeht und als unsere Bestimmung auf uns zukommt. Wer auf einen solchen Ruf zu hören vermag und sich ihm gehörig erweist, der ist gerichtet, orientiert. So einer hat dann auch keinen Job, sondern einen Beruf.

Eine Nobelmarke darf nicht Autos für alle anbieten. Wer Brandstrategien „fährt“, der muss definieren. Definieren heißt Grenzen ziehen. Strategieverantwortliche könnten bei den philosophierenden Griechen der Antike erfahren, dass das Wesen eines Dinges sich erst aus seiner Grenze bestimmt. Die Grenze definiert und sie gibt auch einem Unternehmen sein Wesen und seine Identität.

Integrierte Technologiekonzerne, wie global streunende Unternehmen, verwaschen und pervertieren ihr Marken nicht nur bis zur Unkenntlichkeit, sondern bis zur negativen Kaufentscheidungshilfe.

III. Der Maßstab für das Marketing ist der Mensch, aber welcher?

Marketing hat sich am Menschen zu orientieren. Das wissen Sie auch ohne mich und ist selbstverständlich. Aber, das hoffe ich, gerade weil es selbstverständlich scheint, lohnt sich die Nachfrage: Wer ist denn dieser Mensch?

Denke ich vom Menschen, er sei eine komplexe Reiz-Reaktionsmaschine, ein determinierbares instinktgesteuertes, vollständig beschreibbares und dadurch prognostizierbares Bündel an Trieben, das mit raffinierten wissenschaftlich gestützten und verhaltens-psychologisch fundierten Erkenntnissen und Methoden durchschaut, analysiert und zielgerichtet gesteuert werden kann?

Wer so denkt, für den wird Marketing zum wissenschaftlichen Steuerungstool, im Dienste der Unternehmensprofitabilität. Für alle Fragen gibt es eine wissenschaftliche Antwort. Nur: den Film „Das Leben der anderen“ hätte es dann, wenn Oskar-Preisträger Florian Henkel von Donnersmarck die Marktforschung gefragt hätte, nie gegeben. (Vgl. das sehr informative Interview für Grenzen und Nutzen der Marktforschung in der absatzwirtschaft 3/2008, S. 9ff). Welche Kunden oder welche Segmente sollen für Mailings ausgewählt werden? Bis zu welchem Grad sollen die Mailings individualisiert werden? „Doch die Wissenschaft hat schon für diese Fragen Lösungen parat.“ (absatzwirtschaft 2/2005, S. 56). Als Laie wundert man sich, dass es überhaupt noch Flops gibt, wenn alles wissenschaftlich lösbar wäre.

Wer den Menschen als evolutionsgesteuertes Produkt als verhaltensgesteuerten egoistisch orientierten Nutzenoptimierer nimmt, der sieht einiges richtig und geht dennoch wesentlich am Menschen vorbei. Ich will ihnen das in ganz groben Zügen an meinem Verständnis von Marketingarbeit zeigen.

Marketing hat für mich die Aufgabe den Horizont auszugestalten in dem sich Produkt und Mensch begegnen. Dieser Aufgabe kann es nur gerecht werden, wenn es auf das Produkt bezogen bleibt, es akzeptiert, dass es nicht ersetzbar ist und von ihm her inspirieren läßt, damit es die Helle um den Menschen in die Farben tauchen kann, die

sie aus dem Produkt erfahren hat. Marketing ist stets auf ein anderes als es selbst bezogen. Insofern hat sie ein sehnsüchtiges ja tragisches Element an sich.

Marketing ist Arbeit am Zwischen. Diese Arbeit soll zur Ankunft bereit machen und stets hat sie dafür zu sorgen, dass nicht sie ankommt, sondern das andere ihrer selbst – das Produkt.

Menschen, die diese Arbeit am Zwischen leisten, kann Sehnsucht und Melancholie nicht fremd sein und wenige ihrer Kunden oder Kollegen anderer Abteilungen werden wissen, wie viel Enttäuschung und Schmerz in abgelehnten Konzepten enthalten ist. Aber genau diese Begriffe, der Sehnsucht, der Vergeblichkeit, der Freude, des überraschenden Gelingens und des Glückes zeigen an, dass alle Konzepte über den Menschen, die das berechnende d.h. wissenschaftliche Denken in den Mittelpunkt stellen, scheitern, sie scheitern, weil sich das Wesentliche des Menschen nicht in wissenschaftlichen Kategorien fassen läßt.

Das Wesen des Menschen bleibt verborgen, wenn immer nur mit *wie* gefragt wird, - wie funktioniert er und wie reagiert er. Wer den Menschen verstehen will muss mit *wer* fragen. Wer ist der Mensch? Den Horizont für diese Frage zu öffnen vermag keine Wissenschaft mehr, das vermag die Philosophie, die Religion und die Kunst. So kann auch aus der Dichtung vernommen werden, wer der Mensch ist und was es heißt, ein Mensch zu sein. Eine Antwort eines Dichters unserer Tage lautet:

„und der Mensch heißt Mensch
weil er vergisst, weil er verdrängt
und weil er schwärmt, und glaubt
sich anlehnt und vertraut
und weil er lacht und weil er lebt

und der Mensch heißt Mensch
weil er irgendwann erkennt
und weil er hofft und liebt
weil er mitfühlt und vergibt
und weil er lacht, und weil er lebt“ (H. Grönemeyer, Mensch, Mensch)

Ausgewählte Literatur von Ferdinand Rohrhirsch:

Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik, Wuppertal: Gabler 2002.

Interview: Ein Plädoyer für mehr Ethik und weniger Management-Technik, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 226 (29.09.2003), S. 20.

(Enthält Teile des Vortrags): Erfolg – Ethik – Sinn. Faktoren einer nachhaltigen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung, Karlsruhe: Universitätsverlag 2005.

ⁱ Guido Palazzo, A brand like a friend?, in: new management (2003), Nr. 1-2, S. 19-26.

ⁱⁱ Vgl. Aufgedeckt: Die Media-Markt-Lüge, in PC-Welt 12/04, S. 68-73.