

---

## 2.1 Sinnstiftung für Marken von Grund auf verstehen

Die Suche nach Sinn ist ein zentrales Zeitgeistphänomen der modernen westlichen Welt. Ursache hierfür ist unter anderem der geringer gewordene Einfluss der christlichen Institutionen in der Gesellschaft, aber auch der großen politischen Ideologien nach dem Fall des Eisernen Vorhangs. Menschen suchen nach Sinn in ihrer konkreten Tätigkeit, aber auch im Rahmen ihres Konsums. Das bestätigt auch der vermehrte Kauf von Produkten, die biologisch erzeugt und fair gehandelt werden. Der eigene Konsum wird so als Beitrag eines sinnstiftenden Prozesses gesehen.

Um als Unternehmen für Mitarbeiter und Kunden als sinnstiftend wahrgenommen zu werden, reicht es nicht, in uneigennützige Projekte zu investieren und CSR-Strategien zu erarbeiten. Erst recht nicht, wenn diese gar nicht zum Unternehmen passen. Solche Maßnahmen können natürlich kurzfristige Imageverbesserungen bringen. Nachhaltig ist allerdings nur, wenn das, womit ein Unternehmen letztendlich seinen Umsatz erwirtschaftet, einem Anspruch folgt, der fernab monetärer Motivationen liegt. Das heißt, sinnstiftend ist ein Unternehmen dann, wenn seine Kernleistung in gewisser Hinsicht Sinn stiftet. Und wenn Handeln und Kommunizieren auch zusammen passen. Was aber heißt es eigentlich, wenn eine Leistung

sinnstiftend ist? Was unterscheidet ein sinnstiftendes Unternehmen von anderen Unternehmen?

Sinnstiftende Marken stehen nicht einfach für ein Unternehmen oder ein Produkt. Sie stehen für eine Überzeugung, für gelebte Werte und beziehen Position. Über die reine Befriedigung von Kundenbedürfnissen geht es sinnstiftenden Unternehmen auch darum, individuelle Sinnbedürfnisse und ethische Ansprüche zu erfüllen. Im Grunde ist das nicht neu. Den Begriff des ehrbaren Kaufmanns etwa gibt es bereits seit dem Mittelalter. Heute stellen sich jedoch viele Fragen der sozialen Verantwortung von Unternehmen neu. Werteorientiertes Handeln kann nicht mehr nur durch nach außen kommunizierte CSR-Maßnahmen erfolgen, während innerhalb des Unternehmens beispielsweise Mängel im Bereich der Arbeitsbedingungen und der Unternehmenskultur vorherrschen. Gelebte Werte sind die Richtschnur des unternehmerischen Handelns und eine positive Unternehmenskultur ist ein Must-have. „Und stimmt das Klima, stimmt die Kultur, ist die Chance am größten, Mitarbeiter zu begeisterten Markenbotschaftern zu machen: Mitarbeiter-Commitment führt dann zu Kunden-Commitment.“ (Wala 2011)

**Eine sinnstiftende Marke positionieren** Tun wir einmal so, als ob ein Unternehmen ein Mensch wäre. Dieser Mensch (ob Mann oder Frau spielt hierbei keine Rolle) möchte gerne stärker wahrgenommen werden, weil er das Gefühl hat, seine Mitmenschen erkennen nicht sein wirkliches Potenzial. Er findet nicht den richtigen Job, bekommt nicht das Gehalt, das er sich wünscht und wird dadurch zunehmend unzufriedener. Also entscheidet er sich dazu, jemanden aufzusuchen, der ihm dabei hilft, etwas daran zu ändern.

Zunächst wendet er sich an das nächste Kosmetikstudio, weil er glaubt, es liege an seiner unreinen Haut, dass er nicht beliebt ist. Dazu lässt er sich direkt noch beim Friseur nebenan die Haare schneiden. Er sieht zwar jetzt besser aus, muss aber feststellen, dass das schmerzliche Pickeldrücken und die teuren Cremes ihn auch nicht selbstsicherer machen. Nicht einmal seine neue Frisur hilft ihm dabei, auf

andere Leute zuzugehen und sie von seinen Fähigkeiten zu überzeugen. Er denkt sich also, sein Problem muss woanders liegen und kann nicht etwas Äußerliches sein. Was hemmt ihn aber daran, seine Möglichkeiten zu entfalten und mehr in seinem Leben zu erreichen? Er gönnt sich den Spaß und beschließt, sich coachen zu lassen. Und schnell merkt er, dass er sich gar nicht so sicher ist, ob er eigentlich weiß, wo seine Stärken liegen, was ihn innerlich antreibt, und wo er in Zukunft hin will. Also beginnt er damit, genau das herauszufinden und sich bewusst zu machen, wer er eigentlich ist. Noch einmal zurück zum Unternehmen. Der Friseurbesuch und die Kosmetikbehandlung sind Markenentwicklung, die allein auf dem Image basiert. Das Coaching und die damit einhergehende Selbsterkenntnis und Bewusstmachung der eigenen Stärken – das wäre dann identitätsorientierte Markenführung.

Bleiben wir bei der Metapher des Menschen und schauen uns einmal an, was für diesen Menschen der Sinn seines Handelns, also der Sinn des Lebens sein kann. Würde man einem Unternehmen unterstellen, dass der Sinn des Wirtschaftens ausschließlich darin liegt, möglichst hohe Profite zu erzielen, käme das der Behauptung gleich, der Sinn menschlichen Handelns wäre es möglichst viel zu essen, zu trinken und zu atmen. Genauso wenig wie das als Lebenssinn ausreicht, sondern lediglich das Überleben sichert, kann das Erzielen von Gewinnen auch lediglich das Weiterbestehen des Unternehmens sichern. Gewinn kann nur Mittel zum Zweck sein. Schon Aristoteles spricht von zwei Dingen, „auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.“ Vor der Frage nach dem, was wir tun und wie wir es tun, sollte zunächst klar sein, warum wir etwas tun wollen, was wir bezwecken möchten.

**Der Stakeholder-Ansatz** Sinnstiftende Unternehmen folgen dem Stakeholder-Ansatz. Dieser geht davon aus, dass Unternehmen soziale Gemeinschaften sind, die direkt und indirekt mit verschiede-

nen Gesellschaftsgruppen verbunden sind. Das heißt, Unternehmen können nicht losgelöst von der Gesamtgesellschaft betrachtet werden. Sie sind Teil von Netzwerken und ihr Handeln übt Einfluss auf unterschiedliche Gruppen von Menschen aus.

Unternehmen, die sich als sinnstiftende Marken positionieren, erkennen das. Zu den Stakeholdern gehören im Gegensatz zum Shareholder Value nicht nur Aktionäre und Kreditgeber, sondern auch Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, der Staat und das Gemeinwesen, also die Gesellschaft, in der ein Unternehmen tätig ist. Unternehmen, die ihren Stakeholdern verpflichtet sind, müssen sich gesellschaftlich legitimieren, womit sich die Frage nach dem Sinn automatisch stellt.

Sinnstiftende Marken beantworten diese Frage erlebbar in ihrer Unternehmenspraxis. Ihr Engagement ist durch den Unternehmenszweck begründet und häufig auch durch kontinuierlich tätige Identifikationspersonen für Stakeholder nachvollziehbar und glaubhaft. Stakeholder orientierte Markenführung impliziert gleichzeitig Nachhaltigkeit, ohne dass darüber großartig gesprochen wird. Eine sinnstiftende Marke ist ohnehin daran interessiert, Bedingungen für das eigene Überleben, organisches Wachstum und somit zum Guten der Gesellschaft auch in Hinblick auf zukünftige Generationen zu schaffen. So etabliert sich der Nachhaltigkeitsansatz im Unternehmen lange bevor Nachhaltigkeitsberichte und CSR-Maßnahmen marketingtechnisch zum Reputationsaufbau und der Imageverbesserung genutzt werden. Selbst wenn ökologische und gesellschaftliche Themen im Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen, ist es solchen Unternehmen ein Anliegen, langfristig Bestand und Erfolg zu haben. Somit hat der Nachhaltigkeitsgedanke definitiv auch eine ökonomische Seite.

In einem Unternehmen heißt Sinnstiftung also eine Antwort auf die Frage zu finden, warum das Unternehmen eigentlich existiert, warum man tut, was man tut und ob dieses Handeln inhaltlich, ökonomisch und ethisch angemessen ist. Die Manifestation dieser Antwort ist gewissermaßen der Markenkern eines sinnstiftenden Unternehmens. Natürlich gibt es in einem Unternehmen mit vielen

unterschiedlichen Mitarbeitern nicht die eine Antwort. Noch weniger, wenn weitere Stakeholder in den Markenprozess einbezogen werden. Es gibt immer nur die Möglichkeit, dem Kern möglichst nahe zu kommen und eine gangbare Lösung zu finden.

Machen wir dazu einen kleinen Ausflug in die Philosophie. Es ist schwer, über die tatsächliche Identität eines Unternehmens zu sprechen, wenn es vielfach unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen von ihm gibt. Der Radikale Konstruktivismus, eine Art Metadisziplin, die in Neurobiologie, Psychologie und Kommunikationswissenschaft begründet liegt, sagt, dass wir Menschen gar keinen Zugang zu einer ontologischen, also absoluten Wahrheit haben. Wir haben nicht die Möglichkeit, die Welt, so wahrzunehmen, wie sie objektiv ist, sondern konstruieren uns unsere Wirklichkeit. So gesehen wäre es irgendwie anmaßend, als Berater ein Unternehmen zu beobachten und die eigene Wahrnehmung, als das, was man aus dem eigenen Blickwinkel gesehen und gehört hat, als Identität des Unternehmens und somit als absolute Wahrheit zu bezeichnen. Das wäre immer subjektiv. Es ist aber auch gar nicht nötig, die absolute Wahrheit zu suchen. Der Konstruktivismus hat die Forderung nach absoluter Objektivität längst aufgegeben und stattdessen den bescheideneren Begriff der Viabilität eingeführt. Übersetzt heißt das so viel wie Gangbarkeit. Nach Ernst von Glaserfeld, der mit Heinz von Foerster als Begründer des Radikalen Konstruktivismus gilt, sind Handlungen oder Begriffe dann viabel, wenn sie zu den Zwecken oder Beschreibungen passen, für die wir sie benutzen. Und so gilt es statt eine als objektiv wahr postulierte Identität eine viable Identität zu finden.

**Werte und Haltung zeigen** Marke hat unheimlich viel mit Werten und Haltung zu tun. Unsere Haltung zu den Dingen, die wir tun, bestimmt auch, ob wir uns dazu entscheiden, einfach ein Geschäftsmodell zu entwickeln, um damit Geld zu verdienen oder ob wir Sinn darüber hinaus stiften und uns engagieren wollen.

So kann im Grunde jeder unternehmerischen Tätigkeit der Wille, positiv auf die Gesellschaft und die Umwelt zu nehmen, zugrunde liegen. Ich kann Schuhe verkaufen, weil ich damit Geld verdiene oder weil ich Menschen die Möglichkeit geben will, nicht barfuß durch Wind und Wetter gehen zu müssen. Das ist alles eine Sache des inneren Anspruchs, der Haltung. Aus dem Blickwinkel heraus betrachtet sind alle Nachhaltigkeitsstrategien und CSR-Maßnahmen falsch herum gedacht. Unternehmen, die ihr Handeln als Mission verstehen, werden leidenschaftlicher geführt und wirtschaften von innen heraus gut und ein Stück weit altruistisch, natürlich jedoch auch mit dem Hintergrund zukunftsfähig und profitabel zu bleiben. Es braucht keine nachträglichen Strategien und Maßnahmen zur Beruhigung des eigenen Gewissens und zur Ruhigstellung der Öffentlichkeit. Denn allzu häufig ist CSR genau das – hart ausgedrückt: der Versuch, sich von den Sünden des sinnentleerten Wirtschaftens rein zu waschen. Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen, die von dem Wunsch, Gutes zu tun, angetrieben werden, finden in ihrer Arbeit viel mehr Erfüllung als diejenigen, die in einer rein profit-orientierten Firma tätig sind.

Im übertragenen Sinne: Sinnstiftende Unternehmen befreien Sisyphos vom Leiden der unnützen Arbeit. Sisyphos ist eine Figur der griechischen Mythologie. Weil er den Todesgott Thanatos überlistet und fesselt, um so nach seinem eigenen Tod ins Leben zurück zu kehren, wird er von den Göttern bestraft. Seine Strafe bestand darin, einen gigantischen Felsblock einen steilen Hang hinaufzurollen. Kurz vor Erreichen des Gipfels, entglitt ihm jedes Mal der Stein und rollte zurück, so dass er wieder von vorn beginnen musste. Er war so zu ewiger, sinnloser Mühe verdammt.

Die unternehmerische Haltung, Sinn zu stiften, durchbricht den Fluch, der auf der Arbeit liegt, nämlich notwendiges Übel zu sein, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten. Wirtschaften ist nicht Zwang, sondern die Möglichkeit, zu gestalten und die Welt zu verbessern. Veränderung und somit auch Verbesserung fängt immer beim Einzelnen an. Beim einzelnen Menschen und beim einzelnen

Unternehmen. So in etwa sagte das wohl auch Sokrates: „Wer die Welt bewegen will, sollte erst sich selbst bewegen.“ Und um sich selbst zu bewegen, muss man sich zwangsläufig klar machen, wozu man das alles tut. „Warum gibt es mein Unternehmen? Was will ich damit bezwecken?“, muss die erste Frage sein, die ich mir als Unternehmer stelle. In der heutigen Wirtschaft scheint dieser Denkansatz ein Stück weit verloren gegangen zu sein.

Wirtschaft ist für viele ein abstrakter Begriff geworden, der wenig vertrauenseinflößend ist. So wenig wie die Frage gestellt wird, warum man eigentlich wirtschaftet, wird darüber nachgedacht, zu wessen Nutzen. Je größer Unternehmen sind, desto weniger werden sie greifbar. Die Menschen, die dahinter stecken, die diese Unternehmen vielleicht mit einer gewissen Portion Idealismus, mit dem Wunsch, etwas zu bewegen, verschwinden im Nebel. Und auch der Anspruch, mit dem ein Unternehmen gegründet wurde, verwässert mit zunehmendem Wachstum. Dabei ist das doch genau das, was sie von Anfang an ausgemacht hat und der Grund, warum Kunden ihre Produkte kaufen. Kunden geht es weniger um Dinge wie Qualität oder in weiten Teil den Preis. Sie kaufen bestimmte Produkte, weil sich ihre Glaubenssätze mit denen des herstellenden Unternehmens decken. Sie finden sich in der Marke wieder. Unternehmen, die sich ihrer Antriebe und ihrer Glaubenssätze bewusst sind und diese nach außen kommunizieren, grenzen sich stärker ab, sind authentischer und bieten Orientierung. Ihnen wird vertraut. Das ist wie bei einem Menschen, der klar zu seiner Meinung und seinen Werten steht. Das kann sympathisch, für manche aber auch unsympathisch sein. In jedem Fall weiß man aber, woran man ist, wenn man es mit dieser Person zu tun hat. Decken sich ihre Werte mit den meinen, baue ich automatisch Vertrauen zu ihm auf.

**Identität bestimmt die Marke** Die Grundannahme der identitätsbasierten Markenführung ist, dass die Identität der bestimmende Faktor ist, der eine Marke authentisch macht und für nachhaltige Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb sorgt. Das setzt vor-

aus, dass wir zuallererst anfangen, unser Verständnis von Marke zu hinterfragen. Es gibt unzählige Definitionen, die alle etwas anderes behaupten, was Marke nun eigentlich ist. Für die einen ist sie gewerbliches Schutzrecht oder markiertes Produkt, für die anderen ein Zeichenbündel. Doch sind das im Grunde nur Facetten der Marke, die nach außen hin sichtbar werden. Marke beginnt weit vor dem Corporate Design, der Anmeldung des Markennamens oder der Gestaltung des Produkts. All das, wie auch die gesamte Kommunikation macht nicht die Marke aus, sondern wird durch die Marke bestimmt. Was Außenstehende vom Unternehmen wahrnehmen und ob diese Wahrnehmung eher positiv oder negativ ist, bezeichnen wir als Markenimage.

Aber Vorsicht! Image ist nicht gleich Identität. Nehmen Sie an, Ihr Unternehmen wäre eine Person. Fragen Sie sich nicht, wie diese Person gesehen werden sollte, sondern wer sie wirklich ist und was sie tun kann, um einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Die Sozialwissenschaften verstehen unter Identität ein Merkmalsbündel, das einem Individuum von anderen Individuen zugeschrieben wird. In einem gedanklichen Prozess der Rollen-Übernahme verdeutlicht sich das Individuum Standpunkte und Haltungen der anderen und reflektiert diese in Bezug zu eigenen Positionen. Die reflexive Betrachtung der eigenen Person aus Sicht anderer führt zur Herausbildung der eigenen Identität. Übertragen auf das Konzept der Marke, findet die (Marken-)Identität auf Seite der Nachfrager ihre Entsprechung im Markenimage. Ein Image unterliegt gesellschaftlichem Wandel, Moden, dem Zeitgeist. Die Identität ist fest verankert und entwickelt sich im besten Fall weiter, bleibt aber im Kern immer dieselbe. Sie ergibt sich aus dem Selbstbild der internen Zielgruppen eines Unternehmens, also Führung und Mitarbeiter, und aus den Beziehungen und der Interaktion, sowohl zwischen den internen Gruppen untereinander, als auch zwischen internen und externen Zielgruppen. Demgegenüber ist das Markenimage das reine Fremdbild der Marke, also die Sicht externe Zielgruppen, wie Kunden, Lieferanten oder sonstige Stakeholder. Dieses Fremdbild ist ein sub-



jektives Vorstellungsbild, das in der Psyche der Außenstehenden verankert, verdichtet und wertend ist. Hier sind wir auch schon wieder beim Konstruktivismus. Jeder sieht die Marke so, wie sein Gehirn es ihm, aufgrund seines Erfahrungsschatzes, kulturellen Kontextes etc., erlaubt. Da hört es sich nach einer ziemlich großen Herausforderung an, eine Marke so zu positionieren, dass der Markenkern ihrer Identität entspricht. Fazit:

Niemand wird die objektive, die wahre Identität eines Unternehmens herausarbeiten können.

Wenn man überlegt, wie vielschichtig die Identität eines einzelnen Menschen ist, wie vielschichtig ist dann die Identität eines Unternehmens, in dem 500, 1.000 oder 10.000 Menschen arbeiten? Nichtsdestotrotz ist es richtig, eine Marke identitätsbasiert zu positionieren, damit sie authentisch und nachhaltig erfolgreich ist. Und da kommen wir wieder zum Begriff der Viabilität. Wenn es auch nicht möglich ist, die absolut wahre Identität zu finden – eine viable Identität lässt sich herausarbeiten. Das ist dann quasi die Schnittmenge der einzelnen Selbst- und Fremdbilder, mit der sich jeder der Beteiligten identifizieren kann.

Zur Bestimmung der Markenidentität, muss man erst einmal herausfinden, wie die unterschiedlichen Gruppen die Marke bzw. das Unternehmen wahrnehmen, wie sie die Markenmerkmale, die sowohl funktionalen als auch symbolischen Nutzen beinhalten. Die Markenmerkmale können rational oder emotional begründet sein. Funktionale Nutzen leiten sich aus den physikalischen und funktionellen Merkmalen eines Produktes oder eines Unternehmens ab – etwa Farbe, Form, Größe, technische Eigenschaften etc. Symbolischer Nutzen entsteht immer dann, wenn eine Marke neben dem funktionellen Nutzen einen zusätzlichen immateriellen Nutzen stiftet: Prestige, Gruppenzugehörigkeit, Selbstverwirklichung oder die Ausdrucksmöglichkeit eigener Werte. Eine Marke erfüllt stets verschiedene Funktionen, etwa die Informations- oder die Vertrauensfunktion. Sie entlastet den Nachfrager als Orientierung bei seiner Informationsbeschaffung. Hier ist fundierte Analysearbeit gefragt.

- **Erster Schritt:** Es gilt herauszufinden, wo und in welcher Form relevante Zielgruppen mit der Marke in Berührung kommen, was also die Touchpoints der Marke sind. Hierbei sollte man sich nicht auf den Kundenstamm konzentrieren, sondern wirklich möglichst alle Gruppen, die mit der Marke in Berührung kommen, einbeziehen – sowohl unternehmensintern als auch -extern.
- **Zweiter Schritt:** Sind die Markenberührungspunkte und damit auch die Personengruppen, die mit der Marke in Berührung kommen, klar, geht es an die Befragung. Abgefragt wird die individuelle Wahrnehmung der Marke innerhalb der einzelnen Gruppen, was die Marke sympathisch oder unsympathisch macht, wo der funktionale und der symbolische Nutzen sind usw. So erhält man eine Vielzahl an Attributen und Zuschreibungen von den unterschiedlichsten Stakeholdern – von der Unternehmensführung bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern, von den Kunden bis hin zum Lieferanten.
- **Dritter Schritt:** Ähnlich wie in einem Coaching werden Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen darin unterstützt, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden. Diese Attribute und Werte kann man in der Regel in mehreren Workshop-Runden soweit verdichten, dass man drei bis vier übergeordnete Markenwerte und einen Markenkern als gemeinsame Klammer allen Handelns des Unternehmens erhält.

Alle Versuche, Markenwerte in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, sind jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn nicht das Top-Management in den Markenprozess involviert ist und markenkonformes Verhalten vorlebt. Die Führungskräfte eines Unternehmens geben die Inhalte und Werte einer Marke durch das eigene Verhalten an ihre Mitarbeiter weiter. Hierzu müssen sie die Marke jedoch so verinnerlicht haben, dass sie mit Überzeugung als Markenbotschafter fungieren können. Es ist also zwingend erforderlich, die Unternehmensführung bereits in den Markendefinitionsprozess einzubeziehen, so dass das Ergebnis – der Markenkern – auch Teil



<http://www.springer.com/978-3-658-05019-1>

Marken als Sinnstifter

Identitätsbasierte Markenführung als Antwort auf den Wandel

Abbate, S.

2014, XIII, 120 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05019-1