

Kai-Uwe Hellmann

Marken und ihre Anhänger

Zur Subkultur von Markengemeinschaften

1. Das Monopol der Marke

Wenn man nach dem Ziel fragt, das im Prinzip jede Form von Markenführung zu erreichen sucht, dann hat Hans Domizlaff die vielleicht treffendste Antwort darauf gegeben: „Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher.“ Denn ein Monopol, das eine Marke in der Psyche der Verbraucher einnimmt, läßt sich schlechterdings nicht übertreffen. Monopol bedeutet Perfektion im Sinne eindeutiger, ja ungefährdeter Dominanz auf einem bestimmten Markt. Eine Steigerung ist nicht denkbar, solange man sich auf Märkten bewegt, in denen Wettbewerb herrscht.

Was aber bedeutet die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher? Praktisch wohl, daß nichts anderes gekauft und verwendet wird als eben diese Marke. In Liebesdingen nennen wir ein solches Verhalten absolute Treue, und die institutionalisierte Version davon bezeichnen wir als Monogamie. Dabei ist entscheidend, daß die Treue sich gerade im Widerstehen gegenüber der Versuchung beweist. Nicht Gewohnheit, sondern Überzeugung sollte hierbei den Ausschlag geben, nicht mangels Alternativen, sondern trotz Alternativen hält man an der einmal gewählten Option fest. Selbst gewählte Bindung, die als solche von Bedeutung ist und deshalb beibehalten wird, sofern sich neue Bindungsmöglichkeiten aufdrängen, ist das Merkmal von Treue und damit auch das Merkmal von Markentreue. Und genau dies bedeutet die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher: die Ausbildung absoluter Markentreue. Insofern gleicht das Monopol einer Marke beinahe schon einer Obsession.

2. Markentreue und Kundenbindung

Betrachtet man daraufhin die Märkte, ist festzustellen: Heutzutage gibt es im Bereich des Markenwesens keine echten Monopole mehr. Markentreue ja, aber kaum noch eine einzige Marke betreffend. Der Markentreue-Experte Andrew Ehrenberg spricht deshalb auch von polygamer Markentreue. Demnach sind Verbraucher bei der Markenauswahl selten monogam (d.h. hundertprozentig markentreu) oder promiskuitiv (d.h. sie wechseln häufig die Marke). Vielmehr sind sie in der Regel polygam, das heißt, sie haben stabile Beziehungen zu mehreren seriösen Marken, von denen eine im allgemeinen häufiger gekauft wird als die anderen. In Liebesdingen ist ein solcher Zustand wohl inakzeptabel, in Markendingen hingegen alles andere als indiskutabel. Dies zeigt sich insbesondere an dem enormen Interesse, das dem Thema „Kundenbindung“ schon seit längerem entgegengebracht wird, dokumentiert durch eine kaum mehr zu überschauende Zahl von Programmen, Tagungen und Publikationen. Denn der Bedarf an Kundenbindung nimmt um so mehr zu, wie der Bestand an Markentreue zurückgeht. Offenbar besteht hier eine Korrelation, ja Kausalität zwischen diesen beiden gegenläufigen Entwicklungen, wobei von Kausalität nur soweit die Rede sein soll, als der zunehmende Bedarf an Kundenbindung auf einen fortlaufend kleiner werdenden Bestand an Markentreue bezogen ist und darauf reagiert.

Indes konzentrierte sich diese Debatte über Kundenbindung überwiegend auf „business-to-consumer“-Beziehungen (B2C), andere Beziehungskonstellationen gerieten

bislang kaum in den Blick. Erst in jüngster Zeit hat sich dies ein wenig geändert. Denn seit wenigen Jahren gibt es eine Tendenz zur Ausweitung dieser Debatte, indem sich das Interesse nicht mehr allein auf B2C-, sondern auch auf C2C-Beziehungen richtet. Obgleich sich für diese Ausweitung des Forschungsfeldes noch keine allgemeinverbindliche Begrifflichkeit herauskristallisiert hat, bietet sich mit der Bezeichnung „Markengemeinschaft“ („brand community“) doch eine erste, auch empirisch plausible Sprachregelung an. Genau mit solchen Markengemeinschaften wird sich dieser Beitrag vor allem befassen. Zuvor jedoch gilt es, die Verbindung von Marke, Bindung und Beziehung noch etwas genauer in Augenschein zu nehmen.

3. Markenbindung als Beziehungspflege

Wie schon erwähnt, zeichnet sich eine selbst gewählte Bindung dadurch aus, daß eine bestimmte Sach- oder Dienstleistung mehrfach, bestenfalls ausschließlich nachgefragt wird, obgleich es Alternativen, also Kontingenz gibt. Kontingenz ist nämlich eine wesentliche Voraussetzung für dieses Phänomen: Man entscheidet sich angesichts vergleichbarer, möglicherweise sogar (vermeintlich) attraktiverer Angebote bewußt dafür, der Versuchung nach Abwechslung zu widerstehen und sein bisheriges Entscheidungsverhalten zu wiederholen. Freilich kann die Motivlage einer solchen Bindungswirkung durchaus heterogen sein. So wird in der ökonomischen Literatur zwischen *Verbundenheit* und *Gebundenheit* unterschieden: Während *Verbundenheit* intrinsisch, also von innen her motiviert ist, weil es sich um ein „Nicht-Wechseln-Wollen“ handelt, ist *Gebundenheit* extrinsisch bedingt, weil ein „Nicht-Wechseln-Können“ vorliegt.

Im Detail geht es bei *Gebundenheit* darum, den Kunden in eine Beziehung der Abhängigkeit zu bringen, die er nicht verläßt, weil ihn ein Wechsel zu teuer kommt. Zwar gibt es die Möglichkeit des Wechsels, Freiwilligkeit ist ja vorausgesetzt, doch wird dieser in Abwägung der Kosten, die damit verbunden wären, nicht vollzogen. Hierbei ist zwischen Wertverlusten in sachlicher und sozialer Hinsicht zu unterscheiden. Die erste Form von Wertverlust hat mit einer Art Quasi-Monopol des entsprechenden Produktes zu tun, weil es für den Kunden besondere Eigenschaften, oft bestimmte Zusatznutzen aufweist, die in seinen Augen von keinem Konkurrenzprodukt vollständig substituiert werden. Die zweite Form von Wertverlust hat mit der Möglichkeit von Sanktionen seitens der Bezugsgruppe zu tun, durch die der Erwerb und die Nutzung eines bestimmten Produktes ihre besondere Wertigkeit erhalten. Um diese für den Kunden so wertvolle Beziehung zur Bezugsgruppe nicht zu gefährden, werden Kauf und Konsum des Produkts fortgeführt, obgleich es ernsthafte Alternativen, also Kontingenz geben mag.

Von *Verbundenheit* spricht man dagegen, wenn ein Kunde einer bestimmten Sach- oder Dienstleistung trotz Alternativen die Treue hält, unabhängig davon, ob Sanktionen drohen oder nicht. Sicher mag es auch hierbei zur Abwägung von Vor- und Nachteilen kommen. Doch steht nicht die Absicht, bestimmten Kosten zu entgehen, im Vordergrund der Abwägung, sondern der Wert der Bindung als solche. Man könnte die intrinsisch motivierte Treue eines Kunden zu einer bestimmten Sach- oder Dienstleistung mit Max Weber beinahe als wertrationales Handeln bezeichnen, demgegenüber die extrinsisch orientierte Bindung eines Kunden eine Form zweckrationalen Handelns darstellt.

Obgleich Bindung durch Abhängigkeit (= *Gebundenheit*) ebenso erzeugt werden kann wie Bindung durch Überzeugung (= *Verbundenheit*), dürfte Bindung qua *Verbundenheit* sehr viel erstrebenswerter erscheinen. Denn hierbei droht die Bindungs-

wirkung nicht sofort verloren zu gehen, falls die Abhängigkeit an Einflußstärke verlieren sollte (was die aufwendige Errichtung einer fortwährenden Drohkulisse erforderlich macht), weil Bindung qua Verbundenheit mit einer intrinsischen Motivation, mit aktiver Identifikation, bestenfalls mit dem eigenen Selbstbild unmittelbar verknüpft ist, so daß Wechselabsichten das Risiko der Transformation der eigenen Persönlichkeit bergen, und dies ist ungleich aufwendiger, mithin deutlich kostenintensiver, als bloß mit externen Sanktionen rechnen und umgehen zu müssen.

Kehrt man angesichts dieser Überlegungen zu der Frage zurück, wie eine solche Bindungswirkung zustande kommt, geht es zuallererst darum, wie Bindung entsteht. Bindung ist eine Folge der Entstehung sozialer Beziehungen: Wann immer man sich auf eine soziale Beziehung einläßt, führt dies über kurz oder lang zu Bindungseffekten. Dabei kann man solche Bindungseffekte als eine Form negativer Integration (= Einschränkung von Freiheitsgraden) beschreiben: Je länger man an einer Beziehung teilnimmt, desto mehr legt man sich selbst auf eine bestimmte Art und Weise des eigenen Verhaltens fest. Denn Beziehungen zeichnen sich prinzipiell dadurch aus, daß man sich in ihnen nicht mehr beliebig verhält, sondern zunehmend erwartbarer, und zwar freiwillig, solange der Beziehung eine gewisse Bedeutung beigemessen wird. Beziehungspflege fordert und fördert sozusagen Selbstfestlegung, mithin Selbstbindung, weil Beziehungen nur dadurch fortbestehen können, daß man von sich aus bereit ist, für hinreichend viel Erwartungssicherheit zu sorgen. Mit anderen Worten: Wer sich binden will, muß Beziehungen eingehen, und wer gebunden werden soll, muß in eine Beziehung verstrickt werden.

Für das Thema „Markenbindung“ folgt daraus: Die Bindung eines Kunden an die Marke setzt die Begründung einer Beziehung zu ihm/ihr voraus. Oder wie es Karen Post, *The Branding Diva*, formuliert hat: „Brands are about relationships, not transactions.“ Das Unternehmen muß über die Marke eine Beziehung zum Kunden suchen und mit ihm eingehen, die für den Kunden eine solche Bedeutung erhält, daß er sich nicht nur an diese Marke gebunden, sondern auch mit ihr verbunden fühlt. Hierbei ist entscheidend, daß das Unternehmen selbst in Vorleistung geht: Nur wenn das Unternehmen diese Beziehung unter der Vorgabe beginnt, sich an das, was diese Beziehung für den Kunden bedeuten soll, langfristig auch selbst zu binden, wird auch der Kunde seinerseits bereit sein, sich auf die gleiche Art und Weise zu binden. Vertraut wird nur dem, der als vertrauenswürdig erscheint, und das heißt: der an der Ernsthaftigkeit seines Anliegens keinerlei Zweifel aufkommen läßt.

4. Gemeinschaft durch Marke

Wenn man sich dem Thema „Markenbindung“ von dieser Seite nähert, hat man es fast ausschließlich mit B2C-Beziehungen zu tun. Mehr kommt in der Regel nicht in den Blick. Allenfalls beiläufig, etwa im Zusammenhang mit der Frage, ob es um Bindung als Gebundenheit oder Verbundenheit geht, taucht die Erwähnung der jeweiligen Bezugsgruppe auf, innerhalb derer sich der Konsum der meisten Sach- und Dienstleistungen abspielt. Dabei sind gerade solche Bezugsgruppen für die Bindungswirkung der meisten Sach- und Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung, und zwar als Sanktions- wie Identifikationsinstanz. Gleichwohl hat man es lange Zeit versäumt, C2C-Beziehungen ernsthaft ins Kalkül zu ziehen, soweit es um die Frage der Markenbindung ging. Dabei war längst bekannt, daß die Bezugsgruppe eines Kunden für seine Bindungsbereitschaft oftmals ausschlaggebend ist. Dies gilt insbesondere, *wenn* andere Mitglieder dieser Bezugsgruppe ebenfalls Kunden eines bestimmten Unternehmens sind, und ganz sicher für den eher unwahrscheinlichen

Fall, daß eine solche Bezugsgruppe nur besteht, weil alle Mitglieder Kunden dieses Unternehmens sind. Genau dieser Fall liegt nun vor, wenn von einer Markengemeinschaft die Rede ist.

Ihre öffentliche Geburt erfuhr die Debatte über Markengemeinschaften durch einen Artikel, der im Jahre 2001 von Albert M. Muniz Jr. und Thomas O'Guinn im *Journal of Consumer Research* veröffentlicht wurde und den schlichten Titel „Brand Community“ trug. Schon ein knappes Jahr danach folgte dann ein Beitrag von James H. McAlexander, John W. Schouten und Harold F. Koenig im *Journal of Marketing* mit dem vielversprechenden Titel „Building Brand Community“, der sich in erster Linie auf Muniz/O'Guinn bezog und sich – nach deren Vorstoß, ein relativ neues Forschungsfeld der *Consumer Research* abzugrenzen – mit methodologischen Überlegungen zu einem adäquaten „Research Program“ beschäftigte.

Hintergrund dieser Debatte, die seitdem eine beachtliche Resonanz ausgelöst hat, ist die Überlegung, daß Markengemeinschaften für die Bindung und Loyalität von Kunden eine zentrale Rolle spielen. Dabei war dem Begriff „community“ schon seit Anfang der 90er Jahre – vor allem in den USA – seitens des Marketing und der Marktforschung großes Interesse entgegengebracht worden, wegen der zunehmenden Verbreitung des Internet und der sich darin ausbreitenden sozialen Netzwerke, die der Netzwerktechnologie wegen als „virtual“ oder „online communities“ bezeichnet wurden. Inzwischen gibt es jede Menge Webseiten zum Thema „online community“, was die Ausbildung einer Metaebene anzeigt, und es sind sogar einzelne Agenturen gegründet worden, die sich auf die Erzeugung und Pflege von „online communities“ spezialisiert haben.

Nun: Was ist eine Markengemeinschaft? Empirisch geht es um intensiv gepflegte Beziehungsnetzwerke zwischen Kunden spezieller Markenprodukte wie *Apple*, *AOL*, *Avon*, *eBay*, *Harley-Davidson*, *Käfer*, *Michael Jackson*, *Jeep*, *Märklin*, *Martha Stewart*, *Porsche*, *Saab*, *Tupperware*, *Yahoo!* oder auch *Star Trek* mit den „Conventions“, *Buffy* oder die *X-Files*. Definiert wird der Begriff der Markengemeinschaft von Muniz/O'Guinn wie folgt: „A brand community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand. It is specialized because at its center is a branded good or service. Like other communities, it is marked by a shared consciousness, rituals and traditions, and a sense of moral responsibility. Each of these qualities is, however, situated within a commercial and mass-mediated ethos, and has its own particular expression. Brand communities are participants in the brand's larger social construction and play a vital role in the brand's ultimate legacy.“

Wie diese Definition darlegt, erfüllen Markengemeinschaften mehrere Merkmale, wobei Muniz/O'Guinn vor allem drei Besonderheiten herausgefunden haben: die kollektive Identität, die Rituale und Traditionen und die Gruppensolidarität einer Markengemeinschaft.

(1) Markengemeinschaften zeichnet ein eigenes kollektives Bewußtsein aus, das sich in einem ausgeprägten Wir-Gefühl äußert. Muniz/O'Guinn sprechen in diesem Zusammenhang von „Consciousness of Kind“, das genau diesem Sachverhalt entspricht. Verbunden ist diese kollektive Identität mit einer deutlichen Abgrenzung gegenüber Nicht-Mitgliedern, also mit der Etablierung einer Innen/Außen-Differenzierung (Wir/Die). Gesteigert wird dieses Moment von Identität durch Differenz noch für den Fall, daß auf der Außenseite einzelne Konkurrenzmarken eigene Markengemeinschaften besitzen, man denke hier an *Apple* gegenüber *Microsoft* oder *adidas* gegenüber *Nike*. Muniz/O'Guinn bezeichnen dieses Verhalten als „oppositional brand loyalty“. – Parallel zu dieser Form von Außendifferenzierung weisen Mar-

kengemeinschaften in der Regel eine Binnendifferenzierung nach Zentrum und Peripherie auf, die Muniz/O'Guinn „legitimacy“ nennen. Demnach setzt sich jede Markengemeinschaft aus einem harten Kern wahrer „brand believer“ zusammen, die ihre gesamte Lebensführung auf die Markengemeinschaft ausrichten, während sich am Rand einer solchen Gruppierung oftmals Trittbrettfahrer und Opportunisten befinden, die ihre personale Identität nur zu einem sehr geringen Teil aus der direkten Identifikation mit der Markengemeinschaft speisen.

(2) Markengemeinschaften besitzen in der Regel eine Vielzahl von Ritualen, Traditionen und Mythologien unterschiedlichster Ausprägung, je nach Marke. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen der Handlungsebene, wo es um bestimmte wiederkehrende Verhaltensweisen, Begrüßungsformeln, regelmäßige Treffen, Kleidungsvorschriften und ähnliches geht, und der Diskursebene, bei der es auf die gemeinsame Pflege der Geschichte(n) der Marke und Gemeinschaft ankommt, die man sich wechselseitig erzählt und dadurch tradiert („Celebrating the History of the Brand“), aber auch um die allgemeine Verbreitung von Ereignissen und Geschichten, die unmittelbar mit der jeweiligen Marke verknüpft sind und das Zusammengehörigkeitsgefühl herstellen und festigen („Sharing Brand Stories“). „Social acting“ und „Story telling“ sind dabei eng verknüpft und verstärken sich wechselseitig.

(3) Schließlich verfügen Markengemeinschaften über etwas, was Muniz/O'Guinn als „Moral Responsibility“, also als moralisches Verantwortungsgefühl bezeichnet haben. Dies beginnt schon bei der Aufnahme neuer Mitgliedern, die entsprechend eingeführt und eingebunden werden, und setzt sich mit der Betreuung fester Mitglieder fort („Integrating and Retaining Members“). Bemerkenswert ist ferner, daß die Mitglieder eine uneingeforderte Solidarität füreinander aufbringen, etwa bei Betriebsproblemen, Pannen und anderen Schwierigkeiten, indem Fachwissen ausgetauscht wird, Reparaturen vor Ort in Angriff genommen und andere Hilfeleistungen unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden („Assisting in the Use of the Brand“).

Betrachtet man die inzwischen vorliegenden Analysen im einzelnen, dann ergeben sich weitere interessante Merkmale. So bewegen sich Markengemeinschaften im Wechselspiel von Zerstreung und Zusammenkunft: Die meiste Zeit erfolgt der Kontakt zwischen den Mitglieder per Internet; in größeren Abständen wird dieser reguläre Zustand der Latenz jedoch in einen Zustand der allgemeinen Sichtbarkeit überführt, und zwar im Rahmen sogenannter „brand feasts“ (festliche Zusammenkünfte), wenngleich nur vorübergehend (1-3 Tage). Die Mitgliedschaften sind durchweg freiwillig, man kann jederzeit ein- und austreten, sofern die Teilnahmebedingungen erfüllt sind, weshalb man Markengemeinschaften tendenziell eine eher begrenzte Lebensdauer vorhersagt. Sie sind strikt themenzentriert ausgerichtet und entstehen zumeist im Freizeit- und Konsumbereich. Dabei sind Markengemeinschaften nicht selten kommerziell erzeugt worden und werden durch die entsprechenden Unternehmen teilweise noch immer am Leben erhalten. Zugleich pochen die meisten Markengemeinschaften auf ihre Unabhängigkeit gegenüber den Unternehmen und mischen sich sogar vehement in deren Unternehmenspolitik ein. Schließlich kommt es häufiger vor, daß die Mitgliedschaft bei einer bestimmten Markengemeinschaft durch Bekenntnis artikuliert wird. Dies kann sogar soweit gehen, daß die Faszination für eine bestimmte Marke missionarischen Eifer gewinnt, der selbst andere von der Faszination dieser Marke zu überzeugen, wenn nicht zu bekehren sucht.

In einer neueren empirischen Studie zu deutschen Markengemeinschaften hat Fabian von Loewenfeld neun Faktoren dingfest gemacht, die für dieses Phänomen typisch sind und die sich weitgehend decken mit dem, was man bisher herausgefunden hatte: Die Mitglieder unterstützen sich wechselseitig bei Problemen; es findet

eine intensive Interaktion zwischen Marke und Mitglied statt; es kommt zu einer optimaleren Erfüllung bestimmter Bedürfnisse; das Interesse an der Marke ist dauerhafter; es kann von einer deutlich höheren Identifikation mit der Marke ausgegangen werden; es findet eine Ausweitung von Gemeinsamkeiten zwischen den Mitgliedern statt; es gibt ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern; es kommt zur Entstehung von Freundschaften, und die wechselseitige Einflußnahme ist merklich höher. Und hinsichtlich der Frage, welche Vorteile, aber auch damit verbundenen Anforderungen Markengemeinschaften für die Unternehmen bergen, zählt von Loewenfeld vier „Essentials“ auf: Erstens lassen sich in einer Markengemeinschaft dauerhafte Vertrauensbeziehungen zu den Kunden aufbauen, die den Mehrwert der Marke steigern. Zweitens ist der Aufbau einer Markengemeinschaft ohne eine konsistente Markenpersönlichkeit, deren Markenkern die Gemeinschaft eint, nicht erfolgversprechend. Drittens ist der kommerzielle Erfolg einer Markengemeinschaft durchaus beeinflussbar, sofern die Unternehmen die Ziele und Wünsche der jeweiligen Mitglieder aktiv unterstützen. Und viertens sind die Mitglieder einer Markengemeinschaft besonders loyale Kunden und empfehlen die Marke gerne weiter.

5. Praktische Konsequenzen

Die Erforschung von Markengemeinschaften steht noch ganz am Anfang, auch in den USA, wenngleich die ersten vorliegenden Befunde recht vielversprechend sind. In Europa gibt es bisher nur eine Handvoll Arbeiten zu diesem Thema, die sich unter methodologischen Gesichtspunkten vor allem dahingehend unterscheiden, daß sie nicht ethnographisch forschen, sich also nicht der Methode teilnehmender Beobachtung bedienen. Von daher ist die qualitative Dichte dessen, was wir über Markengemeinschaften im deutschsprachigen Raum wissen, noch unzulänglich. Gleichwohl gibt es eine Reihe von Fragen, die sich aus praktischen Erwägungen schon jetzt aufdrängen.

(1) Wie schaut es mit der Relevanz von Markengemeinschaften aus? Vergegenwärtigt man sich den fortschreitenden Wandel der modernen Gesellschaft, den unaufhaltsamen Schwund von Traditionen und traditionellen Vergemeinschaftungsformen, so läßt sich das vermehrte Auftauchen von Markengemeinschaften als eine Reaktion auf diese gravierenden Verlusterfahrungen deuten. Der jüngst Millionen zählende Pilgerstrom gen Rom ist ein überdeutliches Zeichen für dieses ausgeprägte Bedürfnis nach Kollektivität. Sollte dieser soziale Wandel unvermindert anhalten, wofür alles spricht, dürfte gerade der Bedarf an solchen postmodernen, kommerziell inspirierten und geförderten Vergemeinschaftungsformen, wie sie hier als Markengemeinschaften bezeichnet werden, stetig zunehmen.

(2) Haben Markengemeinschaften eine Zukunft? Offensichtlich ja. Und dies gilt insbesondere dann, wenn die Unternehmen den ökonomischen Mehrwert erkennen, der mit solchen Markengemeinschaften einhergeht, gerade wenn es um Forschung und Entwicklung oder die Qualitätskontrolle geht. Aber damit nicht genug. Denn möglicherweise stellt sich alsbald eine Entwicklung ein, bei der zunehmend häufiger Unternehmen und ihre Marken dazu auserkoren werden, Anlaß und Ansatzpunkt für Vergemeinschaftungseffekte zu werden, ob diese Unternehmen das nun wollen oder nicht, und zwar einfach aus Mangel an Alternativen auf der einen Seite, aber auch wegen der zunehmenden kulturerzeugenden Macht der Unternehmen auf der anderen. Insofern ist damit zu rechnen, daß solche Markengemeinschaften, nachdem sie zuerst in den USA thematisiert wurden, auch in Europa mehr Einfluß auf die Markenführung gewinnen werden.

(3) Welche Marken kommen für die Bildung einer Markengemeinschaft in Frage? Betrachtet man die Marken, die inzwischen über eine solche Gemeinschaft verfügen, wie *Apple, AOL, Avon, Buffy, eBay, Harley-Davidson, Michael Jackson, Käfer, Jeep, Märklin, Martha Stewart, Porsche, Saab, Star Trek, Tupperware, Yahoo!, X-Files*, dann handelt es sich durchweg um Marken, die eine starke soziale, symbolische, ja kollektive Komponente aufweisen. Es sind Marken, deren Gebrauch unmittelbar oder mittelbar mit anderen geteilt wird, sei es das gemeinsame Anschauen einer Fernsehserie, gemeinsame Ausfahrten mit dem Motorrad, sei es das gemeinsame Reden darüber, das Austauschen von Informationen und Erlebnissen. Geeignet sind überdies Marken, die von sich zur Polarisierung neigen, die sich in einem symbolischen „Krieg“ mit einer anderen Marke befinden, weil eine solche Wir/Die-Abgrenzung für Gemeinschaften oftmals konstitutiv und unverzichtbar ist. Schließlich sollte eine gemeinschaftsfähige Marke Kontinuität besitzen, weil es viel Zeit braucht, bis eine solche Markengemeinschaft entstanden ist. Kurzum: Es geht um Marken, die Geschichte haben und Geschichten erzählen können. Insgesamt jedoch ist die Klasse solcher gemeinschaftsfähigen Marken bislang noch völlig unübersichtlich, man kann allenfalls induktiv schließen, also am Exempel lernen.

(4) Wo liegen die Risiken von Markengemeinschaften? Der Aufbau einer Markengemeinschaften ist als eine sehr langfristige Investition zu sehen: Es braucht viele Jahre, bis die Saat aufgeht, und meistens entzieht sich ein Großteil dieser Inkubationsphase dem direkten Einfluß der Unternehmen. Denn Gemeinschaften sind relativ autonom, sonst sind es keine. Genau diese Autonomie birgt daher auch Risiken. Gemeinschaften lassen sich nämlich nicht beliebig an- oder abschalten. Sie besitzen ein Eigenleben, wie Marken. Sie sind nicht bloß der Wurmfortsatz der Geschäftspolitik eines Unternehmens, sondern eigenständig. Deshalb bilden sie auch eigene Werte, Normen und Empfindlichkeiten aus, was es mit „ihrer“ Marke auf sich hat, mit der Folge, daß die Unternehmen damit rechnen müssen, daß sie solche Markengemeinschaften früher oder später gegen sich aufbringen, wenn sie sich in ihrer Form der Markenführung nicht direkt, offen und ehrlich mit ihrer Markengemeinschaft abstimmen. Erinnerung sei nur an den Sturm der Entrüstung bei der Neueinführung der *New Coke* 1985 oder Veränderungen im Design gewisser Automarken.

(5) Wie haben die Unternehmen damit umzugehen? Das zentrale Kapital von Marken ist Vertrauen. Vertrauen ist eine paradoxe Kategorie: Einerseits muß man es sich verdienen, andererseits wird es einem geschenkt. Jedes Unternehmen, das seinen Geschäftserfolg mittels Markenpolitik zu erreichen sucht, ist mit dieser Situation konfrontiert. In der Philosophie nennt man eine Haltung, die sich um eine vertrauensvolle Beziehung zu anderen bemüht, ethisch, und aufs Ganze gerechnet, geht es um eine ethisch einwandfreie Lebensführung. In gewisser Weise gilt dies auch für den strategischen Einsatz von Marken: Es braucht eine ethische Markenführung, nicht der Provenienz, sondern der Konsequenz nach. Nur so verdient man sich Vertrauen, und nur so wird einem Vertrauen geschenkt. Dies gilt mehr noch, wenn man es mit Markengemeinschaften zu tun hat, weil die intensive Binnenkommunikation dieser Gemeinschaften eine höchst aufmerksame Beobachtung all dessen einschließt, was das Unternehmen mit „ihrer“ Marke anstellt. Markengemeinschaften sind Gralshüter, Bewahrer des wahren Glaubens. Und sollte plötzlich ein Verhalten des Unternehmens sichtbar werden, das in irgendeiner Weise den selbstgesetzten Ansprüchen auf eine glaubwürdige und damit ethisch einwandfreie Markenführung nicht gerecht wird, ist einem der Protest der Markengemeinschaft gewiß.