

1 Markentechnik: Eine Einführung

Als Joachim Jenquel von seiner Firma den Auftrag erhielt, eine Kosmetik-Tochter zu gründen, verstand er von Körperpflege »gerade mal soviel, wie jeder Mensch, der sich anständig wäscht«. Jenquels geschäftliches Interesse hatte bis dahin der Vernichtung von Kartoffelkäfern gegolten. Doch kaum hatte er für den Pharmakonzern Boehringer Ingelheim die Olivin GmbH auf die Beine gestellt, gelang ihm eine bahnbrechende Erfindung – der Deostift. Wie war das möglich? »Als absoluter Neuling«, berichtet er, »hatte ich mich von unseren Chemikern über Haut- und Hygieneprobleme informieren lassen. Dabei kamen wir auch auf den Schweißgeruch. Was da so riecht, ist nicht der Schweiß selbst, sondern die Ausscheidungen von Bakterien, die sich vom Schweiß in der Achselhöhle ernähren. Die kleinen Tierchen erinnerten mich sofort an meine Kartoffelkäfer und Hexachlorophen als bekanntes Gegenmittel. Als ich fast gleichzeitig erfuhr, dass in Amerika eine desodorierende Seife mit eben diesem Wirkstoff auf den Markt gekommen war, machte es Klick bei mir. Ich benutzte damals einen Kühlstift von 4711 und, neugierig wie ich war, hatte ich mir erklären lassen, dass er auf Seifenbasis hergestellt war. Meine Schlussfolgerung: Dann ließe sich also auch ein Stift mit Hexachlorophen herstellen, der die Bakterien unter der Achsel tötet.«

Unter der Leitung ihres neuen Chefs entwickelten die Biberacher Chemiker binnen weniger Wochen das neue Produkt: Ein zehn Gramm leichtes Etwas in Silberpapier gewickelt und in eine Tablettenhülle gesteckt. Die Wirkung des Stiftes war verblüffend: »Nur ein Strich körperfrisch« lautete der vom Chef persönlich erfundene Slogan. Die Marke nannte er Bac. Warum dieses Spiel mit den ersten drei Buchstaben des Alphabets, haben wir Jenquel einmal gefragt, doch der schaute nur verblüfft: »Bac war die Abkürzung für bacterizid – das war's.« Eine Initialzündung, deren Folgen anhalten, denn Bac ist noch heute eine der zehn meistverkauften Deo-Marken in Deutschland.

Der Urknall der Marke

Viele Marken, deren Erfolg wir heute bewundern, verdanken ihre Entstehung einem Urknall wie beim Bac-Deostift. Oft sind es neue, ungewöhnliche Verknüpfungen, die zu Bahn brechenden Erfolgen führen:

- Fritz Henkel erfand ein Waschpulver, das selbsttätig wusch und damit die jahrtausende alte Plackerei des Waschens ablöste: das Schlagen der Wäsche auf Steine oder das Rubbeln auf Waschbrettern. Henkels Bleichstoff Perborat sorgte dafür, dass Sauerstoff in Wasser aufperlte und die Schmutzpartikel aus dem Gewebe löste. Er nannte sein Pulver Persil – zusammengesetzt aus den Anfangsbuchstaben der Wirkstoffe Perborat und Silikat.
- Im Jahr 1911 gelang es dem Hamburger Unternehmer Oskar Troplowitz, die ewig getrennten Elemente Öl und Wasser zu einer weißen Creme zu verbinden. Er nannte sie schlicht Nivea, lateinisch »die Weiße«.
- Die Spediteure Adrian Dalsey, Larry Hillblom and Robert Lynn machten es 1969 möglich, dass die Frachtpapiere eines Ozeanriesen schneller als er selbst im Zielhafen ankommen und vom Zoll vorab bearbeitet werden konnten. Die Ur-Idee von DHL. Den Firmennamen bildeten sie aus den Anfangsbuchstaben ihrer Nachnamen.
- Anfang der 1990er Jahre befreite der italienische Unternehmer Mario Moretti Polegato die Gummisohle vom Übel, dass sie luftdicht abschließt: Er erfand die erste atmungsaktive und trotzdem wasserdichte Gummisohle der Welt. Unter der Marke Geox wurde sie innerhalb von zehn Jahren zu einem Welterfolg.
- 1995 erfand der Braumeister Dieter Leipold ein alkoholfreies Erfrischungsgetränk, das durch Fermentation nach dem Brauprinzip rein biologisch hergestellt wird. Das Besondere: Es entsteht bei der Vergärung kein Alkohol. Er nannte seine Erfindung Bionade. Im Moment ist das einzigartige Getränk auf dem Weg, auch international ein großer Erfolg zu werden.

Gemeinsam ist diesen und vielen anderen Beispielen, dass mit der Erfindung des Produktes vermeintlich unumstößliche Regeln außer Kraft gesetzt wurden. Die Markenmacher sind Urbilder jenes Unternehmers, den der Ökonom Joseph Schumpeter als »schöpferischen Zerstörer« beschreibt. Er schafft mit seiner Erfindung ein scheinbares Paradox aus der Welt. Und setzt neue, eigene Regeln. Deshalb können Windeln heute nass sein und zugleich trocken.

Wir sprechen in solchen Fällen von Wunderstrukturen. Es geschieht etwas, was eigentlich nicht sein kann. Die Welt reagiert verblüfft mit einem »Unglaublich« und bestätigt dem Erfinder damit seine weltverändernde Kraft. Erstaunlicherweise glauben Menschen das Unglaubliche gerne statt es zu bezweifeln. »Das Wunder ist des Glaubens liebstes Kind«, wusste schon Goethe. Wer mit seinem Produkt ein Wunder vollbringt, verfügt über eine Öffentlichkeitswirkung und Anfangsenergie für seine Marke, die jeden Hersteller, der in eingefahrenen Gleisen fährt oder bloße Imitationen verkauft, vor Neid erblasen lässt. Denn über echte Innovationen berichten selbst Journalisten gerne. Und haben dabei (zu Recht) nicht das Gefühl, Reklame für eine Firma zu machen.

Ein Muster entsteht

Nicht jede Markenschöpfung muss zugleich eine herausragende Erfindung sein. Auch für andere Markenschöpfungen gilt, dass sie Menschen, Rohstoffe, Maschinen, Geldgeber, Verkäufer und schließlich sogar Käufer mobilisiert, um ihre eigene Wertschöpfungskette aufzubauen. Aus dem Zusammenwirken der Elemente entstehen erste Erfolge. Das Ding verkauft sich und bewirkt das, was sich die Käufer davon versprechen. Es wird wieder produziert und wieder verkauft und wieder produziert. Es entsteht dadurch so etwas wie ein Muster, eine sich wiederholende, spezifische Interaktion zwischen den beteiligten Elementen. Derartige Selbstreproduktionen sind schließlich die Ursache dafür, dass sich das Muster auszubreiten beginnt und sein Wettbewerbsumfeld besetzt.

Viele erfolgreiche Marken haben Suchphasen durchgemacht

Dabei verläuft in der ersten Phase – in zeitlicher Nähe zum eigenen Urknall – beileibe nicht alles nach Plan, wie uns viele erfolgreiche Marken zeigen.

Coca-Cola beispielsweise ist von der Patentmedizin zum Erfrischungsgetränk mutiert. Erfunden hat das Produkt der amerikanische Arzt John Pemberton in Atlanta. Er bezeichnete damit eine braune Mixtur, die er in gläsernen Gallonen an Bars verkaufte, in denen sie, mit Sodawasser aufgefüllt, als Universalheilmittel serviert wurde. Das wohlschmeckende Getränk schien geeignet, Kopfschmerzen zu vertreiben und das allgemeine Wohlbefinden zu verbessern. Die Rezeptur war geheim und ist es bis heute. Auch die Vertriebs- und Zubereitungsart des Produkts stammt aus den Erfindertagen: Die Firma Coca-Cola liefert die braune Essenz, die weltweit von so genannten Bottlern mit Wasser aufgefüllt, auf Flaschen gezogen und verkauft wird.

Was geändert werden musste, und zwar noch unter Pembertons Regie, war die ursprüngliche Positionierung von Coca-Cola als Medizin. Die Intensiv-Verwender der frühen Jahre hatten sich bei der Firmenleitung beschwert: Aus ihrem hohen Coca-Cola-Konsum würden andere Menschen schließen, das es ihnen gesundheitlich nicht gut gehe. Die Wahrheit sei aber, dass sie gesund wären und das eisgekühlte Getränk wegen seiner erfrischenden Wirkung zu sich nähmen. Die Firma erkannte die Gefahr, dass die pharmazeutische Positionierung das Potenzial ungewollt begrenzen könnte und schaltete um: Coca-Cola wurde nur noch und bis heute als Erfrischungsgetränk angeboten.

Wenn in der Phase, in der sich das Muster der Marke erst bildet, derartige Gegenkräfte oder Markthindernisse auftauchen, dann darf sich ein solches System nicht stur stellen. Es muss flexibel sein und mutieren, um sich seine Entfaltungsmöglichkeiten und seinen Lebensraum zu sichern.

- Auch das erste Layout der *Bild-Zeitung* – von Axel C. Springer noch persönlich ausgedacht – erwies sich als Flop. Das Blatt bestand, wie der Name sagt, hauptsächlich aus Bildern. Das Konzept wurde nach wenigen Monaten drastisch geändert, und zwar, indem den Bildern mehr Texte beigegeben und große Schlagzeilen eingesetzt wurden. Erst danach begann der unaufhalt-same Aufstieg des Blattes zur größten europäischen Tageszeitung.
- Die ersten beiden Jahrzehnte der Nivea-Werbung und ihrer Verpackungen waren von ständiger Anpassung an den jeweiligen Zeitgeschmack gekennzeichnet. Erst in der zweiten Hälfte der 1930er Jahre entschied man sich für das Blau mit den weißen Schriftzügen, deren eigenständige typographische Struktur heute für die Schlagzeilen-Gestaltung verbindlich ist.
- Der Vorwerk-Staubsauger Kobold wurde erst zu einem Erfolg, als sich das Unternehmen entschloss, ihn nicht mehr über den Fachhandel, sondern nur noch direkt an die Endkundin zu verkaufen.
- Marlboro wurde als Frauenzigarette entwickelt und auf den Markt gebracht. Der Erfolg blieb jedoch jahrelang hinter den Erwartungen zurück. Erst mit einem kräftigeren Geschmack, der innovativen Hartbox-Verpackung und der kommunikativen Verbindung zum Western und zu den Cowboys ging sie weltweit auf Erfolgskurs.

Mutationen und Mutationsblockaden

Solange die Evolution eines Marken-Musters noch sehr dynamisch verläuft, mutiert es stark und häufig, ohne sich komplett zu verändern. Sobald das Management aber spürt, dass ihr geändertes Verhalten mit wirtschaftlichem Aufschwung belohnt wird, blockiert es weitere Experimente an den entsprechenden Stellen. Solche Mutationsblockaden in das eigene Markensystem einzubauen, ist eine der anspruchsvollsten markentechnischen Aufgaben. Sie zu erfüllen setzt



Abbildung 1:
In ihrer Frühphase war Marlboro eine Zigarette mit sehr femininem Charakter.

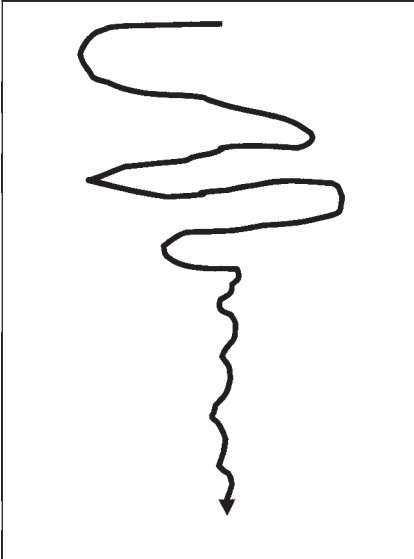


Abbildung 2:

Anfangs gibt es noch heftige Veränderungen, weil manches nicht so klappt wie geplant. Später findet die Marke dann zu ihrem Erfolgsmuster. Ein Korridor entsteht, der einen ausreichenden Spielraum für Kreativität zulässt.

voraus, dass man die Erfolgsursachen seiner Marke wirklich kennt.

Wer zum Beispiel weiß, dass die exklusive Apotheken-Distribution zu den Lebensbedingungen seiner Marke gehört (wie zum Beispiel bei der Hautpflegemarke La Roche-Posay), wird nicht in den Drogeriemarkt gehen. Wer wie Coca-Cola 1983 erlebt hat, dass die Kundschaft eine Rezeptur- und Geschmacksveränderung radikal ablehnt, der wird sich einen solchen Versuch kein zweites Mal leisten. Im selben Maße wie das Management einer Marke Mutationen blockiert, schränkt es den Zufall und die Kreativität ein. Aus guten Gründen. Denn nur, wenn es nicht dauernd Neues verarbeiten und sich nicht ständig restrukturieren muss, kann das Markensystem ertragreich arbeiten.

»Unsere Wettbewerber müssen ihr festgelegtes Image oder Konzept akzeptieren. Wir können wegen unserer kurzen Geschichte frei neue Ideen einführen.«

*Takeshi Yoshida,
Chef der Lexus-Entwicklung im Jahr 2003*

Hat eine Marke einmal ihr typisches Erfolgsmuster gefunden, schränken sich ihre Spielräume also deutlich ein. Die Freiheitsgrade nehmen ab. Dramatische Mutationen, die das System neu anfangen oder seine Tradition über Bord werfen lassen, sind kaum noch zu beobachten. Und dennoch bleibt das System in ständiger Bewegung.

Marke nicht mit Corporate Identity gleichsetzen

Die meisten Versuche, Marken an die Kette zu legen, enden mit dem Auftrag an einen Designer oder eine Werbeagentur, die Corporate Identity und das Corporate Design in einem entsprechenden Manual festzuschreiben. Derartige Anstrengungen, das Wesen einer Marke bzw. einer Firma zu erfassen und für deren Leistungen, Verhalten, Ausgestaltung und Kommunikation verbindliche Vorschriften zu erlassen, werden begleitet vom Konzept der Identität, der Identitätsfindung und -sicherung.

Die Sorgen um das unverwechselbare Wesen einer Marke sind nicht neu. Hinter ihnen steht die aus der Antike überlieferte Forderung des »Erkenne Dich selbst«. Dass Corporate Manuals häufig in der Ablage derer verstauben, die sie als tägliche Arbeitsanweisung benutzen sollten, hängt ursächlich damit zusammen, dass Identität und lebendiges Leben einander ausschließen. So wie die Natur keine geraden Linien hervorbringt, so reproduziert sie sich auch niemals identisch. Gerade Linien und identische Selbstreproduktion gibt es nur im Bereich der rein technischen Systeme, der Maschinen, die einen bestimmten Input immer mit demselben Output beantworten.

Marken sind lebende Systeme

Bei Marken und Unternehmen aber handelt es sich um lebende Systeme, in denen Menschen und Dinge, Geist und Materie ständig auf so vielfältige Weise agieren und interagieren, dass sich ein solches System als Ganzes nicht identisch, sondern variabel reproduziert. Teile von ihm, zum Beispiel das maschinell hergestellte Produkt, mögen auf identische Reproduktion verpflichtet erscheinen. Wesentliche andere Funktionen aber variieren oder weisen erhebliche Schwankungen auf; beispielsweise:

- Ergänzende, neue oder abgewandelte Produkte oder Leistungen werden unter dem Markennamen angeboten, alte verschwinden.
- Käufer und Kunden sind nicht immer dieselben Personen; ihre Anzahl und die der Kaufakte schwankt und in Folge auch die Geldmenge, die ins System zurückfließt.
- Die Preise sind selten stabil, sondern schwanken.
- Mitarbeiter und Lieferanten wechseln.
- Das Territorium der Marke verändert sich mit jedem gewonnenen oder verlorenen Käufer, Händler oder Vertriebsgebiet.
- Der Gebrauch, den Konsumenten von einem Markenprodukt machen, variiert von Person zu Person.

Unübersehbar ist die Marke ein variables System in einem veränderlichen Umfeld. Genau genommen ist sie in jedem Augenblick ihrer Existenz in einem anderen Zustand. Und doch hat man, jedenfalls wenn eine Marke gut geführt ist, den Eindruck, es immer mit demselben System zu tun zu haben.

Erfolgsprinzip Selbstähnlichkeit

In diesem Zusammenhang ist »Gestalt« einer der entscheidenden Begriffe – ein Wort, das die englische Sprache übrigens mitsamt unserer Bedeutung in ihr Vokabular übernommen hat. Goethe verdanken wir eine Begriffsbeschreibung, nach der alles organische Dasein in einer steten Bewegung schwanke. Der deutsche Physiker und Nobelpreisträger Gerd Binnig knüpft an diesen Gedanken an, wenn er in seinem Buch *Aus dem Nichts. Über die Kreativität von Natur und Mensch* feststellt, dass es in einem lebenden System keine wirklich konstanten Größen gibt und die Selbstreproduktion niemals scharf ist, weil das System sonst nicht auf Rückkopplungen von außen reagieren könnte. Für Binnig ist klar, dass nicht mittels identischer, sondern mittels selbstähnlicher Reproduktion das System jenes Muster aufrechterhält, dem es Leben und Wachstum verdankt. Selbst dann, wenn sich alle einzelnen Elemente im Laufe der Zeit erneuern.

Was hat es mit der Selbstähnlichkeit im Gegensatz zur Identität auf sich? Anstelle einer Definition des Begriffs sei hier eine Anekdote wiedergegeben, die von Gottfried Wilhelm Leibniz, dem großen Philosophen und Naturwissenschaftler des 18. Jahrhunderts, stammt. Wenn er in den Herrenhäuser Gärten zu Hannover mit Damen und Herren des Königshofes philosophierte, fand er regelmäßig den einen oder anderen Teilnehmer störend. Um ihn diplomatisch loszuwerden, schickte er die Person mit einer harmlos erscheinenden Bitte in den Park: Bringen Sie mir doch von einem Eichenbaum zwei gleiche Blätter mit. Der Nichtsahnende blieb dann immer ganz lange weg. Denn Leibniz wusste, dass es an einem Eichenbaum niemals zwei identische Blätter gibt. Doch sind die Eichenblätter alle von gleicher Gestalt, unverkennbar Eichenblätter und nicht Buchenblätter oder gar Tannennadeln. Das Verhältnis aller Eichenblätter zueinander ist allerdings nicht das der Identität, der hundertprozentigen Kopie, sondern der Selbstähnlichkeit. Jedes verkörpert auf seine Weise das Muster »Eichenblatt«.

Der Eichenbaum hält an seinem Muster fest, solange er lebt. Auch wenn eine Betonmauer seine Pläne vereiteln sollte, würde er nicht auf Efeu umschalten, sondern den nächsten Ast an an-

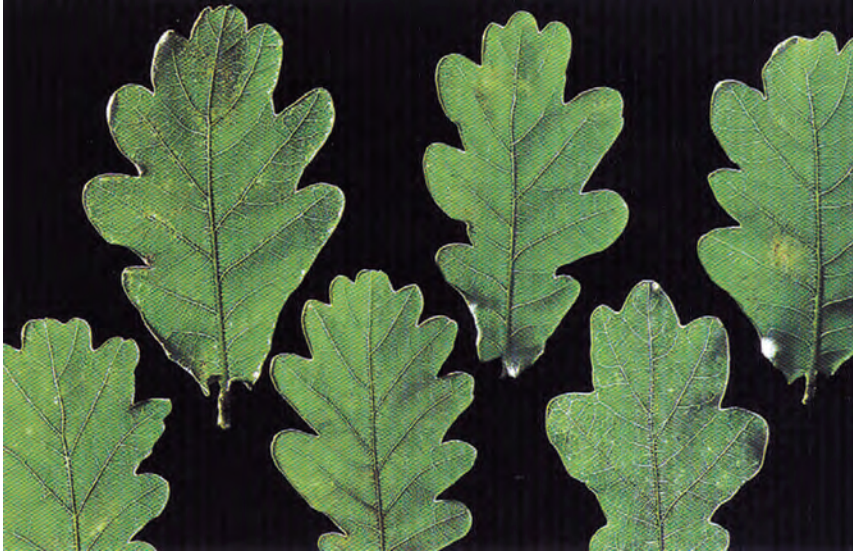


Abbildung 3:
Kein Eichenblatt ist mit einem anderen identisch.
Aber jedes realisiert dasselbe Muster.
Foto: Eckhard Tischer

derer Stelle wachsen lassen. Und wenn er in seinem Umfeld einen Tannenbaum beobachten würde, der dank seines gänzlich anderen Musters viel schneller als er selbst wächst? Niemals käme der Eichenbaum auf die Idee, es der Tanne gleichzutun und seine Blätter in Nadeln umzuformen. Seine Wachstums- und Überlebensstrategie wird innerhalb des Musters »Eichenbaum« umgesetzt. Deshalb ist der Eichenbaum zwar in keiner Lebensphase mit sich identisch, aber immer ein Eichenbaum.

Die selbstähnliche Reproduktion seines Musters befähigt ein lebendes System, sich auszubreiten, sein Umfeld zu besetzen und im Wettbewerb zu überleben, sagt der Evolutionstheoretiker Gerd Binnig. Kein Wunder also, dass sich auch starke Marken selbstähnlich reproduzieren.

Jede Zeitungsmarke liefert täglich einen augenfälligen Beweis: Die Zeitung erscheint jeden Tag neu, ohne dass sich redaktionelle Bilder und Texte wiederholen. Und trotzdem ist



Abbildung 4:

Die Marke mit dem Golden Arch kann ihre Fassaden nicht immer so gestalten, wie sie will. Vorgaben von Bauämtern zwingen sie, zu variieren. Würde die Marke auf identischer Gestaltung bestehen, müsste sie auf manche attraktive Location verzichten. In Freiburg beispielsweise ist McDonald's im historischen Martinstor vertreten. Dort wurde statt der sonst üblichen gelben Außenbeschriftung eine Markierung gewählt, die sich gut in die architektonische Umgebung einpasst. Foto: McDonald's Deutschland Inc. / www.henthorn.de.