

## Die Marke im Leben der Kunden.

Erinnern Sie sich noch an die fröhliche Tante Clementine? Die Dame in den blitzsauberen, weißen Latzhosen? Die uns auf freundliche, aber resolute Art klar machte, was nicht nur sauber, sondern rein wäscht? Oder an Frau Sommer, die Gütige, die aus jedem Familienfest eine Krönung machte? Gar nicht zu reden von Herrn Kaiser! Ja - ihm haben wir vertraut, er war seriös und fürsorglich, er wusste einfach, was gut für uns ist.

Diese drei Gestalten sind Ikonen der deutschen Werbegeschichte, und sie sind verbunden mit Marken. Marken, die uns sofort einfallen, die immer noch präsent sind, die unseren Alltag geprägt haben. Im Zuge der zunehmenden Markenvielfalt, der Globalisierung, aber auch des stetig komplexer werdenden Beziehungsgeflechts zwischen Markenanbietern und deren Kunden hat sich die Wahrnehmung und Akzeptanz von eingeführten Marken durch den Konsumenten verändert. Wir haben die Rolle der Marke in der Lebenswelt der Kundschaft neu erforscht und kamen dabei zu teilweise erstaunlichen Ergebnissen.

„Marken sind emergente Phänomene, an deren Entstehen im Prinzip zwei Seiten beteiligt sind: der Markenanbieter und die Markenkundschaft.“, so Peter G. C. Lux in Zürich, Kooperationspartner in dem gemeinsamen Forschungs- und Beratungsprojekt "Living my Brand" - ein System dynamischer Markensteuerung für Unternehmen und Institutionen.

„Folglich begreifen wir Marken einerseits als System von sorgfältig gewählten Bedeutungen, die mittels Bedeutungsträgern wie zum Beispiel einem Produkt, einer Anzeige oder einem Event und durch verschiedene Kommunikationsprozesse in das Beziehungssystem zwischen Markenkundschaft und deren Einflussgruppen hineingetragen wird. Andererseits werden diese Markenbedeutungen in laufenden Prozessen der Meinungsbildung und Interaktion zwischen den Beteiligten fortgeschrieben und verwandelt und beeinflussen das zukünftige Verhältnis der Beteiligten zur Marke.“ Das bedeutet: die von den Unternehmen in die Welt gesetzten Marken- und Produktbotschaften werden nicht einfach nur nachvollzogen, sondern im ständigen Austausch mit anderen Bezugsgruppen bestätigt, verändert oder sogar abgelehnt. So kann es durchaus sein, dass die von dem Marken-Manager gewählten Bedeutungen, die er in die Welt des Konsumenten trägt, von diesen völlig missinterpretiert werden.

Was also machen die Konsumenten mit der Marke? Um diese Frage zu klären, greifen wir auf die Methode der Systemaufstellungen zurück. Es gilt, in das Unterbewusstsein der Befragten vorzudringen, zu klären, welche Gedankengänge und Ideen sie mit der Marke verbinden und welche Zugehörigkeit, Nähe oder Distanz sie aufbauen. Die dazu mit Hilfe der systemischen Psychologie entwickelten und systematisierten Aufstellungs- und Fragetechniken wurzeln letztlich in der Familientherapie. Im familientherapeutischen Kontext hat man festgestellt, wie strukturelle Probleme krank machen und ein Symptom produzieren. Ein klassisches Beispiel ist hier die 14-jährige Tochter mit Essstörungen, die mit ihrer Mutter eine Klinik aufsucht, um sich behandeln zu lassen. Der systemisch arbeitende Therapeut bestellt nach einem ersten Interview die Tochter zusammen mit beiden Elternteilen ein, um mit ihnen gemeinsam zu arbeiten. Nach intensiver Exploration und einer Aufstellung des Familiensystems man zu folgendem Fazit. Der Vater ist ein erfolgreicher Geschäftsmann, der selten zuhause ist. Die Mutter ist Hausfrau, die sich um den Haushalt und die Erziehung der Tochter kümmert. Schon seit Jahren unternimmt die Familie nur wenig gemeinsam. Der Vater widmet sich ganz der Arbeit und seinen Hobbys. Die Mutter, die sich vernachlässigt fühlt, wendet sich zunehmend vom Vater ab und kümmert sich verstärkt um das Wohlergehen der Tochter. Die Tochter interpretiert dieses Verhalten, das sie beobachtet, als massive Beziehungsstörung zwischen Vater und Mutter. Die Essstörung, die sie sich zugelegt hat, hilft ihr einerseits, ihr Erwachsenwerden hinauszuzögern. Dadurch bewirkt sie – so ihre unbewusste Annahme -, dass die Bindung zwischen Mutter und Tochter unverändert eng bleibt. Dies kompensiert die emotional defizitäre Ehe, und die Mutter muss sich nicht vom Vater trennen. Durch die Symptomatik macht die Tochter andererseits ihre Eltern wieder zum Paar. Immer wenn sie die Symptome zeigt, haben die Eltern ein gemeinsames Thema.

Was hat nun Familie mit Marke zu tun? Die Analogie liegt nicht allzu fern, denn beide sind dynamische, d.h. lebendige Systeme. So ordnet die Tochter gemäß ihrer Betroffenheit, dem elterlichen Verhalten bestimmte Bedeutungen zu. Dies geschieht zum Teil bewusst und zum Teil unbewusst. Auch wird es ihr schwer fallen, zu erkennen und verbal zu äußern, welche Beziehungen und Elemente wie zusammenwirken. Ganz ähnlich verhält sich das, wenn wir uns mit Marken und den ihnen von Menschen zugeordneten Bedeutungen, den jeweiligen Zusammenhängen und Beziehungsgeflechten befassen. Diese sind den Konsumenten in der Regel ebenfalls kaum bewusst und können deswegen im herkömmlichen Interview nur unzulänglich thematisiert werden. Neben effektiven Explorationstechniken ist vor allem die Systemaufstellung eine Methode, in der die Bestandteile eines Systems, in diesem Falle

eines Markensystems, in eine sichtbare Position gebracht und zueinander in Beziehung gesetzt werden.

Dabei wird das Thema zunächst offen und unspezifisch initiiert. In dem anschließenden Diskurs werden dann die dominanten Vorstellungen exploriert.

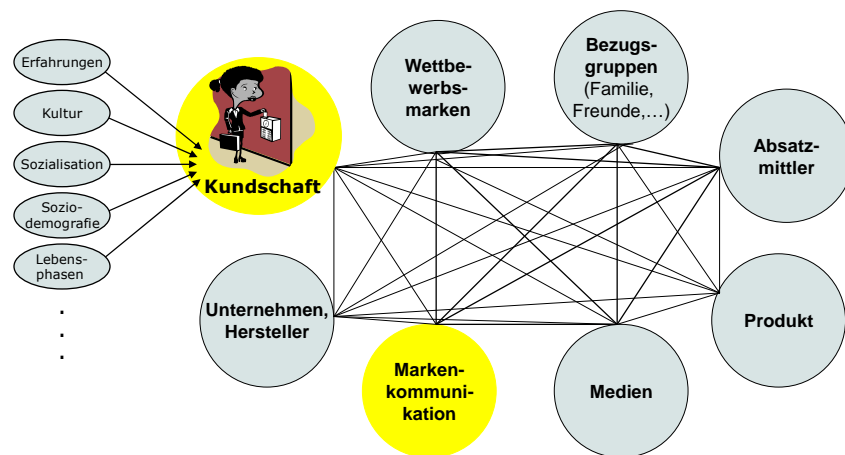
Ziel dieser ersten, explorativen Phase ist es, die zum Markensystem gehörenden Elemente und Systemgrenzen in Erfahrung zu bringen. Dann werden für jedes Element, das im Gesamtzusammenhang mit der Marke steht, so genannte „Stellvertreter“ bestimmt. Das können andere Personen sein, aber auch Karten, Spielfiguren oder beliebige Gegenstände. Diese werden von den Befragten unter professioneller Anleitung räumlich und symbolisch in Beziehung gebracht. Geht es beispielsweise um eine Automarke, soll der Befragte darstellen, in welcher räumlichen Nähe er sich selbst zu der Automarke befindet, wo seine Freunde stehen, was das Auto für seine Familie bedeuten könnte, aber auch, wie über diese Marke in der Öffentlichkeit geurteilt wird, und welche anderen Lebensinhalte mit diesem Auto noch in Verbindung gebracht werden.

Der oben beschriebene Prozess wird nach einer Weile unterbrochen, um die Kommentare eines oder mehrerer Beobachter einzuholen. Diese Beobachter, im Fachjargon *Reflecting Team* genannt, reflektieren den Prozess entsprechend ihrer Wahrnehmungen und Kenntnis des Sachverhalts. Die Reflektion erfolgt laut, so dass die Befragten alles mithören können. Der so provozierte Vermittlungsprozess wird durch den wechselseitigen Austausch begünstigt, so dass in kurzer Zeit erstaunlich kreative und nützliche Erkenntnisse entstehen. Wir analysieren und interpretieren diese Befunde nach systemischen Prinzipien, indem alle relevanten Einflussfaktoren identifiziert und das zugrunde liegende strukturelle Muster sichtbar gemacht wird.

Bei Anwendung dieser Methode wird schnell eine weitere Parallelität zwischen unserem Familiensystem und dem Markensystem klar. Menschen beobachten ständig die Welt, nehmen aber, wie wenn sie durch einen Filter schauen würden, immer nur Teile von ihr wahr. Dieser Filter resultiert aus den persönlichen Erfahrungen, aus der Kultur des Befragten, seiner Bildung und seiner Sozialisation. Dies alles konstituiert ein übergeordnetes Sinnsystem, in welches neue Wahrnehmungen einfließen. Menschen wählen aber nur diejenigen Beobachtungen aus, die in dieses Sinnsystem passen und die eigenen Vorannahmen bestätigen oder ihnen widersprechen. Aus diesen Teilen bilden sie ein mentales Modell der Wirklichkeit, das heißt, sie konstruieren die Welt so, wie sie sie sehen. Das ist bei Familiendynamiken genauso wie bei Marken und Produkten. Aus dieser Konstruktion heraus wird gehandelt, beziehungsweise fällt die Entscheidung für oder gegen eine Marke.

In einem ständigen Interaktionsprozess wählen Unternehmen wie auch Konsumenten die beobachteten Bedeutungen und Bedeutungsträger aus, die ihrer Meinung nach für die Marke typisch und angemessen sind. Bedeutungsträger sind dabei nicht allein die vom besagten Marken-Manager gewählten Mittel wie beispielsweise Verpackungsdesigns, Anzeigen, TV-Spots, Promotions oder Sponsoringmaßnahmen, sondern auch das Produkt, das Unternehmen, die Erlebnisorte der Marke, die Szenen der Markenverwender, das Verhalten der Absatzmittler oder die Auftritte der Wettbewerbsmarken. Die Bedeutungen, die durch eine Marke letztlich repräsentiert werden, sind das Ergebnis dieses kontinuierlichen Austauschprozesses zwischen allen beteiligten Elementen.

Faktoren, die - sich wechselseitig beeinflussend - auf die Markenwahrnehmung wirken



Konsumenten eignen sich im Laufe der Zeit die auf die Marke bezogenen Bedeutungen persönlich an und passen gegebenenfalls sogar ihren Lebensstil daran an. Umgekehrt werden der Marke auch Bedeutungen zugemessen, die zum eigenen Leben passen. Durch neu hinzukommende Personen und durch die Variation der Kommunikationsprozesse wird dieser Austausch beständig fortgeschrieben. Das ist ein dynamischer Kreislauf, Veränderung ist dabei normal und Stabilität im Sinne eines einmal definierten Bedeutungsprofils aufrecht zu erhalten entsprechend schwierig – genau das aber macht den Marken-Managern das Leben so schwer.

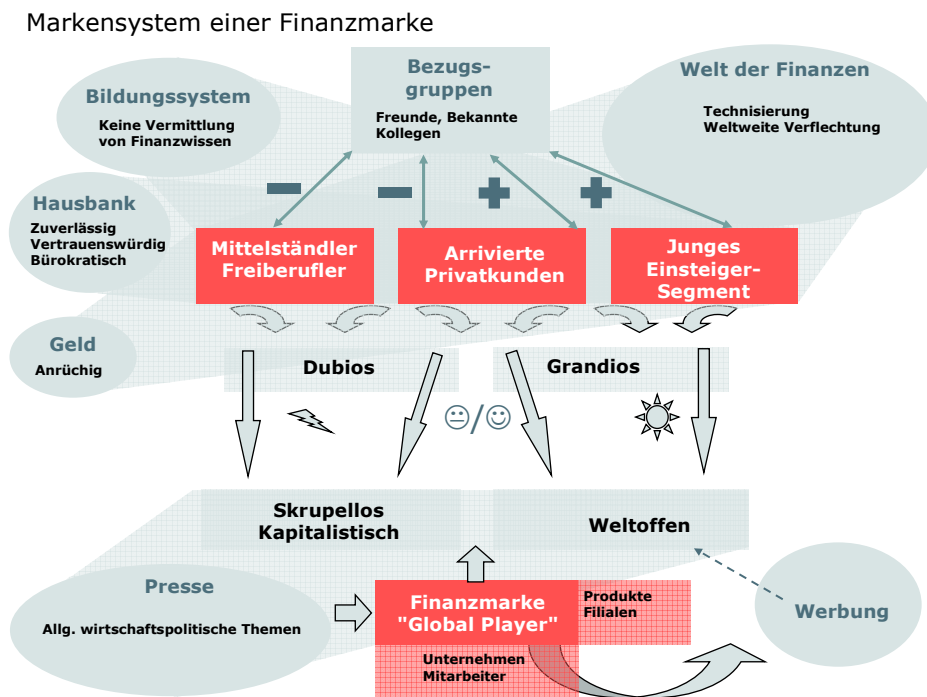
Derartige Interaktionen lassen sich gut Beispiel einer Finanzmarke illustrieren. Gerade bei Finanzdienstleistern haben viele Faktoren Einfluss darauf, wie sich Kunden die auf die Marke bezogenen Bedeutungen aneignen und ihrer Lebenswelt entsprechend interpretieren. Dabei

spielt die für unseren Kulturkreis typische ambivalente Beziehung zum Bedeutungsträger Geld und zu Geldgeschäften eine große Rolle, ebenso wie unser Bildungssystem, das kaum Finanzwissen vermittelt, und natürlich die Beziehung zur eigenen Hausbank und ihren Kundenberatern. Hinzu kommt, was man in der Familie, von Freunden oder Geschäftspartnern hört, oder auch, was Leitmilieus und Prominente an Orientierung vorgeben. Ebenfalls erheblichen Einfluss haben die Erlebnisorte der Marke, also zum Beispiel die Architektur und die Platzierung der Filialen innerhalb einer Stadt. All diese Elemente beeinflussen sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten in unterschiedlicher Weise wechselseitig und wirken auf die Konsumenten ein. Diese Erfahrungsmuster und erlebten Beziehungsgeflechte werden verknüpft mit persönlichen Werthaltungen und Grundeinstellungen und münden in dem besagten übergreifenden Sinnsystem, in welchem die von der Marke geprägten Bedeutungen so interpretiert werden, dass sie dazu passen oder, kurz gesagt, Sinn machen.

In einer von unserem Institut durchgeführten Untersuchung reagierten die Befragten auf viele der mit einem bestimmten Finanzdienstleister verbundenen Bedeutungen ambivalent: So wurde beispielsweise auf der einen Seite das bestehende Image eines „Global players“ begrüßt, weil man sich selbst ja auch als „weltoffen“ verstehen will, auf der anderen Seite weckte genau diese Eigenschaft der Marke bei vielen Befragten Globalisierungsängste und provozierte in der Folge Abwehr und anti-kapitalistische Ressentiments. Solche Ambivalenzen finden sich sowohl bei einzelnen Befragten als auch zwischen verschiedenen Gruppen: Was den einen dubios erscheint, weil ihr Sinnsystem in dieser Hinsicht eher problemorientiert ist, interpretieren die anderen als grandios. Die einen ziehen sich zurück und reagieren feindselig, die anderen identifizieren sich und entwickeln positive Beziehungsqualitäten zu diesem Finanzdienstleister.

Diese Interpretationsprozesse können dazu führen, dass Kunden bestimmte Produkte dieses Finanzdienstleisters ablehnen, obwohl diese für ihre Bedürfnisse genau passend wären, weil sie das Gesamtimage der Marke stört. In diesem Zusammenhang stellte Sinus Sociovision fest, dass sich eine ambivalente Beziehung zu Geld und Geldgeschäften in Wechselwirkung mit geringem Finanzwissen stark negativ auf die Beziehung zu einer entsprechend profilierten Finanzmarke auswirken kann. Steht diese dann noch im Kontext eines kritischen Imageklimas, etwa durch eine negative Berichterstattung in der Presse, werden auch die vom Anbieter selbst geprägten Bedeutungen so selektiert und umgedeutet, dass sie in das von Misstrauen und Unsicherheit geprägte Sinnsystem des Konsumenten passen. Besagtes Geldinstitut erscheint schließlich als skrupelloses kapitalistisches Unternehmen, dem die

Kunden ohnmächtig ausgeliefert sind. Bestimmte Konsumenten lehnen dann die Marke ab, ohne deren Produkte in Augenschein zu nehmen.



Dies zu wissen ist nicht nur nützlich, sondern unabdingbar. Vor allem dann, wenn sich zeigt, dass die Werbung, die Qualität der Produkte sowie die Beratungskompetenz des Personals nur einen schwachen Einfluss auf die Beziehung zur Marke ausüben. Aufgrund dieser Erkenntnisse lassen sich dann jenseits des konventionellen Marketingschemas systemische Lösungsinterventionen erarbeiten, wie sie bereits in der Therapie und im Coaching, in der Organisationsentwicklung und in Managementtrainings erfolgreich angewendet werden.

Die systemische Analyse macht klar, welche Effekte es haben kann, an bestimmten Stellschrauben die Hebel anzusetzen. Macht es beispielsweise Sinn, die werbliche Kommunikation zu verändern, und wie groß muss dann das Spending-Volumen sein, um eine Wirkung auf das übergeordnete strukturelle Problem zu erzielen? Das systemische Konzept der Unterscheidung besagt, dass nur das bewusst wahrgenommen wird und Wirkung auf das Markenbild der Verbraucher hat, was „anders“ ist. Eine solche Wirkung könnte zum Beispiel eine paradoxe Intervention erzielen, die nicht abwiegelt, sondern das Problem auf die Spitze treibt – etwa wenn der besagte Finanzdienstleister sich offen zum Shareholder-Value und zum Prinzip der Profitmaximierung bekennt. Wenn der Anbieter die Vorurteile des Publikums gegenüber seiner Marke zum Inhalt seiner werblichen Kommunikation macht, schafft er möglicherweise mit Hilfe eines bewussten Regelverstoßes, neue Denkprozesse in Gang zu bringen.

Der systemische Blick auf die Marke erfordert einen Perspektivenwechsel – weg von der herkömmlichen technokratischen Steuerungslogik des "Markenmachers" hin zu einer strategisch-dynamischen Steuerung des Beziehungsgeflechts zwischen Marke, Kunden, deren Beziehungssystemen sowie anderen relevanten Wirkfaktoren. Interaktionsfähigkeit wird so zur wichtigsten Eigenschaft der Marke. Eine systemische Markensteuerung folgt dabei konsequent der Kundensicht, d.h. den jeweiligen zielgruppenspezifischen Bedürfnissen, Nutzenerwartungen und Lebensweisen – und somit den kulturellen Mustern, Regeln, Kontexten und Bedeutungen, die den Umgang mit Marke heute bestimmen.

Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse, Mainzer Landstraße 251, 60326 Frankfurt am Main, Telefon 069–7595–2019, Fax 069–7595–2017, [redaktion@planung-analyse.de](mailto:redaktion@planung-analyse.de), [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)