

# Schön, wahr, good

Früher war die Markenführung vor allem auf quantitative Ziele wie Gewinn und Marktanteil ausgerichtet. Heute sind immer mehr auch soziale und ökologische Ziele gefragt. Der Markenberater Achim Feige hat eine Matrix entwickelt, mit der Unternehmen erkennen können, wie gut ihre Marken auf diese Herausforderung eingestellt sind.



Von den griechischen Philosophen Platon und Aristoteles stammt die Einteilung der Welt in die drei Dimensionen das Schöne, das Wahre, das Gute. Das Schöne ist die innere Perspektive des Menschen mit seinen Idealen, Zielen, Träumen, schönen Künsten und seinem subjektiven Empfinden. Sie muss einerseits in die Welt des Wahren, der äusseren objektiven Wissenschaft und der Vernunft und andererseits in die Welt des Guten, der Werte, der Ethik und der Moral einer funktionierenden Gesellschaft integriert werden, um ein glückliches und aufgeklärtes Leben zu ermöglichen.

**THEORIE VON ALLEM** Der einflussreiche US-amerikanische Philosoph Ken Wilber baute auf den grossen drei Perspektiven des Schönen (Ich, subjektiv, ästhetisch), des Wahren (Es, objektiv, Wissenschaft) und des Guten (Wir, Weltsicht, Ethik) auf, als er in den 1990er-Jahren seine «Theorie von allem» entwickelte. Wilber teilt dabei nur den Bereich des Objektiven in die individualistische (Es) und gemeinschaftliche, soziale Perspektive (Sie) auf. So werden aus drei vier Perspektiven. In einer Matrix (siehe Seite 81) lassen sich die vier grundlegenden Perspektiven darstellen, unter denen jedes Ereignis

betrachtet werden kann. Horizontal teilt sich die Matrix in eine externe und die interne Perspektive auf, vertikal in eine innere und eine äussere. Dabei zeigt > der Quadrant oben links die innere, individuelle und damit subjektive Welt (das Ich) der Werte und Wünsche, des Kreativen und Künstlerischen, des Selbst, der Ängste und Hoffnungen und des Selbstbewusstseins; es ist die Welt der klassischen Psychologie, der Introspektion und Meditation, des Geistes und der Kulturwissenschaften, > der Quadrant oben rechts die äussere, individuelle Welt (das Es) des Körpers, der Leistung, des beobachtbaren Ver-

haltens, der objektiven Wissenschaften wie Hirnforschung, Physik, Marktforschung,  
> der Quadrant unten links die innere, kollektive Welt (das Wir) der gemeinsamen Kultur, der geteilten Ziele, Werte, Symbole, Rituale, der sozialen Codes, des Common Sense der Gemeinschaft, das Feld der Kultur- und Sozialwissenschaften,  
> der Quadrant unten rechts die äussere, kollektive Welt (das Sie) des Umfelds der Gesellschaft, der Staaten, der Umwelt, der Märkte und der grossen Systemwissenschaften wie System- und Chaostheorie, Ökologie, Komplexitätswissenschaft.

**MARKEN IN DER MATRIX** Nicht nur jedes Ereignis lässt sich so betrachten – sondern auch jede Marke. Die Matrix verschafft die Möglichkeit, mit wenigen gezielten Fragen festzustellen, ob ein Unternehmen oder eine Marke «integriert» ist und ob beide tatsächlich in allen vier Perspektiven – innen wie aussen und kollektiv wie individuell – auf der gleichen Entwicklungsstufe stehen.

## Mit Hilfe der Matrix lässt sich feststellen, ob Marke und Unternehmen auf der gleichen Entwicklungsstufe stehen.

Die vier Quadranten geben zudem Aufschluss darüber, ob sich das Unternehmen oder die Marke kohärent verhält und bewusst gestaltet wird. Das Modell zeigt Entwicklungsunterschiede und Ungleichgewichte auf und ermöglicht es dadurch, punktuell Massnahmen zu ergreifen, um horizontale Gesundheit im Sinne einer gut funktionierenden,

effizienten, effektiven und glaubwürdigen Marke zu entwickeln, die von innen nach aussen gelebt und von aussen nach innen als authentisch wahrgenommen wird.

Das bedeutet: Die innere individuelle Perspektive des «Ich», das Markenbewusstsein mit ihrer Identität, ihren spezifischen Markenkernwerten und Leistungsversprechen werden durch deren äussere objektive Entsprechung der Markenperformance, das «Es», in Form von erlebten Leistungen, Produkten, Services und Verhalten an Markenkontaktpunkten objektiv sichtbar und erlebbar gemacht. Daraus entsteht entweder eine glaubwürdige Marke, die ihre Versprechen einhält, oder sie schafft es nicht und scheitert.

Die inneren Markenkernwerte, die Vision und Mission der Marke, finden ihre kollektive Perspektive der Markengemeinschaft, des «Wir», der Unternehmenskultur, der Kunden-Community mit ihren Ritualen, Verhaltensweisen und Kulturcodes, die im besten Fall eine Sinn-, Werte- und eine Empfindungsgemeinschaft bilden. Ob die Mar-

ke zum Marktumfeld, zur Gesellschaft, zu den ökologischen Rahmenbedingungen passt und einen wesentlichen Differenzierungsgrad zum Wettbewerb schafft, wird durch das äussere Markenumfeld, das «Sie» als vierte Perspektive definiert.

Innerhalb dieser Markenmatrix kann man die Markenführung in drei

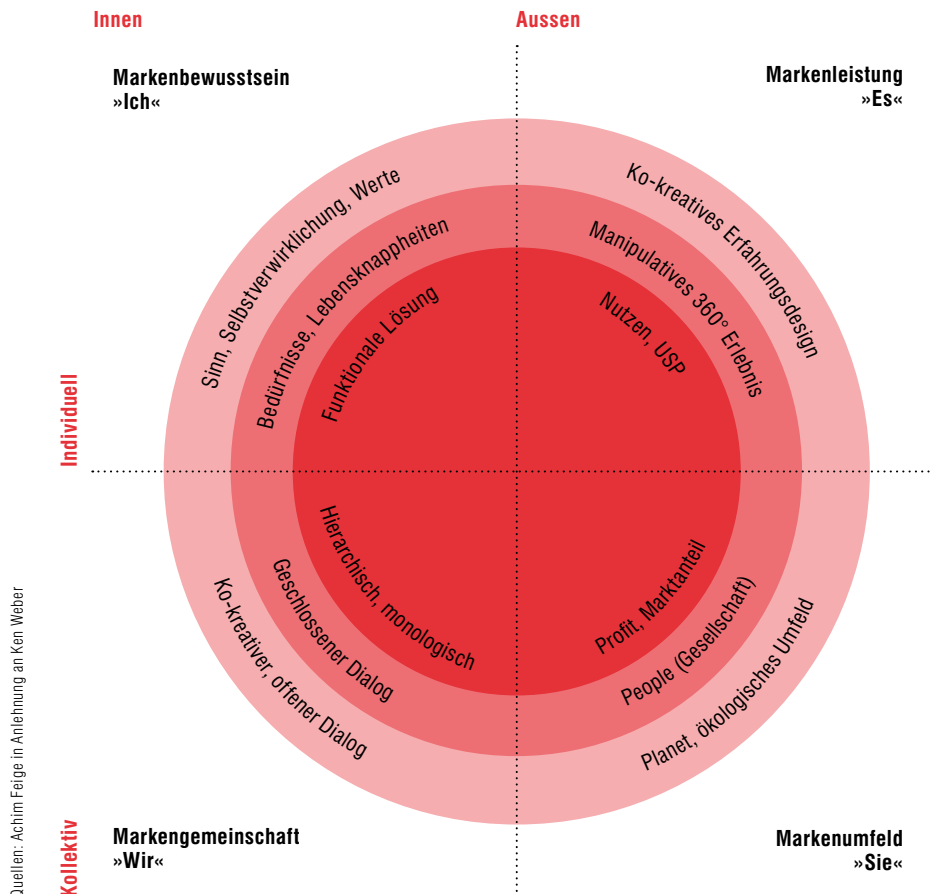
wesentliche Entwicklungsstufen einteilen, die in jedem Quadrant vollzogen wurden. Die erste Stufe entspricht dem klassischen Markenverständnis, so wie es sich nach 1945 bis weit in die 1970er-Jahre hinein, im Sinne traditioneller Reklame und Werbung, entwickelte.

Die zweite Stufe oder Phase nenne ich moderne Markenführung. Sie entspricht dem aktuellen Verständnis von Markenführung und beginnt mit der Definition kaufentscheidender Kriterien und der Suche nach Alleinstellungsmerkmalen, den sogenannten USPs (Unique Selling Proposition), um Printwerbung und TV-Spots an den vorherrschenden Kundenbedarf anzupassen und neue Wünsche zu wecken. Nach wie vor werden Märkte segmentiert, Milieustrukturen erstellt und Kundentypen erfasst, um Marken über Lebensknappheiten jenseits des Produktnutzens zu positionieren. Events und Kundenklubs eröffnen den Kunden heute die Möglichkeit, die Marke hautnah zu erleben. Zudem setzt auf dieser Stufe die Reflexion über die realen Konsequenzen des eigenen Handelns ein.

Die dritte Stufe, die sich momentan gerade erst unter den ersten Pioniermarken herausbildet, nenne ich Good-Brand-Management. Sie bildet sich in verschiedenen Schüben aus und wird auf der einen Seite insbesondere im Kundendialog mit dem Web 2.0 durch die technologische Entwicklung des Internets unterstützt. Auf der anderen Seite wird sie durch das wachsende sozialökologische Bewusstsein der Kunden im Markenumfeld und die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in webbasierte Communities getragen, wo Marken Gesprächsmoderatoren und

## DIE GOOD-BUSINESS-MATRIX FÜR MARKEN

Die vier Perspektiven einer universellen, ganzheitlichen Markensicht



Identitätsstifter sind. Diese drei Entwicklungsstufen lassen sich aus jeder der vier Perspektiven beschreiben.

**MARKENBEWUSSTSEIN** In der ersten Entwicklungsstufe sind Marken einfach funktionale Problemlöser. Sei es einfaches Vertrauen, ein besserer Service, höhere Qualität oder andere Faktoren, die in der klassischen Marketing-Literatur als kaufentscheidende Kriterien aufgeführt werden: Marken wollen auf diesem Level dem Markt einen bestimmten Nutzen stiften. In der

zweiten Entwicklungsstufe des Markenbewusstseins stellt man sich auf die Bedürfnisse der Gesellschaft, seiner Zielgruppen oder Milieus ein und deckt für diese Kunden vorhandene Lebensknappheiten ab oder erfüllt ihre Sehnsüchte und Wünsche, wie etwa den Wunsch nach mehr Status oder Prestige, nach emotionaler Entlastung, Gruppenzugehörigkeit, Geselligkeit oder Sicherheit.

Der Good-Brand-Level, die dritte Stufe, konzentriert sich auch auf Selbstverwirklichungsbedürfnisse wie Reli-

gion, Spiritualität und Kreativität oder stiftet Identität. Auf dieser Ebene macht die Marke ein Sinnangebot, das über Bedürfnisse hinausweist und den Menschen, den Kunden oder der Gesellschaft Inspirationen für ein besseres Leben bietet.

**MARKENPERFORMANCE** Im klassischen Markenverständnis stand die USP im Vordergrund: Man bietet einen besonderen Nutzen an, der dann begründet wird. Nachdem sich die meisten Marken zu komplexeren Persönlichkeiten entwickelt haben, werden sie leistungsübergreifend in der modernen Markenführung zunehmend mithilfe des übergeordneten Ein-Wort-Wertes positioniert, der über alle Produktfelder hinweg erlebbar gemacht wird. Wenn etwa BMW für «Freude am Fahren» steht, drückt sich diese Freude vom 1er BMW bis zum 7er BMW zwar mit leicht unterschiedlichen produktspezifischen Nuancen aus, es bleibt aber immer «Freude am Fahren». Über die Produktnutzung und die verschiedenen Medien gilt es, dem Kunden diese Nummer-eins-Position an allen Marken-Kontaktpunkten erlebbar zu machen.

Im Good-Brand-Management hat man darüber hinaus erkannt, dass der Kunde die Möglichkeit haben sollte, sein individuelles Erlebnis mit der Marke selbst zu gestalten. Letztlich führt diese Öffnung dazu, dass die Produkte und Leistungen völlig individuell konfigurierbar sind: Kunden designen sich ihre Schuhe selbst, mischen Müesli nach eigenen Gelüsten und legen mittlerweile Wert darauf, das Erlebnis rund um das Identitätswerte- und Sinnversprechen nach ihren Vorstellungen zu gestalten.

**MARKENGEMEINSCHAFT** Während klassische Markenführung früher als Werbung über die sogenannten Above-the-line-Medien TV, Print und Radio verstanden wurde, über die man die Botschaften monologisch an die definierten Zielgruppen sandte, setzte sich spätestens mit der Explosion der Medienlandschaft eine modernere Art der

en der Marke wurde nicht nachgedacht. Erfolgreich war, wer den höchsten Gewinn vorweisen konnte.

Erst in der zweiten Stufe begann man, sich im Marketing mehr Gedanken über die Gesellschaft zu machen. Die Ergebnisse von Milieustudien und Marktforschungen trugen dazu bei, die sozialen Konsequenzen von Marken mit

schweige denn, den offenen Dialog mit ihren Kunden zu pflegen. Die Chance zum Kundendialog vertut aber auch ein Unternehmen, das sehr viele soziale und ökologische Aktivitäten unternimmt, wenn es diese Leistungen dem Kunden nicht im oberen rechten Quadranten an verschiedenen Markenkontaktpunkten erlebbar macht, sondern weiterhin nur USPs und Benefits kommuniziert.

Drei Marken-Bilder sollen beispielhaft zeigen, wie mit der Good-Business-Matrix die Ursachen des Erfolgs, aber auch die Ursachen möglicher Probleme von Marken erklärt werden können.

## In der klassischen Markenführung ging es um Gewinn, Marktanteil, Preis. Heute geht es um Profit, People, Planet.

Markenführung durch. Über Events, Kundenklubs und den Aufbau geschlossener Marken-Communities begann man Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre mit den Kunden in eine Art manipulativen Dialog zu treten, um ihm die Markenwerte zu vermitteln. Die dritte Stufe der Entwicklung zum Good-Brand-Management wird heute durch die Internet-Generationen der Digital Natives und der Millennials gefördert. Kunden werden über ihre Feedbacks immer mehr zum Mitproduzenten, kreieren Markeninhalte in Form eigener Werbespots oder vermitteln Ideen, wie man ein spezifisches Produkt weiterempfehlen kann. Die Marke wird zum Freund des Kunden und Teil seiner Identität, der Kunde wiederum ihr bester Botschafter.

**MARKENUMFELD** In der klassischen Markenführung war das Markenverständnis mit quantitativen Zielen verbunden – Gewinn, Marktanteil, Preis pro Stück usw. – und an der Betonung der Einzigartigkeit orientiert. Über die sozialen und ökologischen Konsequenzen

zu berücksichtigen. Nachdem die ersten Fälle von Kinderarbeit bei Nike und Adidas, aber auch Unfälle in der Pharma- und Ölindustrie Schlagzeilen machten, wurden soziale Standards in das Modell der Markenführung integriert. Parallel dazu wurde das Markenbewusstsein auf ökologische Konsequenzen ausgeweitet. Produzenten von Good Brands legen ihre Wertkette detailgetreu dar und erstellen Ökobilanzen.

**VIER-PERSPEKTIVEN-BLICK** Mithilfe der Good-Business-Matrix lässt sich für jede Marke feststellen, wie sie in welchem Quadranten steht und wo gerade ihr Minimumfaktor liegt, sei es in der Vermittlung ihrer Leistung, sei es in ihrer Wahrnehmung jenseits des Profits, sei es in der Öffnung zum Kunden oder in der Tiefe ihres Versprechens. Eine Marke, die zum Beispiel im oberen linken Quadranten ausserhalb der aktuellen Bedürfnisbefriedigung ihrer Kunden keine Mission hat, wird schwerlich in der Lage sein, im unteren rechten Quadranten sozialökologische Verantwortung zu reklamieren, ge-

### APPLE

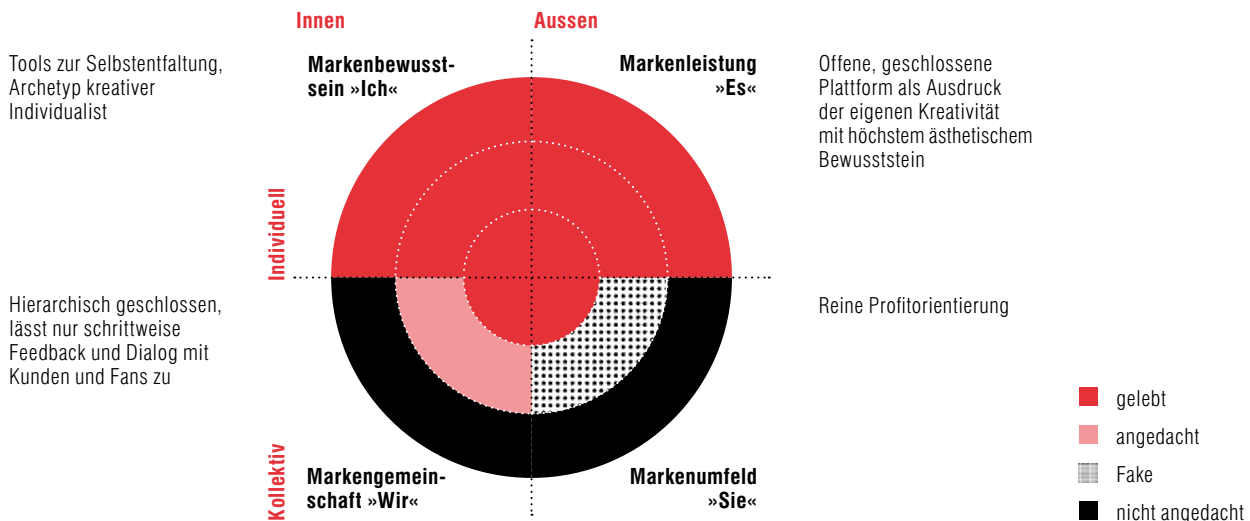
> Die Marke versteht sich als Plattform für ihre Kunden und unterstützt sie dabei, ihre Kreativität auszuleben und sich – durchaus mit einer Prise Narzissmus versehen – selbst zu verwirklichen. Im oberen rechten Quadranten ist Apple also auf der dritten Stufe der Markenperformance angesiedelt.

> Im Markenbewusstseins-Quadranten oben links steht Apple auf dem Good-Business-Level der Selbstverwirklichung, denn die Marke spricht den Archetypen des kreativen Künstlers und Ästheten an.

> Im Hinblick auf Markengemeinschaft unten links erscheint Apple als ein absolut selbstbezogenes, hierarchisch-monologisch geführtes Unternehmen, das selbstbezogen bis zur Realitätsverleugnung agiert und als Entscheidungssystem extrem hierarchisch und geschlossen ist. So ignoriert Steve Jobs die menschenverachtenden Arbeitsbedingungen bei seinem chinesischen Zulieferer Foxconn oder die Empfangs-

## DIE GOOD-BUSINESS-MARKEN-SCORECARD

Bewertung der Marke Apple



schwächen bei seinem iPhone 4 und versucht, andere dafür verantwortlich zu machen.

> Im Quadranten des Markenumfelds unten rechts kann man sehen, dass Apple im Wesentlichen rund um den Profit, um Marktanteile und unternehmerischen Erfolg organisiert ist. In Sachen Nachhaltigkeit reagierte das Unternehmen lange Zeit überhaupt nicht auf die «Green IT»-Initiativen der Wettbewerber, bis diese mit neuen, umweltbewussten Notebook-Modellen drohten, ein Stück vom grünen Apfel anzuknabern. Aber auch diese späte Reaktion erfolgte nur unter Druck von Greenpeace, welche die eingeschworene Apfel-Gemeinde dazu aufrief, ihre ökologischen Ansprüche direkt bei «Steve» anzumelden. Mittlerweile gibt Apple sich umwelt- und auskunftsfreundlicher. Dennoch können die grünen Infoseiten zur Umweltbilanz nicht darüber hinwegtäuschen, dass es dabei eher um

Imagepflege denn um ein echtes Ökologie-Anliegen geht.

In den oberen beiden individualistischen Quadranten ist Apple innen wie aussen als Selbstverwirklichungsplattform positioniert und hat damit ein unendlich multiplizierbares Wertversprechen entwickelt, weil jeder Kunde sich seine Besonderheiten bastelt und die Marke nur die Plattform dafür ist. Dieser hervorragenden Positionie-

## Apple erscheint selbstbezogen bis zur Realitätsverleugnung, mit einem extrem hierarchischen Entscheidungssystem.

seiner Positionierung steht aber ein grosser Nachholbedarf in der unteren Hälfte gegenüber. Um zu einer Good Brand zu werden, müsste das Unternehmen die sozialen und ökologischen Konsequenzen seines Handelns in das Geschäft integrieren, sein moralisch-ethisches Bewusst-

sein stärken und seinen ökonomischen Einfluss entsprechend anpassen.

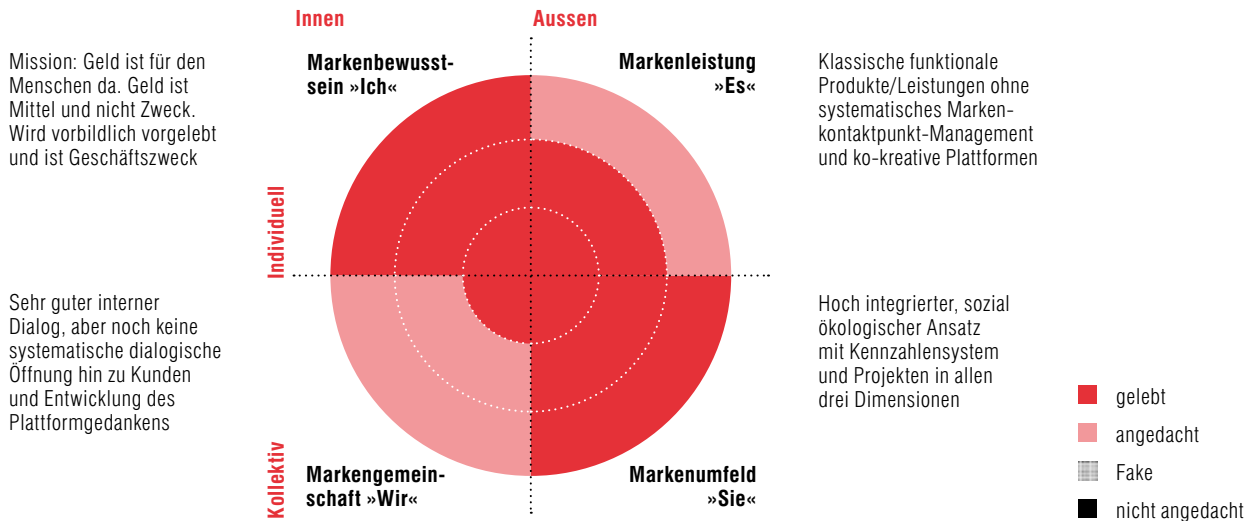
### GLS BANK

Die Bochumer GLS Bank, die heute in Deutschland Marktführer der sozial-ökologischen Banken ist, bietet ihren Kunden einen dreifachen Gewinn: Der Kunde steckt sein Geld in ein Projekt, das auf die Förderung der menschlichen Grundbedürfnisse (Sozial) fo-

kussiert, erhöht dabei die Chancen zukünftiger Generationen (Ökologie) und erhält eine angemessene Verzinsung. Die Bank wächst seit Jahren um 15 bis 25 Prozent, verjüngt dabei ihren Kundenstamm und zieht meist Akademiker an.

## DIE GOOD-BUSINESS-MARKEN-SCORECARD

Bewertung der Marke GLS Bank



Dass Geld für die Menschen da ist, ist keine leere Leitbildfloskel. Sie prägt die Ziele der ersten sozialökologischen Universalbank der Welt, drückt sich im Markenbewusstsein aus und wird von Kunden als authentisch wahrgenommen. Die enge Fokussierung auf ökologische, soziale und kulturelle Projekte

projekten werden mittlerweile Projekte im Ernährungs-, Gesundheits- und Energiebereich finanziert, ergänzt durch nachhaltige Baufinanzierung und ethisch-ökologische Investmentfonds. Auf eine gute, das heisst in diesem Fall nicht unbedingt besonders hohe, aber dafür jeweils angemessene

dennähe und bedienen eine weitere Lebensknappheit: Verantwortung für die Gemeinschaft.

Zunehmend werden der Gemeinschaftsgedanke und Mitgliedsaktivitäten ausgebaut, da die GLS Bank als Genossenschaftsbank dem Verbund der Volksbanken Raiffeisenbanken angehört. Damit die Anleger den Einsatz und die Performance ihres Kapitals nachvollziehen können, wird auf allen Kanälen transparent informiert.

«Geld ist für den Menschen da», heisst es bei der GLS Bank. Da das Schicksal der Menschen aber direkt vom Zustand der Natur abhängig ist, wird es nicht nur als gestalterisches Mittel für soziale Zwecke wie Stiftungen, Schenkungen und Spenden für gemeinnützige Projekte eingesetzt, sondern dient über die Finanzierung vorbildlicher Ökologieprojekte auch direkt der Umwelt. Insofern wird das Markenumfeld bereits im wachsenden

## Geld ist für die Menschen da – dieses Leitbild prägt die Ziele und das Markenbewusstsein der GLS-Bank.

wurde bis heute konsequent durchgehalten und flexibel an neue Anforderungen angepasst.

Die positive Markenperformance basiert auf klassischen Bankdienstleistungen mit dem Unterschied, dass die Anlage des Kunden nur in soziale und ökologische Projekte bei angemessener Verzinsung angelegt wird. Neben Bildungs-, Umwelt- und Heilpädagogik-

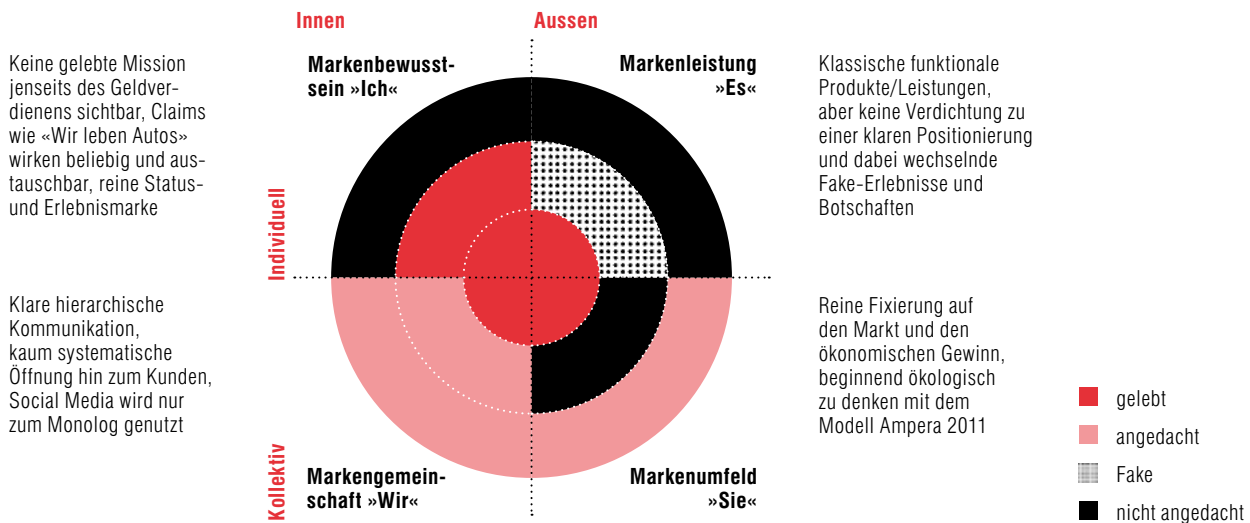
Rendite müssen die Kunden dabei nicht verzichten, denn sie können nicht nur «ihr» Lieblingsprojekt für die Geldanlage empfehlen, sondern auch den möglichen Zinssatz wählen.

Innerhalb der Markengemeinschaft tragen Bankmanager und Angestellte die unter dem Motto «verbindlich, persönlich, transparent» gelebte Arbeitskultur nach aussen, schaffen damit Kun-



## DIE GOOD-BUSINESS-MARKEN-SCORECARD

Bewertung der Marke Opel



Angebotskatalog berücksichtigt. Die GLS Bank erfasst die ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit aber

Auch in der Markenleistung ist keine klare Positionierung erkennbar. Die stark beworbene lebenslange Garantie

Opel Ampera ein erster Vorstoss in ökologisches Denken zu verzeichnen, der aber bislang nicht in ein sozial-ökologisches Konzept integriert ist. Auch hier steht zu befürchten, dass Opel über den Me-too-Status nicht hinauskommt. <

## Bei Opel ist im Markenbewusstsein nichts sichtbar, das über einen Me-too-Status hinausgehen könnte.

auch in einer Nachhaltigkeitsbilanz und gibt Auskunft über den Prozess zur Senkung des Ressourcenverbrauchs.

### OPEL

Ein Negativ-Beispiel ist die Marke Opel. Ihr Kernproblem ist die mangelnde Identität und der mangelnde Markenwille. Im Markenbewusstsein ist nichts sichtbar, das über das Geldverdienen hinaus gehen könnte. Aus der historischen Leistung, gute Autos zu bauen, hat sich keine klare Haltung entwickelt, die Menschen dauerhaft anziehen könnte.

für Neuwagen hat sich darüber hinaus (aufgrund der Abschwächungen im Kleingedruckten) im öffentlichen Bewusstsein eher als Fake denn als positive Botschaft verankert.

Im Segment der Markengemeinschaft ist es Opel nicht gelungen, das Wir-Gefühl aus der Zeit des Überlebenskampfes 2008/09 über den Kreis von Belegschaft und Vertragshändlern hinaus auszuweiten. Eine Öffnung zum Kunden ist allenfalls in Ansätzen erkennbar.

Im Markenumfeld ist zwar mit der für 2011 angekündigten Vorstellung des



### Lektüre zum Thema

Achim Feige . Good Business. Das Denken der Gewinner von morgen . Murmann 2010