

# Emotion? Logisch!

**Eine Marke kann nicht rein rational geführt werden.  
Und: Markenführung ist Chefsache!**

Emotion schlägt Vernunft, denn Vernunft bringt Menschen zum Denken, Emotion bringt Menschen zum Handeln. Wie aber können wir den Aspekt der



Emotion in die tägliche Pflege und Weiterentwicklung einer Marke einbauen? Bevor wir uns dem Kern dieses Beitrags nähern können, bedarf es dreier Vorbemerkungen:

**1.** Jawohl, man kann auch ohne gezielte Markenführung wachsen, aber es ist unendlich schwieriger, als wenn man sich der Mühe unterzieht, eine Marke gezielt zu entwickeln. Der Grund: Führt man die Marke nicht gezielt selbst, wird sie faktisch vom Markt geführt, was wiederum unliebsame Entwicklungen mit sich bringt, denn ein Unternehmen, ein Produkt ist „Marke“, ob es

das will oder nicht. Folglich sind wir besser beraten, die Führung unserer Marken gezielt in die Hand zu nehmen, bevor es andere tun.

**2.** Markenführung ist mehr als Technik. Markenführung hat vor allem mit Führung und mit Emotion zu tun. Unternehmen, die sich darauf verlassen, Markenführung auf den Einsatz eines Instrumentensets – sei dieses auch noch so ausgefeilt – zu reduzieren, erleben regelhaft Enttäuschungen.

**3.** Bei aller Liebe zur Teilhabe, zur Partizipation und zur Einbindung von Mitarbeitern, aber eine Marke ist kein demokratisches Gebilde und Markenführung ist kein demokratischer Prozess. Markenführung ist Chefsache und nicht delegierbar, auch nicht an das Marketing. Natürlich kann die Marketingabteilung zuarbeiten – und das soll sie auch –, aber die Gestaltung einer Marke beginnt in der Unternehmensführung, in der Geschäftsführung, im Vorstand, beim Inhaber. Unternehmenslenker, die damit nicht einverstanden sind und die sich – im eigentlich besten Sinne gezielter Delegation – darauf verlassen, dass entsprechende Fachabteilungen es schon richten werden, vergeben erhebliche Potenziale

und riskieren, dass ihre Marke zerredet und konturlos wird.

Diese drei Aspekte, die wir in unserer Beratungspraxis des gezielten Schaffens von Wachstum immer wieder betonen, vorausgeschickt, kommen wir zum Kern: Jegliches Bemühen, eine Marke rein rational zu gestalten, kommt einem Sägen am Ast des Unternehmensertrags und – schlimmer noch – am Ast des Unternehmenswertes gleich, denn Kaufentscheidungen werden in der weitaus überwiegenden Anzahl auf Grund von emotionalen Aspekten gefällt. Auch wenn der Trend vor allem im B2B-Bereich dazu geht, vermeintliche „Objektivierer“, wie z. B. Einkaufsabteilungen, in den Kaufprozess zu schalten, werden die Entscheidungen am Ende des Tages stets durch Faktoren wie (vermeintliche) Verlässlichkeit, Vertrauen, Sicherheit, Angebotsattraktivität (abseits vom Preis), Personen usw. maßgeblich beeinflusst.

Im Verkaufsprozess an Konsumenten ist der emotionale Aspekt des Kaufentscheidendes noch offensichtlicher: Produkte werden erworben, weil man ihnen vertraut, weil die Marke ein verlässliches Qualitäts- und Leistungsversprechen abgibt, das sich nicht auf rationale Aspekte beschränkt, sondern auch auf nicht-fassbare Elemente. Eine Marke vermittelt Si-

cherheit, Stabilität, Zugehörigkeit. Manche Marken verschaffen dem Käufer soziale Akzeptanz, wenn er sich mit ihnen zeigt, manche grenzen den Konsumenten von anderen gezielt ab. Nichts davon ist vernünftig erklärbar.

Die Frage, die sich stellt, ist, wie das, was die Marke emotional vermitteln soll, in die tägliche, operative Arbeit einfließen kann. Wohlgedacht: Wir sprechen an dieser Stelle ausdrücklich nicht nur von Produktmarken, sondern auch von Unternehmensmarken, und hier ist insbesondere der Handel – Groß- und Einzelhandel gleichermaßen – gefragt, nachzuarbeiten. Ein Patentrezept gibt es nicht, aber ein Blick auf das Schlüsselwort „Kongruenz“ lohnt sich, denn dieser Blick hilft, gezielt Potenziale im eigenen Unternehmen zu erkennen.

Nehmen wir einmal an, eine Marke möchte „sympathisch“ erscheinen. Wie tritt die Marke auf? Was tut sie dafür, „sympathisch“ zu sein? Für wen will sie „sympathisch“ sein? Wie erfährt der potenzielle Kunde diese Sympathie? Durch die Werbung? Durch sympathische Symbolik? Durch sympathische Farben? Alles notwendig, aber nicht hinreichend. Kunden glauben nur bis zu einem gewissen Grad, was sie lesen oder sehen. Kunden glauben, was sie am POS, am Point of Sale, der eigentlich „POT“ – Point of Truth, Ort der Wahrheit – heißen müsste, regelhaft erleben. Wie also treten die Mitarbeiter auf? Werden Kunden auf eine sympathische Art und Weise angesprochen? Werden Reklamationen sympathisch behandelt, liegt vielleicht

einer Reklamationsbearbeitung noch eine nette Notiz bei? Wie sind die Telefon-Warteschleifen gestaltet? Wie ist der Kauf- oder Rückgabeprozess online auf Sympathie getrimmt? Letztlich auch: Wie wird im Unternehmen, im täglichen Umgang der Mitarbeiter und der Führungskräfte untereinander „Sympathie“ realisiert? Wie stellen die Unternehmensprozesse sicher, dass „Sympathie“ transportiert wird?

teilung betrieben? Wie lange ist die letzte interne Innovation her? Wann wurden Abläufe erneuert? Wie sehr investiert das Unternehmen in die Weiterentwicklung seiner eigenen Mitarbeiter? Haben Mitarbeiter am POS („POT“) für die Kunden innovative Vorschläge parat, oder werden immer die gleichen langweiligen Lösungen ventiliert, die der Kunde im Zweifel schon kennt? Wer ist informierter: der Mitarbeiter oder der Kunde?



© stockphoto-graf/Fotolia

Ein anderes Beispiel: Ein Unternehmen legt Wert darauf, dass seine Kunden es mit Innovation verbinden, dass also ein Teil des Innovativen durch jeden Kauf, mit jedem Kontakt auf die Kunden übergeht, so dass Kunden, welche die Produkte oder Leistungen in Anspruch nehmen, auch von anderen unmittelbar als fortschrittlich angesehen werden. Was tut das Unternehmen dafür, dass es auch selbst innovativ ist? Wird eine hochinnovative Forschungs- oder zumindest eine eigene, sehr hart am Wind des Neuen segelnde Entwicklungsab-

Wie wird gezielt in der Markenführung darauf Wert gelegt, dass die Unternehmensprozesse den Aspekt des Innovativen fördern?

Erfolgreiche Marken setzen auf Emotion und nicht nur auf Logik, und sie setzen darauf, dass die emotionalen Aspekte, die sie am Markt vermitteln möchten, von innen kommen. Erfolgreiche Marken setzen auf Kongruenz zwischen dem Unternehmensinneren und dem Markt, und sie unterziehen sich der Mühe, dies gezielt in ihren Unternehmensstrukturen abzubilden. Bedeutet dies Arbeit? Aber ja. Und diese Arbeit lohnt überaus. ■

Wie kann man sich von den Wettbewerbern unterscheiden, unverwechselbar, besonders sein?