

# Was ist es? Beides!

**Markenführung:** Von C. G. Jung bis Hipster mit Spießerträumen: Concept M und BSS Brand Communication präsentieren ein Markenmodell für „eine Gesellschaft im Umbruch“



Von Jürgen Scharrer

**W**ir sind alle innerlich zerrissen und wollen nicht nur das Eine, sondern auch das Andere. Wir wollen besonders sein, unverkennbar, und doch nicht isoliert. So individuell wie möglich, aber so, dass es nicht wehtut.

Das gibt es neben den ganzen Big-Data-Sachen, die das Marketing zunehmend dominieren, zum Glück dann doch auch noch: Studien darüber, wie Werbung im Kern funktioniert, was gleich bleibt und was sich ändert im Zeitalter der Digitalisierung. Das Wissen, dass es bei Konsum nicht nur um Warenangebote geht, sondern – und das genau ist die eigentliche Leistung und Legitimation von Marketing – auch darum, existenzielle Wünsche von Menschen kurzzuschließen mit Marken. Werbung ist keine Teildisziplin der IT, sondern der Psychologie.

Eine der interessantesten und inspirierendsten psychologischen Studien in diesem Jahr stammt aus den Häusern BSS Brand Communication und Concept M. Übertriebene Bescheidenheit kann man den beiden Verfassern, dem Psychologen Thomas Ebenfeld und dem Markenstrategen Andreas Rauscher, nicht vorwerfen. Der Untertitel ihrer Studie „Spheres of Brand Impact“ lautet: „Das neue Modell der Markenwirkung für eine Gesellschaft im Umbruch.“ Programmatisch heißt es in dem Papier: „Der monothematische Narr ist tot!“ Und ein bisschen fachlich-nüchterner: „Für die Ansprache von archetypischen Bedürfnissen sind soziodemographische Merkmale nicht mehr brauchbar. Wir sind überzeugt: Komplexe Zielgruppen lassen sich mit traditionellen Methoden nicht mehr abbilden.“

Doch der Reihe nach. Jede Theorie braucht eine tragfähige wissenschaftliche Basis. In diesem Fall sind es die Lehren von C. G. Jung (1875–1961), dem Begründer der analytischen Psychologie. Ihm zufolge haben „alle natürlichen Dinge zwei Seiten“, der Mensch befindet sich demnach in einem ständigen Konflikt, widerstrebende archetypische Bedürfnisse in Einklang miteinander zu bringen: Sicherheit und Stimulation sowie Zugehörigkeit und Unabhängigkeit. Für das Marketing lässt sich daraus eine 4-Felder-Matrix ableiten (siehe Chart).

So weit, so bekannt. Marken haben nur dann Kraft, wenn sie einen Mythos bedienen, wenn sie „eine Beseelung haben, eine Identität“ (Ebenfeld). Der Clou von „Spheres of Brand Impact“ besteht nun darin, das etablierte Jung-Modell, das ja Allgemeingültigkeit beansprucht, beizubehalten, ihm gleichzeitig aber an zwei entscheidenden Punkten einen neuen Dreh zu geben.

Der erste Dreh besteht darin, Schlussfolgerungen aus den aktuellen kulturellen Entwicklungen zu ziehen. Die inneren Widersprüche sind nicht neu, haben aber

eine Schärfe erreicht, die die Gesellschaft zu zerreißen droht. Ebenfeld und Rauscher identifizieren zwei grundlegende Paradigmen: eine Maximierungskultur und eine Mäßigungskultur. Beide fordern ihr Recht, beide stehen sich unversöhnlich gegenüber. Mit den Widersprüchen und immer neuen Möglichkeiten, das eigene Ich zu inszenieren, wächst aber auch die Sehnsucht nach einer Versöhnung von ständiger Optimierung und neuer Bescheidenheit.

Genau hier kommt das Marketing ins Spiel. Ebenfeld und Rauscher sagen, dass

Marken, die nur *einen* archetypischen Wunsch adressieren, massiv an Wirkungskraft verlieren. Die Kunst modernen Marketings bestehe heute darin, zwei (oder mehr) gegenläufige Bedürfnisse in sich zu vereinen. Wir sehnen uns nach Marken, die uns „ein Vermittlungsangebot“ machen, die uns helfen, mit unseren Widersprüchen zu leben oder sie gleich ganz aufzulösen.

Was bedeutet das für die Praxis? In aller Regel dürften Marken kein Problem damit haben, sich in der Matrix in eines der vier Felder einzuordnen. Was aber



## Die Autoren

**Andreas Rauscher** ist geschäftsführender Gesellschafter der BSS Brand Communication. Die Agentur für Markenkommunikation ist spezialisiert auf Mode- und Lifestylemarken. Der Psychologe **Thomas Ebenfeld** ist Geschäftsführer und Mitgründer von Concept M, einem der führenden tiefenpsychologischen Forschungsinstitute Deutschlands

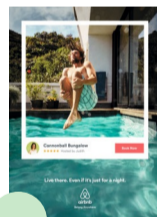


## Die Studie

Die Arbeit beruht auf Insights von von Concept M durchgeführten Kulturstudien, 16 sogenannten Friendship-Interviews mit je zwei befreundeten Frauen oder Männern sowie einer repräsentativen Onlinebefragung von 1000 Personen.

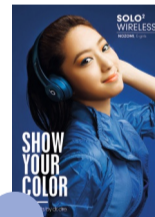
## Die Sphären – und was dahintersteckt

These: Marken, die in einer dieser Sphären vermittelnd wirken, aktivieren signifikant stärker als monopolare Marken



**1. Enjoy / Control**  
Vermittelt zwischen dem Wunsch sinnlichen Erlebens, Abwechslung und Genuss einerseits ... und Struktur, Ordnung und Beständigkeit andererseits.

**Beispiel: Airnbnb**  
In der Fremde zu Hause. Die Welt aus der Sicht eines Fremden erleben. Vorgefertigte Strukturen übernehmen – und sich trotzdem ganz auf das Unbekannte einlassen können.



**2. Belong / Standout**  
Vermittelt zwischen dem Bedürfnis nach der Tiefe einer echten Gemeinschaft und dem Streben nach Autonomie.

**Beispiel: Beats**  
Das Gefühl von Zugehörigkeit erfahren – aber gleichzeitig ungebunden sein. In dieser Sphäre geht es um die zentrale Frage, wie man Autonomie wahren und sich trotzdem in einem größeren Ganzen gehalten fühlen kann. Die Marke verspricht die Zugehörigkeit zu einer exklusiven Community, auch durch die Werbung mit vielfältigen Testimonials. Gleichzeitig steht sie für Individualismus und maximale Selbstverwirklichung ohne Festlegung. Beats bietet eine (exklusive) Community, in der jeder ein verbindendes Gefühl teilen und trotzdem ganz individuell und ungebunden bleiben kann.



**3. Be real / Shine**  
Adressiert die Werte Authentizität und Natürlichkeit auf der einen Seite und zugleich das Nach-außen-Tragen der eigenen Persönlichkeit.

**Beispiel: Dove**  
Von oberflächlicher Schönheit zur Attraktivität selbstbewusster Individualität. Dove ermutigt konsequent zur Selbstakzeptanz und bietet damit Entlastung für die Frau (und den Mann). Mit sich selbst im Reinen sein. Diese persönliche und introspektive Erfahrung wird zum Aushängeschild gemacht. Dove bietet Entlastung, indem die Marke Schönheit umdefiniert und ganzheitlich betrachtet bzw. selbstbewusste Individualität und Authentizität über die äußerliche Schönheit stellt.



**4. Play / Rule**  
Vermittelt zwischen dem genusslichen Aufgehen in einer Gruppe und dem Gefühl der individuellen Überlegenheit.

**Beispiel: Starbucks**  
Starbucks agiert zwischen dem Bedürfnis regressiver Selbstverwöhnung und einer überhöhten, amerikanisch-coolen Verbesonderung des Konsumenten. Kaffeetrinken ist per se eine Gruppenaktivität, vermittelt den Austausch, die Gemütlichkeit mit einem oder mehreren Gegenübern. Dennoch sticht man aus dieser Gruppe heraus, weil man nicht irgendeinen Kaffee zum Mitnehmen herumträgt, sondern einen mit dem weltbekanntesten Logo. Ein klares Statement gegenüber anderen: Man ist nicht jedermann.



**5. Groove / Relate**  
Vermittlung zwischen oberflächlichem, selbstbezogenem Genuss und gleichzeitig das Bedürfnis nach sozialer Fürsorge und Verbundenheit.

**Beispiel: Dolce & Gabbana**  
Vom dekadenten Luxusgenuss zur missionarischen Verfechtung des Guten. Die Marke vermittelt zwischen absolutem Hedonismus durch Opulenz und tiefer Zugehörigkeit. Das Bedürfnisfeld links unten verbindet Geborgenheit mit dem „Aufgehen in einer Gemeinschaft“, dem „Eingebundensein“ und der Tradition. Alles Werte, die nicht aus sich heraus mit einer exzentrischen High-Fashion-Brand verbunden werden. Umso wirkungsvoller ist die Verbindung mit dem Wirkungsfeld links oben.



**6. Master / Prove**  
Vermittelt zwischen dem Bedürfnis nach Erfolg, Macht und Heldentum – und der Suche nach Gelassenheit und Souveränität.

**Beispiel: Hugo Boss**  
Vom äußerlich beeindruckenden Auftritt – zur Hervorhebung der inneren Stärken. Hugo Boss inszeniert Bekleidung als Uniform für den erfolgreichen Business-Manager. Die Marke vermittelt die Souveränität und Sicherheit, allen Business-Dresscodes zu entsprechen, und verspricht gleichzeitig, ihren Träger über den Durchschnitt zu erheben. Boss vermittelt, dass die Persönlichkeit den Erfolg ausmacht und nimmt die Rolle der Kleidung zurück – lässt diese aber weiterhin subtil als „Uniform“ wirken.



**Gastbeitrag:** Warum digitale Transformation übergreifende Denke und Identität braucht, um zu gelingen

# Absturz Strategie



**Peter John Mahrenholz** hat über 20 Jahre Positionen in Strategie und Management von FCB, DDB International und Jung von Matt eingenommen. Der Jurist hatte Vorstands- und Präsidiumsämter in GWA und ZAW und ist Mitinitiator des Verbandes der Marken- und Kommunikationsstrategen APGD. 2016 gründete er mit Stephan Jansen den beratenden Think Tank „Das 18te Kamel“. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der strategischen Entwicklung von Unternehmens- und Markenidentitäten im Transformationskontext.

**B**ei Katastrophen muss man einfach hinsehen. Vor etwa einem Jahr trat mit einer Boeing 737 Max, zweimal kurz nacheinander, das ein, was die Luftfahrt nüchtern als „Totalverlust“ beschreibt. Schauernd versucht man zu verstehen, wie das passieren konnte. Und muss dann an die Transformationsbemühungen vieler Unternehmen denken.

Die 737 ist eigentlich das zuverlässige Arbeitspferd zahlreicher Airlines, geboren schon 1967. Über die Jahrzehnte fortlaufend modifiziert und angepasst, musste die 737 zuletzt mit neuesten, sparsamen Triebwerken den Marktanforderungen begegnen. Doch die Turbinen passten nicht unter die Flügel der Uralt-Konstruktion, und die erdachte Lösung des Problems führte zu fliegerischer Instabilität. Ein Arbeitspferd auf Rollschuhen. Die dies verschleiernde Software wurde zum Auslöser der Tragödie.

Boeing änderte die 737 für immer neue Anforderungen. Zuletzt mit den großen Wundertriebwerken des Typs LEAP. Solche zukunftsweisenden Sprünge in die neue Zeit suchen alle Unternehmen. Digitale Transformation soll es richten. Initiativen galore! Die Ausgangspunkte sind vielfältig: In R&D muss man über Big Data und KI diskutieren, die HR betreibt Organisationsentwicklung und schafft kollaborative Arbeitsumfelder, im Marketing werden die Customer Journeys optimiert und die Automatisierung vorangetrieben. Fleißig werden so zahllose Expertenrunden und Steering Committees, kleine und große Projekte intern und extern aufgesetzt. Ein Konzern-Manager zeigte mir nicht ohne Stolz, wie sein Projektmanagement-Tool den aktuellen Stand von 300 einzelnen Workstreams zur Transformation präzise darstellen kann. Ernüchternd nur, dass der Bezug dieser Bemühungen zum bestehenden Geschäftsmodell dagegen höchst unpräzise war und sich (deshalb?) kein wirksames Engagement des Vorstands zeigte.

## Makro-Strategien statt Mikro-Initiativen

Viele Initiativen machen noch keine Strategie, wie McKinsey 2018 unter der Headline „Why Digital Strategies Fail“ feststellte. In der Praxis fällt auf, dass einzelne Schritte in ihrer eigenen Logik oft erfolgreich abgeschlossen werden, ohne dass sich eine nachhaltig positive Wirkung feststellen lässt. Ist das atemberaubende Tempo disruptiver Phänomene schuld? Zeigt sich hier der perpetuelle Charakter der Transformation? Auch. Vor allem aber zeigt sich, dass die vielen Aktivitäten keinen höheren Bezugspunkt haben. Man bleibt im Mikro, dem Triebwerk, obwohl man ein neues Makro, ein Flugzeug, erdenken sollte, um der Veränderung zu begegnen.

Die viel bewunderte Tesla-Geschichte ist eine solche „Story of Makro“. Tesla hat das Wunder vollbracht, aus dem Stand den über Dekaden aufrecht-

erhaltenen Wettbewerbsvorsprung der deutschen Autohersteller zu marginalisieren. Ein Ergebnis der Abwesenheit von bestehenden Bedingungen und Glaubenssätzen, nicht der Überlegenheit von Ingenieuren. Der BMW i3 war ein ähnliches Stück Denkfreiheit. Von der Antriebstechnik über den Karosseriebau bis zum Innenraum: Ausweis reiner Innovationsfreude und Technologieführerschaft von BMW. Und das bereits 2013. Aber Kultur und Identität des Unternehmens hatten sich nicht entsprechend fortentwickelt. Nach dem initialen Kraftakt verfiel man in Elektro-Lethargie. Ergebnis: Das noch vor dem Markt-Erwachen vorgestellte Auto war kommerziell glücklos, was den Traditionalisten heute recht gibt. Die Progressiven dagegen beklagen die Aufgabe einer Führungsposition unter deutschen Autobauern. Das Trägheitsmoment der Makro-Struktur hatte den Sturm und Drang der BMWi-Entwickler abgewürgt.

## Identität oder nur Wurst?

Die Grundregel jeder Transformation sollte lauten: Erst das Makro denken: Was ist meine Identität? Wie muss die sich ändern? Wie sieht mein Geschäftsmodell aus? Und wie in Zukunft? Das ist unbequem, ist intellektuell und strukturell herausfordernd. Aber es bringt langfristig Wettbewerbsvorteile, die technologiepragmatisch und marktopportunistisch allein nicht erreichbar sind. Radikalität zahlt sich aus, Zaghaflichkeit nicht. Und das gilt nicht nur für Technologie-induzierte Digitale Transformation, sondern genauso bei ihrer Zwillingsschwester, der Werte-induzierten sozialen Transformation. Wenn Rügenwalder meinen Edeka-Markt heute mit zahllosen vegetarischen Produkten füllt, so ist das erfolgreiche Transformation jenseits von KI-Projekten, Big-Data-Anwendungen und Marketingautomatisierung. Es ist eine weitere erfolgreiche „Story of Makro“, die der Unternehmensbiografie ein neues, stolzes Kapitel hinzufügt. Ein Unternehmen, in dem seit fast 200 Jahren Tiere verarbeitet werden, trifft sich mit Peta und Vegetarierbund, um im Wertewandel glaubwürdig zu sein: Das ist eben auch eine unternehmenskulturelle Aufgabe. Neue Wurstsorten sind leichter.

## Technologische und soziale Treiber sehen

Der strategische Transformations-Spielplatz umfasst immer technologische und soziale Entwicklungen. Beide sind untrennbar miteinander verbunden, fördern und beeinflussen sich. Technologie treibt den Wandel in der Gesellschaft voran und eröffnet neue Möglichkeiten, bleibt aber letztlich nur Opportunität. Märkte sind abhängig von den sozialen Auswirkungen des Wandels, von menschlichem Verhalten, Werten und Urteilen. Und ein Wettbewerbsvorteil entsteht erst da, wo Technologie in der Beziehung zu Wertewandel und Unternehmensidentität wirksam wird. Ist dieser Makro-Kontext nicht im Sinne relevanter Leitomotive definiert, wird agil zu egal. Dann werden selbst in 300 Workstreams liebevoll orchestrierte Transformationsprojekte scheitern. Die klare Führung aus dem Makro-Ideal und die daraus kommende Führung von Kunden- und damit Markt-Motivationen macht erfolgreiche „Lead Transformation“.

„The need for strategy work is episodic“, sagt Strategie-Papst Richard Rumelt und fordert uns heraus, wichtigen Umfeld-Veränderungen mit entsprechender Autorität und Konsequenz zu begegnen. Sonst bleibt nur eine „Story of Micro“ übrig. Und die könnte, wie bei Boeing, zur Tragödie werden.

vorbei ist, ist, nach alter Marketing-Schule nur auf eindimensionale Ikonen wie den Marlboro-Cowboy zu setzen, also monothematisch zu kommunizieren. Die Empfehlung von Ebenfeld und Rauscher lautet, mindestens zwei Bedürfnisfelder gleichzeitig zu bedienen. Denn: „Marken müssen innere Spannungen und Bedürfniskonflikte aufgreifen und ein Lösungsangebot machen. Sie müssen vermitteln.“

Ist das nur Theorie oder funktioniert es auch in der Praxis? Tatsächlich präsentieren Ebenfeld und Rauscher eine ganze Reihe von Praxisbeispielen, die bereits

nach ihren Maßgaben funktionieren – wenn auch in den meisten Fällen wohl eher intuitiv und nicht auf Basis eines neuen Markenmodells wie „Spheres“. Wie dem auch sei, die Beispiele (siehe Chart „Die Sphären – und was dahintersteckt“) sind augenöffnend.

Marketing ist dann gut, wenn es die Themen und Sehnsüchte aufgreift, die die Menschen wirklich umtreiben. Insofern geht es immer auch darum, aktuelle kulturelle Entwicklungen zu verstehen und in Werbebotschaften zu übersetzen – auch und gerade im Big-Data-Zeitalter.

**Unsere gegenläufigen Bedürfnisse**

*Im Spannungsfeld zwischen Maximierungs- und Mäßigungskultur*

**These:** Gegenläufige Bedürfnisse sind keine Einzelphänomene, sondern zu einem Grundmuster unserer Gesellschaft geworden. Vielleicht nehmen wir sie nicht immer bewusst wahr – aber sie sind allgegenwärtig

Eindeutigkeit	← vs. →	Vielfalt
Beschleunigung	← vs. →	Rückbesinnung
Maximierung	← vs. →	Lessness
Selbstprofilierung und Narzissmus	← vs. →	Gemeinschaft und Haltsuche
Heldentum	← vs. →	toxische Männlichkeit
Opulenz	← vs. →	Achtsamkeit
Konsumgier	← vs. →	Leere

Quelle: Concept M HORIZONT 47/2019

**Die 4-Felder-Matrix**

*Das Modell strukturiert die menschlichen Bedürfnisse in 4 Felder*

<p><b>Stimulation &amp; Excitement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebendigkeit, Aktivität, Energie</li> <li>• Unbeschwertheit, Leichtigkeit</li> <li>• Freundschaft, Geselligkeit</li> <li>• Lebensgenuss, Sinnesfreuden</li> <li>• Hedonismus, Selbstverwöhnung</li> <li>• Spaß, Unterhaltung</li> </ul>	<p><b>Autonomie &amp; Unabhängigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebellion, Provokation, Wagnis</li> <li>• Freiheit, Unabhängigkeit, Eigenwilligkeit</li> <li>• Neues entdecken, Grenzen überschreiten, Abenteuer wagen</li> <li>• Erfolg, Gewinnen, Bessersein</li> <li>• Macht, Bemächtigung anderer</li> </ul>
<p><b>Zugehörigkeit &amp; Bindung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinschaft, Familie, Verbundenheit</li> <li>• Harmonie, (Seelen-)Frieden</li> <li>• Geborgenheit, Liebe, Treue</li> <li>• Ruhe, Entspannung</li> <li>• Natürlichkeit, Ursprünglichkeit</li> </ul>	<p><b>Sicherheit &amp; Kontrolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle, Sicherheit</li> <li>• Stabilität, Beständigkeit, Unsterblichkeit</li> <li>• Souveränität, Gelassenheit</li> <li>• Stil, Ästhetik, Klasse, Charakter haben</li> <li>• Wissen, Bildung, Weisheit</li> </ul>

Quelle: Concept M HORIZONT 47/2019

**„Das Sphere of Brand Impact“-Modell**

*Die von Ebenfeld und Rauscher aufgestellten Sphären im Überblick*

Quelle: Concept M HORIZONT 47/2019