

Thomas Otte



Marke als System

**Marken-Führung nach dem Prinzip
der Selbstähnlichkeit®**

Grundlagen der Marken-Soziologie

- Die wahren Erfolgsursachen der Marke kennen
- Ihre Bewegungsgesetze erfolgreich nutzen
- Die Marke profitabel führen

- **Erklärungsbuch**



Inhalt

Zu diesem Buch	
Vorbemerkung von Thomas Otte	8
Die Marke im Blick des aufmerksamen Beobachters	20
Gemeinschaft und Gesellschaft	26
Wesenwille und Kürwille	31
Sozialer Wille	40
Verblüffende Ähnlichkeiten zwischen Natur- und Markt-Prozessen	44
Soziokulturelle Prozesse in Märkten	44
Selbstorganisation in unbelebter Natur	48
Homologie zwischen Soziokultur und Natur	52
Marke als selbstorganisierendes System	56
Ganzheitlichkeit und Vernetzung	56
Organismen und ihre Kompositionsmaterialien	58
Systeme	66
Ungleichgewicht und Austausch	72
Stoffwechselprozesse bei Ideenkomplexen	74
Energie, ihre Äquivalente und ihr Verbrauch	80
Autopoiese	86
Fortpflanzungsdrang von kollektiven Gedankengebilden	86
Selbsterneuerung sozialer Vorgänge um die Marke	90
Selbstreferentialität	94



Ordnung und Zufall	102
Gerichtetheit von Ideegebilden	102
Kollektives Verhalten bei Marken	106
Kohärenz und Musterbildung	112
Fluktuation durch individuelles Handeln	120
Einzelentscheidungen und Ganzes	120
Wahlmöglichkeiten beim Markenbündnis	124
Fluktuationen	126
Metastabilität und Evolution	130
Anfälligkeit von Grossorganismen	132
Instabilität der Verbundenheit	134
Dynamik und Dämpfung	138
Synergie: Mitwirkung aller zum Ganzen	148
Qualitative Merkmale der Verbundenheit	154
Synergetische Wirkzusammenhänge	158
Schlussbemerkung	164
Quellenhinweise, Anmerkungen und Literatur	168



Die Marke im Blick des aufmerksamen Beobachters

Betriebswirtschaftslehre und Marketing zielen auf die Schaffung von Wertschöpfung, auf Geld und Gewinne. Man stützt sich dabei auf mehr oder minder erfolgreiche Praktiken aus der Vergangenheit. Dabei wird unterstellt, dass man aus der Vergangenheit die Zukunft ableiten kann. Das hat noch nie gut funktioniert.

Gewinne sind der Schatten von etwas. Es ist ungesund, sich auf den Schatten zu konzentrieren. Bevor Geld fließt müssen einige andere Dinge eingetreten sein. Um diese Dinge geht es hier.

Beispielhaft seien drei Aspekte herausgegriffen: Bevor ein Preis bezahlt wird, muss ein Ungleichgewicht vorliegen, also Begehrlichkeit. Was sich vor dem Ungleichgewicht, der Begehrlichkeit, geändert hat ist Selbstreferentialität, also Wertschätzung. Und was sich vor der Wertschätzung geändert hat ist, Musterbildung, also Besonderheit. Und besonders ist – automatisch –, wer selbstähnlich ist.

Nur das führt dazu, was Marke ausmacht: Je höher die Besonderheit, desto höher der Preis. Steigt der Preis, so müssen erst die Besonderheit, dann die Wertschätzung, dann die Begehrlichkeit zugenommen haben.

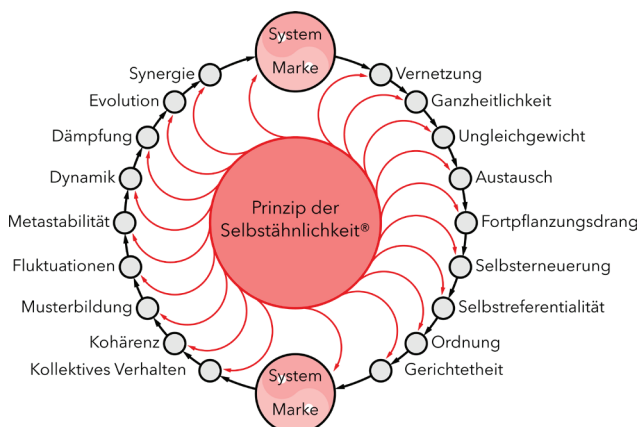


Abb. 1: Merkmale des lebenden Systems Marke



Abbildung 1 zeigt die vollständigen Zusammenhänge des Systems Marke. Im Folgenden werden diese Marken-Charakteristika Schritt für Schritt erarbeitet. Sie sind nach Massgabe der Selbst-Ähnlichkeit ins Werk zu setzen. Geschieht dies sorgfältig und geduldig, so sind die Grundlagen gelegt für einen nachhaltigen Markenerfolg.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich, neben der Fixierung auf den Schatten ‚Geld‘, eine Reihe von Dogmen bzw. Fiktionen zugelegt. Diese sind unter dem Sammelbegriff des homo oeconomicus bekannt. Aus diesen Dogmen vermag sie sich nicht mehr zu befreien. Das ist der Grund, warum die Betriebswirtschaftslehre sowie das Marketing heute mit dem Phänomen ‚Marke‘ nicht wirklich erfolgreich zurechtkommen.

Eine erkenntnisschädliche Fiktion versteckt sich hinter dem Begriff der Konsumenten-souveränität. Genau genommen sind darin gleich drei lebensferne Annahmen enthalten. Zum einen wird unterstellt, dass der Konsument seine Entscheide als a) ein Individuum trifft, dass er seine Entscheide b) selbständig fällt und schliesslich wird angenommen, dass c) er dabei unabhängig ist.

Das sind u. E. lediglich Glaubenssätze, die in der Praxis kaum bestätigt werden können. Sie werden aufrechterhalten, denn sie schmeicheln den Menschen. Jeder Mensch achtet unbewusst stets sorgsam darauf, sich selbst und anderen die eigene Individualität unter Beweis zu stellen. Der Mensch verteidigt zudem seine angenommene Individualität, Unabhängigkeit und Selbständigkeit, wo immer es ihm nötig erscheint. Die Marktforschung nutzt u. a. genau diese Fiktion sehr gewinnbringend.

Dabei ist es ganz offensichtlich, dass der Mensch den grössten Teil seines Lebens in den meisten Bereichen ein Teil von etwas Grösserem ist. So handelt jeder Vater als Teil der Gruppe der Väter. Er zeigt, so gut er kann, das von guten Vätern erwartete Verhalten. Dass diese Handlungsanleitungen nicht von ihm stammen, macht er sich kaum je bewusst. Er erwartet von seinem Sohn auch grosso modo das, was jeder Vater von einem ‚guten‘ Sohn erwartet: Dass der Sohn ein aufrechter, geradliniger Bursche werden soll, seinen Weg gehen soll, wo nötig couragiert auftreten soll, für sich und die Seinen eintreten usf.. Ganz ähnlich ist es



mit der Mutterrolle. Wir sind Teil von etwas Grösserem. Einer grösseren Meinung, der Meinung der Vielen. Auch im Berufsleben entscheiden wir nicht als Individuum, sondern als Funktionsträger, als einer also, der das tut, was ‚man‘ eben in dieser Funktion tut.

Ebenso ist es in der Sprache. Wir haben kaum eine Wahl, wie wir die Regeln und die Betonung der Sprache anwenden. Lediglich die Reihenfolge der Worte ist uns, in gewissen Grenzen, frei zu wählen erlaubt.

Gewisse Ideen beschränken die Möglichkeiten der freien, individuellen und unabhängigen Benutzung der Sprache z. T. erheblich. So treibt die Idee der sog. politischen Korrektheit die weitaus meisten Menschen zu den absonderlichsten Sprachverrenkungen. Überall springen einem die (Leser-)Innen entgegen. Es gibt auch keine Parker mehr, nur noch Parkende, Lenkende und Fahrende. Wobei hier nicht die Zigeuner gemeint sind, denn die, so will es die Idee, müssen Sinti und Roma genannt werden.

Neger darf man nicht mehr sagen. Jim Knopf wurde umgeschrieben. Der Neger-König ist jetzt ein Südsee-König. Man will ganz sicher gehen, dass die Kinderlein früh lernen, Gutmenschen zu werden und nicht unversehens in das Lager der vielen bösen Rassisten und Sexisten rutschen. Das Wort Hitler darf nur mit einer ganz bestimmten Betonung ausgesprochen werden. Geschieht das nicht glaubwürdig genug, gibt's einen shit storm, eine Geldstrafe und nicht selten ist auch der Job weg. Es sei denn, das fehlsame ‚Individuum‘ schreitet zur öffentlichen Selbsterniedrigung, bereut heftig und erfleht Vergebung. Wie in den totalitären Regimen linker oder rechter Prägung.

Wenn sich bei einem der Beispiele in Ihnen ein stilles „Ja, aber ...“ geregt hat, dann haben Sie den perfekten Beweis, dass Sie Ihr (vermeintlich) individuelles Denken und Handeln ebenfalls in den Dienst der Idee der politischen Korrektheit gestellt haben. Die Beispiele sind zahllos. Allen gemeinsam ist, dass wir hier nicht als souveränes, unabhängiges Einzelwesen aktiv sind, sondern als Mitglied einer Gruppe und unterworfen den Regeln der Gruppe. Unter dem Stichwort ‚Versklavung‘ kommt hierzu später mehr.



Die Betriebswirtschaftslehre ist also der Hort der einsamen, versprengten, auf sich gestellten, sich lebenslang aufbäumenden, sich unablässig rational selbstoptimierenden Einzelentscheider. In der Soziologie und in den Naturwissenschaften hingegen wird genau das Andere in den Blick genommen: Der Mensch *und* andere Menschen, der Mensch *und* die Dinge, der Mensch *und* eine Idee. Der Mensch *und* der Einfluss Dritter.

Die Soziologie ist also die Lehre von den Verbundenheiten von Menschen, Dingen und Ideen. Sie fragt danach, warum sich Menschen mit Menschen und Ideen verbinden. Und warum sie sich wieder aus dieser Verbundenheit lösen. Im Folgenden ist vielfach von Beziehung, Verhältnis, Sozialität/sozial, Bündnis, Verbundenheit oder ähnlichem die Rede. Das ist die soziologische Blickweise. Es geht um die Verbundenheit über die gemeinsam empfundene Wichtigkeit oder Schönheit. Es geht um die Beziehung in einem gemeinsamen Sinne, einem mit vielen geteilten Geist.

Wir haben hier den Menschen genau als Teil jener höheren Ganzheiten im Blick. Der Mensch entscheidet darin nicht als Individuum. Er entscheidet *als Teil* der Gruppe. Er folgt den Regeln der Gruppe. Er verliert erheblich an Individualität. Aber er empfindet dies nicht. Er bemerkt es nicht einmal bewusst. Im Gegenteil: Der Mensch empfindet den Verlust seiner Individualität, das Teil-von-etwas-Sein, als bereichernd. Wir empfinden unbewusste, stille Freude, Teil eines Kollektivs zu sein.

Unser auf Selbstbehauptung getrimmtes Ego will diesen Gedanken aber um keinen Preis zulassen. Denn dann wäre es arbeitslos. Und genau zu dieser wenig gesehenen, ungeliebten Seite des Menschen, seiner Neigungsbereitschaft (Domizlaff), seiner Anlehnungsbedürftigkeit haben seit ca. 25 Jahren die modernen Naturwissenschaften spektakuläre Forschungsergebnisse hervorgebracht. Wunderbares, frisches Denken für die Marken-Führung!

Ein weiteres wichtiges und sehr erkenntnisschädliches Dogma der Betriebswirtschaftslehre ist jenes des rationalistisch-kausalen Denkens i. S. von Descartes. Es postuliert, dass nur als kausal gelten dürfe, was zeit-



lich aufeinander folgt. Erst die Ursache. Allein und nur, was danach kommt, darf ggf. als Wirkung gelten. Diesem Gebot zu unbedingt linearem Denken haben sich Betriebswirtschaftslehre und Marketing unwiderruflich, rettungslos unterworfen. Ein sog. Zirkelschluss ist verboten.

Das hat weitreichende Folgen. Denn nur der weitaus kleinste Teil des Geschehens folgt schön säuberlich geordnet in einer zeitlichen Reihenfolge. Das mit Abstand Meiste geschieht gleichzeitig! Und darin verborgen liegt ein ganzer Kontinent von Kausalität. Wir können dies synchron-kausal nennen oder zirkulär-kausal (im Gegensatz zu linear-kausal).

Das gesamte menschliche und natürliche Geschehen ist ganz klar zyklisch: Die Mondzyklen, Ebbe und Flut, die Jahreszeiten, die Lymphe, die Menstruation, der Lebensverlauf (entstehen, wachsen, blühen, vergehen, neu entstehen). Überall treten uns zyklische Prozesse entgegen. Und es geschieht synchron. *Weil* der Mond sich um die Erde dreht, gibt es synchron Ebbe und Flut. Weil die Erde sich um die Sonne dreht, gibt es synchron die Jahreszeiten und synchron die Fortpflanzung von Flora und Fauna usw.. Alles ist synchron *und* kausal. Alles ist zirkulär *und* kausal Und all die vielen wichtigen synchron-zirkulär-kausalen Phänomene in der Wirtschaft können die Betriebswirte nicht als kausal erkennen. Sie haben ihr Dogma gelernt, welches ihnen sagt, dass nur, was linear und sequentiell erfolgt, auch kausal sein kann.

Warum ist das wichtig? Die Prozesse in und um eine Marke sind ganz eindeutig zum einen synchron verlaufend, *und* zyklisch *und* kausal. Es sind, wie in der Natur, höchst produktive Kreisläufe, die fein aufeinander abgestimmt funktionieren müssen, soll das Werk gelingen. Die Marke ist also mehr ein Naturphänomen. Sie ist mehr natürlich, als technisch. Behandelt man die Marke wie etwas Technisches, als ein machbares ‚Ding‘, dann *kann* es nur schief laufen. Und das tut es ja auch in vielen Fällen. Das Eckige passt eben nicht in das Runde.

Es gibt einen zweiten wichtigen Aspekt, der zwar anders ist, aber mit o. g. Dogmen eng zusammenhängt. Das Marketing und die Markentechnik heutiger Prägung sind ganz überwiegend mechanikerhaft, mecha-



nistisch eingestellt. Man sagt ‚Marke‘, spricht aber stets über das Produkt oder die Dienstleistung. Denn die Rede ist stets vom Produkt selbst, von seinem Nutzen, von der Leistung, vom Material, von der Technik, von Bausteinen und Komponenten, von der Qualität. Dabei ist offensichtlich: Solange man vom Produkt, dem Nutzen, der Technik u. ä. („Realien“) spricht, *kann* man nicht von Marke sprechen. Es sind zwei getrennte Sinnsphären. Es geht nur das Eine *oder* das Andere.

Beide o. g. Haltungen erkennen nicht, sie können nicht erkennen, dass die Marke zu allererst eine Idee ist, etwas Geistiges. Später erst materialisiert sich diese Idee in Form eines zu ihr passenden Produktes oder einer passenden Dienstleistung. Allein die Besonderheit der Idee, in der Folge die Besonderheit ihrer Ausführung, gibt erst der Marke die Chance auf Alleinstellung, sodann dem Produkt.

Der Werkzeugkasten des Marketing wird heute angewendet, als ob ein Klavierschüler hemmungslos, aber virtuos Akkorde übt. Nur: Es kommt keine Melodie heraus, nichts Geistiges, keine leitende Idee. Ein Thema ist nicht erkennbar. Man hört und sieht nichts Besonderes, woran man als Käufer oder Kunde Gefallen, Freude und also Verbundenheit finden könnte. Alles ist perfekt gemacht, aber synthetisch und sinnfrei. Ein Blick in die Werbefilme und -anzeigen bestätigt den Befund.

Das heutige Marketing kann also nur insofern hilfreich sein, als dass die Werkzeugkiste bereit liegt. Einige Teile davon können verwendet werden – nach der Massgabe der Besonderheiten der Marke, ihrer Idee, sodann nach Massgabe der Besonderheiten auf produktlicher, preislicher, distributiver, werblicher und kundenseitiger Ebene. In dem oben bereits erwähnten Praxisbuch „Selbstähnliche Unternehmensführung“ finden Sie dazu eine detaillierte Vorgehensweise.

Sie haben den grössten Gewinn von diesem Buch, wenn Sie sich – mit vollem Selbst-Respekt – bewusst machen, dass Sie, ich, wir alle, mehr als *Teil von etwas* existieren, denn als Individuum. Wir sind kollektive Wesen, die sich freudig im Kreise bewegen – so wie die Natur uns das vormacht. Erkennen wir dies, dann stehen uns grosse Türen auf.



Dieses Buch richtet sich im Besonderen an Entscheider, die das wahre Wesen ihrer Marke verstehen wollen. Schritt für Schritt entdeckt der Leser, wer mit wem auf welche Weise in der Marke verbunden ist. Dabei wird deutlich sichtbar, dass die Marke mehr der Natur entstammt, eine Naturerscheinung ist, als ein Ding der Betriebswirtschaftslehre. Erkennt man das Wesen der Marke als ein von Natur aus weitgehend sich selbst organisierendes Wirtschaftsgebilde, kann die Marke durch geschickte Führung auf einem viel höheren Niveau über Generationen hinweg sicher und wertschöpfend geführt werden – als besondere Art der Unternehmensführung.

Das begründet auch die Fähigkeit der Marke, ihren Schöpfer, seine Familie und die Folgegenerationen mit oft ungeheurer Dynamik wohlhabend zu machen.

Um dies dauerhaft sicherzustellen gilt es, die Elemente der Marke und deren Wechselwirkungen im System, die Ordnungs- und Führungsprozesse präzise selbständig ins Werk zu setzen. Jedes Teil spielt eine entscheidende Rolle, an keiner Stelle dürfen unkontrollierte Schwankungen auftreten, soll das Ganze vital und profitabel bleiben. Das Buch weist dem Leser den Weg, diese Untiefen sicher zu umfahren und zeigt auf, dass die Marke ganz bestimmte Vorlieben hat, unter denen sie freudig wächst, sowie Abneigungen, die sie oft überraschend schnell schwächen.

Sind die hier aufgezeigten Gesetzmässigkeiten der selbständigen Marken-Führung verstanden, versetzen sie den Leser in die Lage, durch seine Marke Generation um Generation Freude zu schenken.

Erklärungsbuch

- Erkennen Sie die wahren Erfolgsursachen Ihrer Marke.
- Lernen Sie, Ihre Marke meisterlich zu führen.
- Schaffen Sie die Grundlagen für dauerhaften Marken-Erfolg.

