Marken müssen eine Bedeutung anbieten

Erfahren Sie, warum Sie nur mit einer Haltungsmarke den Wandel erfolgreich für sich nutzen

AlicetoBob®
Geschäftsmodell- & Markenberatung

© Ray Moss

Was ist eine Marke?

Wie ermittelt und schärft man die Markenidentität?

Wie erfährt man die unerfüllten und unerkannten Kundenbedürfnisse?

Was beachtet eine zeitgemäße Markt- und Wettbewerbsanalyse?

Wie beschreibt man einfach und umfassend die Markenpositionierung?

Welche Bedeutung hat das Narrativ für die Marke?

Welche typischen Fehler unterlaufen schnell?

Worum es geht

In etwa 30 Minuten Lesezeit werden elementare methodische Neuerungen der Markenpositionierung vermittelt, die sich in den vergangenen 10 bis 15 Jahren entwickelt und etabliert haben. Richtig angewendet geben diese Neuerungen der Marke die Schärfe, die sie angesichts gravierender Umfeldveränderungen für eine erfolgreiche Zukunft braucht.

Über das Titelbild

Die Skulptur LOVE von Alexandr Milov (Odessa, Ukraine) vom Burning Man Festival 2015 bringt Alice to Bobs Mission auf den Punkt: aus einer Situation der Abwendung eine von innen kommende Zuwendung und Berührung zu machen.

Über den Autor

Gerald Kottmann ist Gründer und Geschäftsführer von Alice to Bob. Er ist Spezialist für Kundenorientierung, Mustererkennung und Kreative Rekombination und hat mit seinen Methoden, wie Genetischer Fingerabdruck oder Brand Character, knapp 100 Marken auf der Grundlage ihrer Authentizität identifiziert und neu geschaffen oder relauncht. Nach dem Studium von Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik war er in den Netzwerk-Agenturen DDB und BBDO als Manager aktiv und ist seit 2001 selbstständig.

Markenführung hat sich verändert

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts verändern

- ✓ die voranschreitende digitale Transformation,
- ✓ das Denken und Fühlen der Generationen[1] Y und Z,
- ✓ die emotionale Wende[2] in der Hirnforschung,
- ✓ der Siegeszug der sozialen Medien,
- ✓ die zunehmende Austauschbarkeit von Marken und
- ✓ fortschreitend überbesetzte Märkte

die Führung von Marken.

–

Seitdem haben sich neue und inzwischen praxiserprobte Methoden für die Markenführung etabliert.

–

Das vorliegende White Paper stellt deshalb einige der neueren Methoden und Erkenntnisse vor und verortet sie zum klareren Verständnis in einem gängigen Markenpositionierungsmodell.

–

Konkret zählen zu den Neuerungen

- ✓ die Start-with-WHY-Methode, um die Markenidentität zweck- und gehirnorientiert zu schärfen,
- ✓ die Jobs-To-Be-Done-Methode, um unerfüllte und unerkannte Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu kontextualisieren,
- ✓ eine Markt- und Wettbewerbsanalyse, die auch digitale Transformation und Geschäftsmodellinnovationen berücksichtigt, sowie
- ✓ die Professionalisierung und Weiterentwicklung im Umgang mit dem Narrativ in der Markenführung.

Diese methodischen Neuerungen sind elementar für jede Markenpositionierung und geben der Marke die Schärfe, die es angesichts o. g. Veränderungen für eine erfolgreiche Zukunft braucht.

Was ist eine Marke?

Eine Marke ist das, was Menschen als Vorstellung von einer – durch ein Zeichen markierten – Ware, Dienstleistung oder Unternehmung im Kopf tragen[3]. Nicht zu verwechseln mit dem, was im Supermarkt anzufassen im Regal steht oder als Dienstleistung in welcher Form auch immer vermittelt wird.

[1] Weil die Generationen-Verschlagwortung in diesem White Paper noch oft gebraucht wird, hier eine Begriffs- und Schubladenabgrenzung: Traditionals = bis 1955 (Schublade: Lebensunterhalt finanzieren), Babyboomer = 1956 bis 1965 (Schublade: Workaholic), Generation X (deutsch auch: Generation Golf) = 1966 bis 1979 (Schublade: Work-Life-Balance), Generation Y (auch: Millennials) = 1980 bis 1995 und damit die erste Generation Digital Natives (Schublade: Sinnsucher) sowie Generation Z = ab 1996 (Schublade: die Welt besser machen).

[2] Bis Anfang des 21. Jahrhunderts konnte man noch nachlesen, dass 30 % aller Entscheidungen rational und 70 % emotional sind. Seitdem geht man davon aus, dass alle Entscheidungen emotional getroffen werden. Vgl. Dr. Hans-Georg Häusel, Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic® Ansatzes, 2011, S. 7ff.

[3] David Ogilvy nannte eine Marke schon 1951 einfach: „the consumer's idea of a product". Natürlich kann sich die Idee im Kopf eines Menschen auch auf eine Dienstleistung oder ein Unternehmen beziehen.

04 ////////////

06 ////////////

08 ////////////

Wie erfährt man die unerfüllten und unerkannten Kunden-bedürfnisse?

In der praktischen Arbeit läuft es insbesondere bei etablierten Unternehmen schnell auf folgende Fragen hinaus (ein gutes Beispiel dafür ist Bosch; Volkmar Denner erklärt den Rückbezug auf Robert Bosch im aktuellen Kontext, in: „Scheitern erlaubt“, SZ 7.7.2017):

- ✓ WARUM hat ein Unternehmen ursprünglich begonnen zu tun, was es tut (der ursprüngliche Glaube)?
- ✓ WIE helfen heutige Technologien und Marktchancen, um den ursprünglichen Zweck heute zu erfüllen (die heutige Handlung, den Glauben zu realisieren)?
- ✓ WAS ist dann das Ergebnis (die heutigen Produkte und Dienstleistungen)?

Nur um eines geht es: Warum tue ich jeden Tag, was ich tue? Menschen wollen heute ganz genau wissen, wofür eine Marke steht und welche Überzeugungen sie vertritt. Anders gesagt: Von Marken wird erwartet, dass sie Charakter[18] haben.

Weil der Köder dem Fisch und nicht dem Angler schmecken muss, ist zu klären, was der Kunde will.

Um Kunden zu verstehen, kann zunächst Hans-Georg Häuslers seit 2000 verbreitetes Motiv- und Erklärungsmodell Limbic® (Gruppe Nymphenburg) entlang der sieben Limbic®Types einer zeitgemäßen Insight-Generierung[19] dienen. Der Limbic®Types-Test wurde 2005 erstmals und mit über 10.000 Tests p.a. in Burdas Typologie der Wünsche (TdW) integriert. 2013 wurde die TdW zusammen mit der Verbraucher-Analyse (VA) zur Markt-Media-Studie best-for-planning (b4p), mit der man auf Basis der Persönlichkeitstypologie umfassend Insights zu Menschen, Märkten und Medien erhält.

Wollen Sie nun tiefer vordringen zu den unerfüllten und unerkannten Kundenbedürfnissen, kommen Sie nicht drum herum, Ihre Kunden direkt zu fragen.

Aber fragt man Kunden direkt nach ihren Bedürfnissen, bekommt man viel erzählt, weil der Kunde anfängt zu denken. Genauer gesagt, spricht und rationalisiert der Neocortex, was das Limbische System ohne ihn schon vorher entschieden hat. **Die Hirnforschung nennt das eine „Benutzer-Illusion“[20]: heißt, die Antwort erhellt die tatsächliche Motivation nicht.**

Leider schränkt also die Biologie die Fähigkeit ein, die wahren Beweggründe für eine Entscheidung auszudrücken. Leicht nachzuvollziehen an diesen bekannten Beispielen:

- ✓ Braucht es einen Rasenmäher oder einen gemähten Rasen?
- ✓ Braucht es eine Bohrmaschine oder ein Loch in der Wand?
- ✓ Brauchte es Ende des 19. Jahrhunderts schnellere Pferde oder das Automobil oder beides nicht?

Als ausgesprochen geeignet hat sich seit etwa 10 Jahren für das indirekte Erfragen von Entscheidungen sowohl im BtC- als auch im BtB-Umfeld **die Jobs-To-Be-Done-Methode (JTBD)** herauskristallisiert[21].

Sowohl bei existierenden als auch bei neuen Unternehmen, Produkten oder Dienstleistungen geht es immer darum, zu verstehen, welche Aufgabe (= Job) ein Kunde damit erledigt oder zu erledigen beabsichtigt. Das ist etwas anderes als der funktionale oder psychosoziale Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung. Es ist weit mehr: die subjektive und individuelle Unterstützung bei einer längerfristigen Aufgabe (einem Job). Clayton Christensen hat das sehr schön anhand eines morgendlichen Milch-Shakes von McDonalds erklärt, der sich bei Kunden wegen ganz konkreter und vormals von McDonalds gar nicht bedachter Eigenschaften gegen eine Vielzahl von Alternativen z. T. ganz anderer Kategorien durchgesetzt hat. Der entscheidende Schritt gelang, als der Fokus auf den Job gelegt wurde, den der Milchshake für den Kunden erledigen sollte: Wie sich herausstellte, wurden 40 % der Milchshakes am Morgen verkauft, um die Verpflegung auf dem Weg zur Arbeit sicherzustellen und „beschäftigt zu sein“ auf einer langweiligen Fahrt. Damit konkurrierten die Milchshakes nicht mit anderen Produkten der Kette sondern mit belegten Sandwiches, Bananen, Riegeln oder Kaffee sowie mit Langeweile im Auto. Ihr Vorteil: Sie verschmutzen weder Auto noch Fahrer, beschäftigen diesen auf seinem Weg und machen satt. Mit diesem Verständnis der Kundenbedürfnisse optimierte die Fast Food Kette ihre Milchshakes in eine vollkommen andere Richtung: Schnellere Kaufabwicklung am Morgen, eine dickere Konsistenz und mehr Fruchtstücke erhöhten die Verkaufszahlen. Das Milchshake-Beispiel spiegelt den Grundgedanke des JTBD-Framework perfekt wider: Erst wenn Sie verstehen, was ein Nutzer eigent-

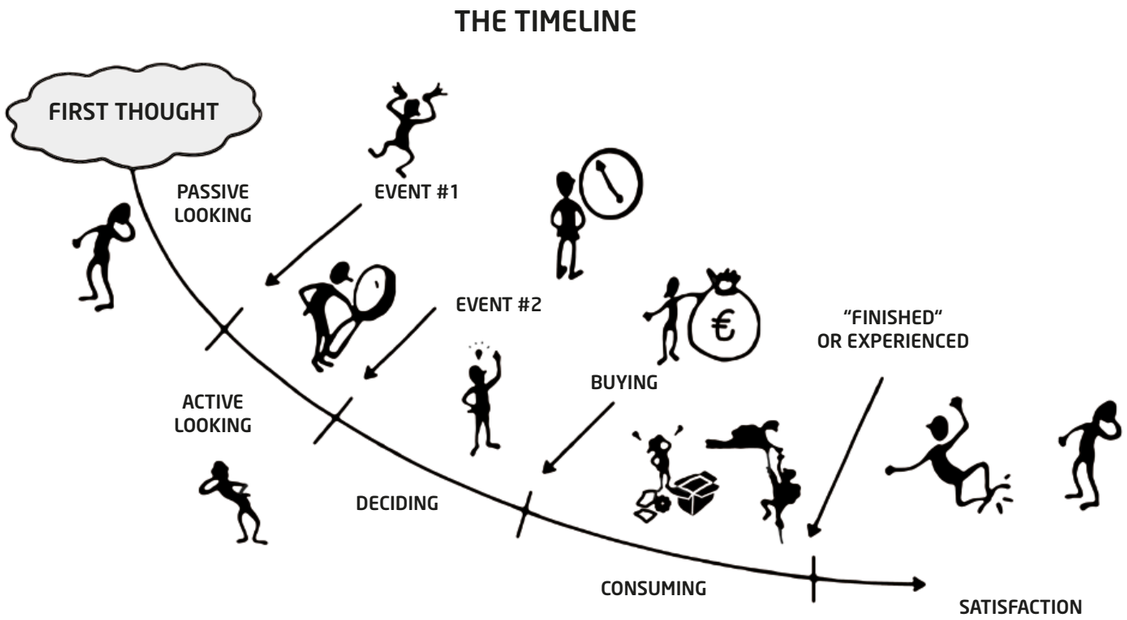
[18] Für Praktiker: die Webseite http://charaktermarken.com von Karl Georg Musiol, einem Mitgründer von ICON Brand Navigation, ermöglicht mit dem Tool „Tableau“ Online-Selfservice-Analysen zu Persönlichkeit und Haltung samt korrelierender Verbundenheit und Beziehungsstärke von 201 nationalen und internationalen Marken samt branchenübergreifender Vergleiche. So ist es möglich, Aldi mit Amazon, Nutella mit Netflix, dm mit der Deutschen Bank, Frosta mit Facebook oder WhatsApp mit Weleda zu vergleichen. Dabei ist bemerkenswert, wie schnell es jüngeren Marken digitaler Herkunft gelungen ist, ebenso starke Beziehungen aufzubauen wie Traditionsmarken mit mehr als hundert Jahren Geschichte (was die IFMT-Einschätzung von 40 Jahren widerlegt).

[19] Es hilft auch bei der Positionierungs- und Strategieentwicklung sowie Umsetzung (auch international). Die Kenntnis der sieben Limbic®Types präzisiert die Kommunikation durch die alters-, geschlechts- und persönlichkeitsabhängige Schwerpunktaktivierung im Emotionssystem. Man sollte sich aber immer bewusst sein, dass jede Typisierung eine Vereinfachung darstellt.

[20] Der amerikanische Philosoph Dan Dennett hat diese Selbsttäuschung wie folgt beschrieben: „Das Bewusstsein des Menschen gleicht einem Regierungssprecher, der Entscheidungen zu verkünden hat, bei deren Entstehung er nicht dabei war und deren wahren Gründe er auch nicht kennt“, aus: Dr. Hans-Georg Häusel, Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic® Ansatzes, 2011, S. 9.

[21] Zurückgehend auf Clayton Christensen, The Innovator's Dilemma (1997) und The Innovator's Solution (2003); beste Darstellung in: Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice (2016). Vgl. auch Chris Spiek/Bob Moesta, The Jobs-to-be-Done Handbook, 2014 und für Praktiker das JTBD Card Deck von Jonathan Briggs.

lich erreichen möchte, warum er ein bestimmtes Produkt kauft, können Sie über hilfreiche Lösungen nachdenken. Beim Harvard Business Review nachzulesen und anzuhören: https://hbr.org/ideacast/2016/12/the-jobs-to-be-done-theory-of-innovation



Ablauf eines Interviews nach der JTBD-Methode

Wie deckt man Kunden-Spannungsfelder auf?

Die JTBD-Methodik füllt eine Lücke, weil sie erklärt, WARUM ein Kunde etwas tut: von den ersten Gedanken über die Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Lösung und die erst passive und dann aktive Suche nach Alternativen bis hin zu Kaufauslösern und Nachkauferfahrungen. **Etwas, was sich mit Big Data und Korrelationsanalysen nicht herausfinden lässt.**

In JTBD-Interviews erfahren Sie deshalb viel über Spannungsfelder, die Kunden subjektiv und individuell bei der Lösung ihrer längerfristigen Aufgabe (ihrem Job) erleben.

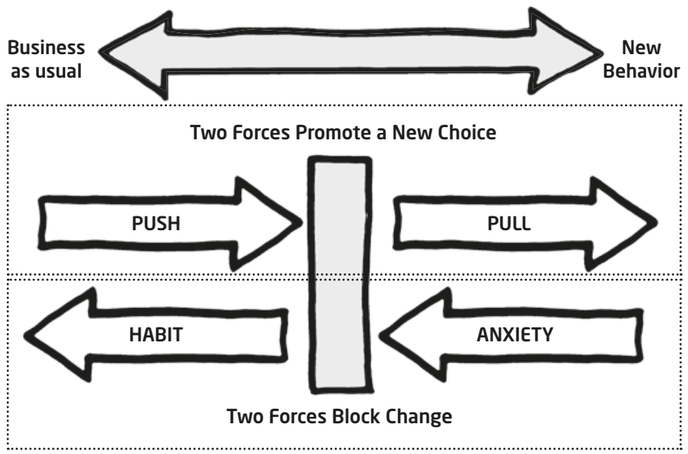
Spannungsfelder sind Konflikte und definieren einen Bereich mit gegensätzlichen Kräften, die sich gegenseitig beeinflussen und auf diese Weise einen Zustand erzeugen, der Anspannung hervorruft und den Kunden gerne auflösen möchten. Beispiel: Ich möchte mit gutem Gewissen im Internet surfen. Aber im Internet gibt es dominante Player, die meine Daten missbrauchen, was ich nicht will. Soll ich einfach weiter surfen und auf meine Privatheit verzichten? Oder auf das Internet verzichten zugunsten meiner Privatheit? Es ergibt sich ein Spannungskonstrukt „Transparenz vs. Privatheit".[22] Was tun? Welches Unternehmen, welches Produkt, welche Dienstleistung hilft mir?

Die Kontextualisierung[23] der Spannungsfelder/Konflikte führt Sie zu den Jobs, die der Kunde erledigen möchte: die unerfüllten und unerkannten Kundenbedürfnisse. Das spielt auch in der Markt- und Wettbewerbsanalyse eine Rolle und ist wesentlich für die Markenpositionierung.

Die Spannungsfelder werden später auch zum Spannungsbogen für die Geschichte, die die Marke erzählt bzw. ist (auch Marken-Narrativ, Brand Narration oder Brand Script genannt).

Solange das „Warum" nicht klar definiert ist und Sie nicht wissen, welchen Job Ihr Kunde zu welchem Zeitpunkt mit Ihrem Unternehmen, Ihrer Dienstleistung oder Ihrem Produkt erledigt, solange müssen Sie sich sorgen, dass ein potenzieller Wettbewerber mit einer unerwarteten Innovation um die Ecke kommt und Ihnen Marktanteile abnimmt.

Eine praktisches Tool ist das nachfolgende Kräfte-Diagramm. Es stammt von Chris Spiek/Bob Moesta und Sie können es verwenden, um die Span-



Das Kräfte-Diagramm, das die gegensätzlichen Kräfte von Fortschritt benennt und festhält

[22] Ein Spannungskonstrukt ist das Ergebnis aus der Analyse eines Konflikts. Für mehr Details vgl. Frank Otto Dietrich/Ralf Schmiedt-Bleeker (WAALD Creative Group), Narrative Brand Planning, 2013, S. 104.

[23] Kontextualisierung ist das vernetzte Denken und Lernen zur Herstellung relevanter Zusammenhänge.

14 ////////////

16 ////////////

druck von Apples Core Value: „We believe that people with passion can change the world to the better“. „Think different“ wurde von Apple auch nach Abschluss der Kampagne bis heute immer wieder als Markenclaim verwendet.

–

Die Haltung, das Bestehende infrage zu stellen, hat Apple dann auf Branchen übertragen, die am Bestehenden festhielten: den Musik- und Filmvertrieb, die Mobiltelefone und mit dem App Store 2008 auf den Vertrieb von Anwendungssoftware. Mit dem iPad 2010 hat der Glaube „Think different“ endgültig den Markt für Tablets geschaffen. Apple hat dabei niemals etwas neu erfunden, sondern „nur“ Kategorien für Kunden relevant gemacht – durch Service-Erlebnisse und einfache Bedienung, bevor die Kunden es wussten (Jobs to be done, Neocortex ...).

–

Nach dem Tod von Steve Jobs (2011) hat Apple 2013 das Manifest „Designed by Apple“ veröffentlicht und Apples Urprinzip verewigt.

	Neues Geschäftsmodell	Neuer Markt	Marke		
			neu	Relaunch	Markierung
Washington Post	✓	–	–	–	–
StreetScooter (Deutsche Post)	✓	✓	✓	–	–
O_2	✓	✓	–	–	✓
Tesla	✓	✓	–	✓	–
Apple	✓	✓	–	✓	–

Unterschiedliche Wirkung eines neuen Geschäftsmodells auf Wettbewerb/Markt und Marke

Wie Glauben (das WARUM der Markenidentität) zusammen mit Geschäftsmodellen auf den Umsatz wirken kann, erkennt man am besten bei Tesla und Apple:

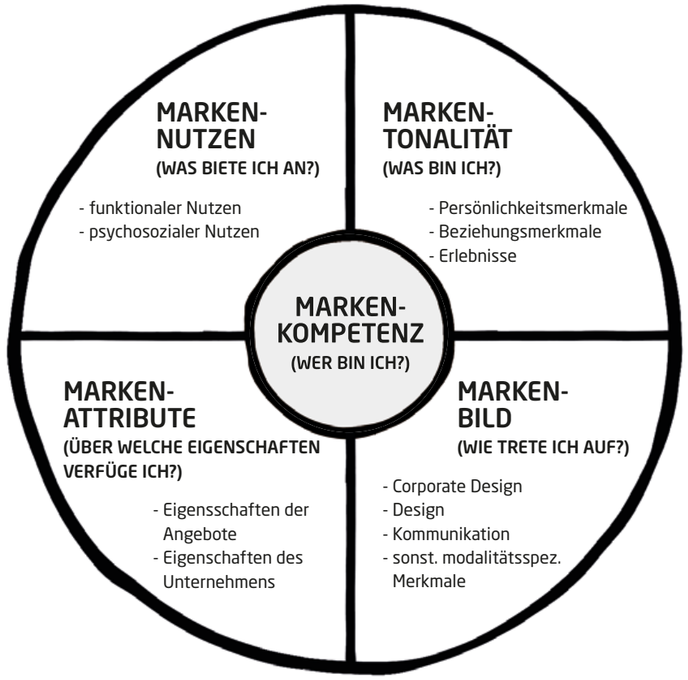
- ✓ Von Tesla kaufe ich alles, weil auch ich glaube, dass die Welt zu nachhaltiger Energie übergehen muss.
- ✓ Von Apple kaufe ich alles, weil auch ich das Bestehende infrage stelle, um die Welt besser zu machen.
- ✓ Washington Post, Deutscher Post und O_2 fehlen vergleichbare Glauben.

Wie beschreibt man einfach und umfassend die Markenpositionierung?

Es gibt mehrere Dutzend Modelle, um Markenidentitäten zu erfassen und zu beschreiben[30].

–

Weit verbreitet und akzeptiert ist das Markensteuerrad von Franz-Rudolf Esch[31]. Im Mittelpunkt des Markensteuerrads steht die so benannte Markenkompetenz als Extrakt der Markenidentität und konkretisiert sich in der linken Hälfte durch Markennutzen und Markenattribute als sachlich/rationale Hard Facts und in der rechten Hälfte durch Markentonalität und Markenbild als emotionale Soft Facts.



Modell Markensteuerrad für die Markenidentität

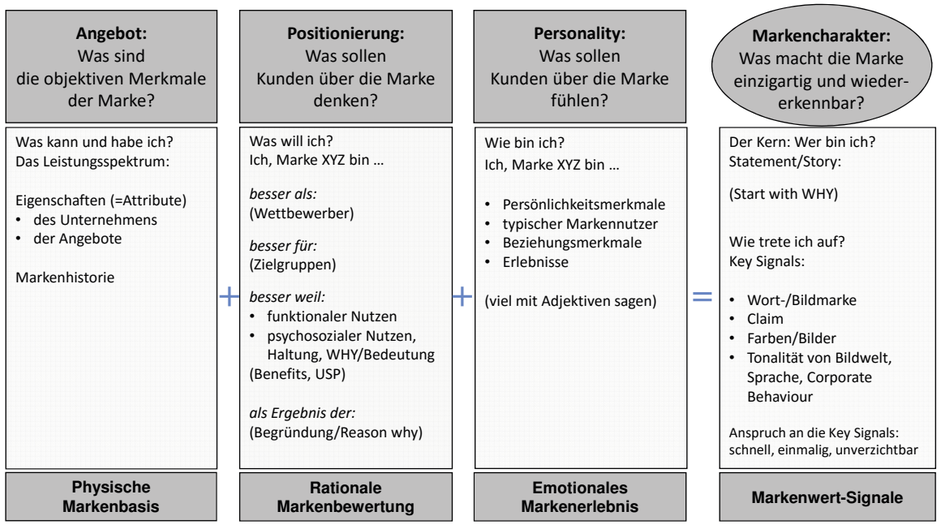
[30] Für einen Vergleich der Modelle Markenprisma/Markenpyramide von Jean-Noël Kapferer (ab 1992), Markensteuerrad von Franz-Rudolf Esch (ab 1993), Identitätsansatz von David Aaker (ab 1996), Markenidentität von Christoph Burmann (ab 2003, zusammen mit Meffert seit 1996), Markendiamant von McKinsey (ab 2004) als erste Phase des MarkenMatik-Modells und weitere Ansätze, siehe: Bernd Radtke, Markenidentitätsmodelle, 2014.

[31] Das Markensteuerrad wurde (wie auch das Eisberg-Modell) 1993 von ICON Brand Navigation, später ICON Added Value, Nürnberg unter Beteiligung von Prof. Esch (damals Universität Gießen) entwickelt. 2001 wurde ICON Added Value von der WPP Group übernommen und heißt seit 2016 Kanter Added Value. Heute wird das Marken-Steuerrad maßgeblich von Prof. Franz-Rudolf Esch weitergeführt.

Für die Markenpositionierung fehlen dem Modell die externen Marktfaktoren Zielgruppe und Wettbewerb. Die müssen in jedem Fall für die Positionierung geeignet dargestellt werden, zum Beispiel in einem Positionierungskreuz. Außerdem ist geeignet darzustellen, welcher Teil der Identität in die Positionierung einfließen kann.

Ein einfacher und zugleich umfassender Ansatz für die Erfassung und Beschreibung einer identitätsbasierten Positionierung ist das Modell Brand Character. Das Modell Brand Character stammt von GREY, existiert in seinen Grundzügen seit 1983 und wird weiterhin verbreitet. Es integriert die Kunden- sowie Wettbewerbsperspektive und entspricht ansonsten dem Markensteuerrad, wie ein Vergleich der Abbildungen zeigt.

Markenpositionierung nach dem Modell Brand Character



Die Markenpositionierung des Modells Brand Character leitet sich aus den drei Säulen Angebot, also Unternehmen, Produkt oder Dienstleistung ("Was kann ich"), Positionierung ("Was will ich?") und Persönlichkeit ("Wie bin ich?") ab und summiert in der vierten Säule das Brand Character Statement (als Extrakt der drei Säulen) und dessen Umsetzung. Es integriert in der zweiten Säule Wettbewerb und Zielgruppe und fokussiert beim Erarbeiten deshalb auf die Markenidentitäts-Schnittmenge, die mit Blick auf Kundenbedürfnisse und Wettbewerb relevant und differenzierend ist.

Welche Bedeutung hat das Narrativ für die Marke?

Mit dem Entwurf des Markenbilds bzw. der Key Signals kommt spätestens das kreative Handwerk ins Team. Es verknüpft die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse mit der emotionalen Bedeutung von Farben, Formen, Werten und Musik und dient der konsistenten Markenführung. Die Entwicklung und Pflege der auslösenden Signale und Reize wird Cue Management genannt, manchmal auch Code Management oder auch Management der Zeichen.

Die Schlüsselrolle spielt in beiden Modellen als Extrakt der Markenidentität bzw. -positionierung die Markenkompetenz bzw. das Brand Character Statement/die Brand Character Story. **Der Umgang mit dem Narrativ – dem sinnstiftenden Erzählmotiv – hat sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt.** Ihm ist deshalb nachfolgend und abschließend ein eigenes Kapitel gewidmet.

Markenführung bedeutet, die irrationale Variable Mensch – sowohl als Anbieter einer Leistung als auch als Konsument – in eine strategische Plattform zu übersetzen und diese dann als selbstähnliche, aber für Kunden relevante und differenzierende Kommunikation umzusetzen.

Die Kommunikation inszeniert entweder die Marke (Markenkommunikation) oder verfolgt weitere Ziele der Marketingstrategie und erfolgt dann als Marketingkommunikation markenbasiert.

Die Grundlage dafür ist der Extrakt „Wer bin ich?" aus der Markenpositionierung.

Was hat das mit Storytelling zu tun?

Das Format Geschichte hat sich für alle Formen der Überlieferung über Jahrtausende bewährt und wird auch in der Werbung eingesetzt, weil das Erzählen geradezu darauf angelegt ist, Zusammenhänge zu stiften und sichtbar zu machen. **Das narrative Denken, also das Denken in der einfachsten Erzählstruktur „Ausgangszustand – Veränderungsprozess – Endzustand" schafft Orientierung, Sinn und Vision und spricht damit unmittelbar das Limbische System an.**

Deshalb ist es gut, ein Core Statement zu haben, aber wirkungsvoller, eine Core Story[32] zu erzählen.

[32] Martin et Karczinski haben das mit ihrem Modell „tell the logo" schon früh sehr gut erklärt: eine bereits im Logo erkenn- und erzählbare zweckorientierte Identität macht Kommunikation sinnvermittelnd und effektiver. Wenn Inhalt, Form und Haltung übereinstimmen, entstehen starke Marken; vgl. Peter Martin/Daniel Karczinski, Branding Interface, 2004, SS. 368ff.

„Was in einer Geschichte letztlich erzählt wird, ist der Veränderungsprozess, die Transformation, wie es vom Ausgangszustand zum Endzustand kommt.“[33] **Triebfeder der Transformation ist das Spannungsfeld/der Konflikt.** Spannungsfelder entstehen um einen kulturellen und menschlichen Kontext herum. Die Marke überwindet sie und erzählt ihr Versprechen – ihre Haltung, ihren Zweck – in Geschichtenform. Geschichten, die mitreißen, sind Geschichten, in denen der Held (Unternehmen, Produkt oder Dienstleistung) ein Spannungsfeld überwindet, d. h. einen Konflikt meistert.

Das bedeutet nichts anderes, als dass Marken bestenfalls auf der professionellen Ebene von Schriftstellern und Drehbuchautoren erzählt werden. Und auch nur so sind sie inzwischen für die strategische Markenführung noch nutzbar.

Erinnern Sie sich an diese beiden Beispiele: Tesla hilft mit seinem Versprechen, zu nachhaltiger Energie überzugehen und die Ausbeutung der Erde zu überwinden. Apple hilft mit seinem Versprechen, zugunsten einer besseren Welt Bestehendes zu hinterfragen und das Menschenunfreundliche zu überwinden.

Umsetzungsbeispiele aus der Unternehmens-Kommunikation europäischer Herkunft sind „Answers“ (seit 2007) von Siemens, „Run-better-stories“ von SAP (seit 2010, kreiert von Ogilvy NY), „#inspiredby“ von Lufthansa (seit 2013) und „engineering. tomorrow. together.“ von ThyssenKrupp (seit 2015).

Eine für Haltungsmarken relevante Geschichte stellt ihren Glauben, das WARUM, den Zweck in den Mittelpunkt.

Das steht im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen, die den funktionalen Kundennutzen oder das WAS in den Mittelpunkt ihrer Geschichte stellen oder gar keine Geschichte erzählen.

Weil Märkte schon immer Gespräche sind – die Social Media haben das seit 2004 eindrucksvoll unter Beweis gestellt – definiert die Core Story nur den Kern aller Geschichten. Denn die Hoheit über die Erzählungen liegt inzwischen bei den Usern, die selbst entscheiden, wie sie die Markengeschichte weiter erzählen.

Mit dieser narrativen Struktur wird eine Marke ihr zukünftiges Ziel erreichen: Don‘t tell a story, be a story.[34]

[33] Zitat aus: K. Frenzel/M. Müller/H. Sottong, Storytelling, 2006, S. 82.

[34] Das ist der Übergang vom „Branding by Storytelling“ zum Narrative Brand Planning. „Weil Werbung im klassischen Sinn zunehmend ignoriert wird, müssen Marken ihr Handeln darauf ausrichten, Realität zu erzeugen, um auf diese Weise in den Augen ihrer Zielgruppe zu einer guten Geschichte zu werden.“ Vgl. Frank Otto Dietrich/Ralf Schmiedt-Bleeker (WAALD Creative Group), Narrative Brand Planning, 2013, S. 3.

Welche typischen Fehler unterlaufen schnell?

Es bedeutet die Abkehr von einfacher Feature-Kommunikation und Geschichten über den funktionalen Nutzen. Es geht um das Schaffen positiver Kundenerfahrungen (Customer Experience) und die Hinwendung zu Live- und Event-Formaten.[35]

Die Haltungsfrage bekommt seit Jahren zunehmend Aktualität:

- ✓ Weil in allen überbesetzten Märkten das WAS und zunehmend auch das WIE von Unternehmen und Marken austauschbar geworden sind.
- ✓ Weil Leistung und Qualität von Marken kopierbar[36] geworden sind und gerade von den Generationen Y und Z einfach vorausgesetzt werden.
- ✓ Weil Menschen verstärkt – und allen voran wieder die Generationen Y und Z – Sinnhaftigkeit und Bedeutung suchen. Egal ob als Konsument, Geschäftskunde oder Mitarbeiter.
- ✓ Last but not least wurden Neuromarketing, Brand Purpose (Markenzeck), WARUM und Narrativ als Erklärungsmodelle erst in den letzten Jahren wissenschaftlich erklärbar und populär.

Deshalb wäre es ein Fehler, eine Marke …

… auf einem Selbstbild zu führen, das aus Wünschen und/oder Schlagwörtern besteht
… auf einem Glauben aufzubauen, den es im Unternehmen gar nicht gibt
… als eine bewusste Kaufentscheidung zu verstehen und die Benutzer-Illusion zu übersehen
… aus der Eigensicht des Babyboomers zu führen
… ohne bewusstes Cue Management umzusetzen
… ohne Spannungskonstrukt erzählen zu wollen
… weiterhin als eigene Deutungshoheit zu begreifen

Wenn Sie das Gefühl haben, Ihre Marke könnte eine Aktualisierung und Schärfung vertragen, dann böte sich zum Beispiel ein etwa zwei- bis dreitägiger Check-up bei Ihnen vor Ort an. Das reicht für eine erste Bestandsaufnahme von Authentizität, Haltung, Kunden-, Markt- und Wettbewerbs-Orientierung sowie eine nachvollziehbare Handlungsempfehlung.

[35] Vgl. Clayton Christensen, Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice, 2016, S. 123.

[36] Denken Sie an das Geschäftsmodell White Label und dessen größten Profiteur, den taiwanischen Auftragshersteller Foxconn mit 1,3 Millionen Mitarbeitern und 140 Milliarden US-Dollar Umsatz (2015): Der Konzern produziert z. B. im Auftrag parallel die Spielekonsolen Nintendo DS und Wii, Microsoft Xbox 360 und Sony PlayStation. Mindestens die Herstellungsqualität darf als identisch unterstellt werden.

AlicetoBob®

Geschäftsmodell- & Markenberatung

Alice to Bob entwickelt Marken, die durch ihre Haltung, ihren Inhalt und ihre Form Sinn und Orientierung vermitteln. Weil die Digitalisierung Kundenverhalten radikal verändern kann, hilft Alice to Bob die Auswirkungen der Digitalisierung auf Marke und Geschäftsmodell zu erkennen und kreative Digital-Strategien und relevante neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Alice to Bob führt Unternehmen **heute** zu völlig neuen **Ideen für morgen.**

HELLO TOMORROW

AlicetoBob GmbH

München _ Telefon: +49 89 74036611 _ gerald.kottmann@alicetobob.de _ www.alicetobob.de

München, Stand: Juni 2017