

Kai-Uwe Hellmann

Wert und Werte einer Marke

Oder was Compliance Management und Markenführung gemeinsam haben

1. „Brand Equity“ und „Brand Values“

Seit geraumer Zeit gibt es nicht nur eine intensiv geführte Debatte um den ökonomischen Wert von Marken („brand equity“), sondern auch um die kulturellen Werte („brand values“), die Marken zugerechnet werden.¹ Dabei richtet sich die „brand equity“-Debatte vornehmlich an die Unternehmen, während die „brand values“-Debatte in erster Linie auf die Konsumenten zielt.

Auf den ersten Blick scheinen diese beiden Diskurse weitgehend unabhängig voneinander stattzufinden, weil ganz unterschiedliche Interessenlagen damit verknüpft sind: hier die Produzenten, dort die Konsumenten. Doch dieser Eindruck trügt. Denn der ökonomische Wert einer Marke hängt, wie im Laufe dieses Beitrages zu zeigen sein wird, letztendlich davon ab, welche kulturellen Werte einer Marke zugerechnet werden und wie sich ihre konkrete Performance dazu verhält. Der ökonomische Wert einer Marke resultiert gewissermaßen aus dem Vergleich des Sollwerts einer Marke, d.h. ihrem Anspruch, bestimmte kulturelle Werte zu verkörpern, mit ihrem Istwert, d.h. der Art und Weise, wie sie diesem Anspruch tatsächlich gerecht zu werden vermag.

Führt man den ökonomischen Wert einer Marke auf einen derartigen Vergleich von Soll- und Istwert zurück, dürfte auch ersichtlich werden, worin eine Parallele zwischen Markenführung und Compliance Management bestehen könnte: Beide Male geht es um die möglichst korrekte Befolgung bestimmter Verhaltensvorgaben, woher diese auch immer rühren mögen.

Zur Prüfung dieser Parallele wird sich der erste Themenkomplex mit der Frage auseinandersetzen: Was ist unter einer „Marke“ soziologisch zu verstehen? Der zweite Themenkomplex gibt eine geraffte Darstellung der laufenden Markenwertdebatte. Der dritte Themenkomplex beschäftigt sich mit der Verbindung von ökonomischen Marken und kulturellen Werten. Aus der Betrachtung des Zusammenhangs von „brand equity“ und „brand values“ folgt dann der letzte Abschnitt, der sich mit dem Vergleich von Markenführung und Compliance Management befaßt.

2. Was ist soziologisch unter einer „Marke“ zu verstehen?

Ausgangspunkt für eine soziologische Bestimmung des Markenbegriffs ist die Annahme, daß, wer von Marke spricht, vom Produkt nicht schweigen darf. Jede Marke besitzt ihre letztgültige Legitimität darin, daß sie sich auf ein bestimmtes Produkt bezieht. Es gibt keine Marke ohne Produkt, andernfalls bliebe das Signifikat „Marke“ ohne Substrat. Dabei wird unter Produkt die technische Lösung irgendeines Problems verstanden, das im alltäglichen Leben vorkommt (vgl. Hellmann 2003). Freilich hängen die konkrete Bestimmung und Bewertung von Problem und Lösung allein vom jeweiligen Beobachter oder Benutzer ab. Es gibt hierzu keinerlei Allgemeinverbindlichkeit, keine Objektivität der Zurechnungskriterien (vgl. Hellmann 2005a).

Unter einer Marke wird demgegenüber die kommunikative Lösung eines Problems verstanden, das in der Beziehung zwischen Hersteller und Verbraucher angelegt ist. Weil diese sich nicht kennen, in der Regel auch nicht begegnen, liegt ein erhebliches Täuschungsrisiko vor, welches die Transaktionschance zwischen beiden empfindlich stört (vgl. Hellmann 2007a). Warum auch sollte sich ein Verbraucher dem Angebot eines Herstellers anvertrauen, wenn der Verbraucher nicht sicher sein kann, ob der Hersteller das Qualitätsversprechen, das er in Form seines Produktes gibt, im Endeffekt auch einlöst? Zumal es gleichzeitig viele Vergleichsprodukte im Angebot gibt, Ausweichen also leicht möglich ist.

Die Funktion einer Marke bezieht sich somit auf ein strukturelles Vertrauensproblem zwischen Hersteller und Verbraucher, und dementsprechend stellt eine Marke das *Produkt vertrauensgenerierender Kommunikation über ein bestimmtes Produkt* dar.

¹ Vgl. Howard 1990; Hammann 1992; Keller 1993, 2001; Hainer 1996; Schultz 2000, 2004; Hoeffler/Keller 2002; Hogan/Lemon/Rust 2002; Keller/Lehmann 2003; Haigh/Knowles 2004; Locander/Luechauer 2005; Smith/Nagle 2005; Arvidsson 2006; Lindemann 2007; Duncker 2007.

Dieses Markenverständnis umfaßt mehrere Aspekte. So besteht eine Marke im Wesentlichen aus Kommunikation. Eine Marke hat nichts Materielles, sondern ist ein rein intangibles Phänomen. Ferner bezeichnet Marke den Prozeß und im Erfolgsfalle das Resultat von Vertrauensbildungsbemühungen auf Basis der Kommunikation zwischen Hersteller und Verbraucher. Das Ziel von Markenbildung ist es nämlich, bei bestimmten Zielgruppen Vertrauensbereitschaft auszubilden, d.h. die Bereitschaft, einem bestimmten Hersteller Vertrauen entgegenzubringen, um dessen Produkt trotz Qualitätsrisiken möglichst oft, bestenfalls ausschließlich zu erwerben. Dabei strebt Markenbildung langfristige soziale Beziehungen, mithin Kundenbindung an, weshalb auch Markenführung sehr viel mit Beziehungs- und Kundenpflege zu tun hat.

Das Soziologische dieses Markenbegriffs besteht nun darin, daß nicht nur die Hersteller-, sondern vielmehr noch die Verbraucherseite Beachtung findet. Sicher ist es unverzichtbar, unter rein juristischen Aspekten alles richtig zu machen, wenn die Beantragung entsprechender Markenschutzrechte ansteht. Dies ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Marke. Auch reicht es nicht aus, mittels vielfältiger Marketingmaßnahmen – den sogenannten vier Ps (product, price, promotion, place) – exzellente Werbung für irgendein Produkt zu machen, um über eine erfolgreiche Marke zu verfügen. Auch dies ist unter rein ökonomischen Aspekten notwendig, aber nicht hinreichend, wie die Flopquoten in vielen Branchen trotz hoher Marketinginvestitionen deutlich machen.

Die soziologische Perspektive anerkennt diese juristischen und ökonomischen Maßnahmen um die Etablierung erfolgreicher Marken ohne weiteres, geht jedoch einen Schritt weiter. Vom Standpunkt der Soziologie kann nämlich erst dann von einer erfolgreichen Marke gesprochen werden, wenn nicht bloß der Hersteller, sondern auch der Verbraucher alles richtig gemacht hat, und das heißt dreierlei: Erstens hat der Verbraucher vom jeweiligen Produkt überhaupt Kenntnis erhalten, zweitens hat er verstanden, daß und weshalb sich dieses Produkt für ihn eignet, und drittens überzeugt ihn dieses Wissen soweit, daß er das Produkt am Ende tatsächlich auch kauft, und zwar nicht bloß einmalig, sondern mehrfach, weil er der Kommunikation über dieses Produkt, mithin der Marke, vertraut.

Soziologisch bedeutet Marke also, daß sich zwischen Unternehmen und Konsumenten mit Bezug auf ein bestimmtes Produkt eine folgenreiche Vertrauensbeziehung einstellt und sich dadurch konkret feststellen läßt, daß und in welchem Maße die Konsumenten bereit sind, einem Hersteller ihr Vertrauen zu schenken und eine möglichst langfristige, unaustauschbare Beziehung zu ihm und seinem Produkt einzugehen (vgl. Cova 1997). Und am Ende des Tages findet der Erfolg einer solchen vertrauensbildenden Maßnahme darin ihren Ausdruck, daß sich konkret meßbare Markentreue ausgebildet hat, die sich durch eine möglichst geringe Wechselbereitschaft auszeichnet (vgl. Hellmann 2003, 2005b).

Funktionen und Methoden der Markenwertberechnung

Nach dieser kurzen Vorverständigung bezüglich des hier zugrunde gelegten Markenverständnisses: Was steckt dahinter, daß seit einigen Jahren mit wachsender Intensität vom Wert einer Marke die Rede ist? Was verfolgt diese Markenwertdebatte? Nun, mit Markenwert ist grundsätzlich eine primär ökonomische, vor allem monetär bewertbare Größe gemeint, die erfaßt, welchen Anteil die immaterielle Dimension einer Marke am Zustandekommen von Umsatz und Gewinn eines bestimmten Produktes hat. Anders formuliert, geht es darum, alle materiell erfaßbaren Werte eines bestimmten Produktes zu bilanzieren, um diese Summe vom gesamten Umsatz und Gewinn desselben abzuziehen. Der dadurch ermittelte Differenzwert umfaßt dann genau jenen Anteil, der dem Produkt nur deshalb zukommt, weil es nicht bloß als Produkt (Gebrauchswert), sondern auch als Marke (Vertrauenswert) betrachtet und gehandelt wird. Es geht somit um die Ermittlung des immateriellen Mehrwerts eines Produkts als Marke (früher sagte man dazu „good will“).

Betrachtet man daraufhin die aktuelle Markenwertdebatte, und hierfür bietet sich insbesondere das Kompendium „Der Wert der Marke“ von Alexander Schimansky (2004) an, begegnet man 32 verschiedenen Bewertungsansätzen, die sich scharfe Konkurrenz machen, wenngleich mit höchst unterschiedlichem Erfolg. Dabei kann grundsätzlich unterschieden werden zwischen verhaltens- und finanzwissenschaftlichen Erhebungsmethoden.

Schaut man sich diese Debatte näher ein, wird sogleich offensichtlich: Die Nachfrage nimmt rasant zu, das Angebot ebenfalls – nur mit der Zuverlässigkeit der Ergebnisse hapert es noch, da die Resultate

für einzelne Marken doch erheblich voneinander abweichen können² – allein bei Coca-Cola kann die Differenz – je nach Methode – viele Milliarden Dollar betragen (vgl. Trommsdorff 2004). Einig sind sich freilich alle darin, daß dem ökonomischen Wert einer Marke allergrößte Bedeutung zukommt, dies wird durch viele Umfragen unter Geschäftsführern und Markenexperten in den letzten Jahren bestätigt (vgl. Schimansky 2003; Vogler 2004).

Die Funktionen, die derartige Markenwert-Bewertungsmethoden unterstützen sollen, lassen sich dabei in zwei Richtungen ausmachen: Zum einen geht es *marketingtechnisch* um eine effizientere und effektivere Markenführung, zum anderen soll *bilanztechnisch* der Wert des eigenen Unternehmens unter Berücksichtigung seiner Marken genauer ermittelt und kommuniziert werden, sei es gegenüber den Shareholdern, sei es gegenüber der Konkurrenz, sei es gegenüber dem Finanzamt.

Was nun die konkrete Berechnung solcher Markenwerte betrifft, so ist dies unbestritten die Domäne der Ökonomie. Die Kompetenz der Soziologie dürfte demnach wohl kaum darin bestehen, genau in diesem Punkt mit der Ökonomie in Konkurrenz zu treten. Vielmehr könnte die Soziologie Hilfestellung geben, wenn es um die empirische Beobachtung und konzeptionelle Beschreibung des immateriellen Mehrwerts eines Produktes als Marke geht. (Geeignete Anknüpfungspunkte seitens der Markenwertdebatte bieten hierfür übrigens die verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätze.) Immerhin macht die Soziologie den immateriellen Mehrwert eines Produktes als Marke am Grad der Markentreue, d.h. am erfolgreichen und folgenreichen Aufbau langfristiger vertrauensgesättigter Beziehungen zwischen Hersteller und Verbraucher fest (ökonomischer formuliert: am Volumen des Vertrauenskapitals).³ Nur stellt sich dann die Frage, worauf bezogen Verbraucher sich bereit erklären, einem bestimmten Produkt und dem dahinter stehenden Unternehmen soweit sich anzuvertrauen, daß durch diesen Vertrauensbeweis eine Marke entsteht. Die Beantwortung dieser Frage leitet zum nächsten Abschnitt über.

3. Werte in der Markenkommunikation

Was bedeutet das Wort „Werte“ im Plural eigentlich? Kultursoziologisch betrachtet, sind Werte die letzten Bezugsgrößen, auf die sich jede Kultur richtet, ob die Kultur einer Gesellschaft, Organisation oder Familie. Werte repräsentieren den Kern einer Kultur, ihr symbolisches „Herz“, ihre „Seele“, um sich einmal derartiger, durchaus gebräuchlicher Metaphern zu bedienen. Werte sichern die Identität einer Kultur ab – denn ändern sich die Werte, ändert sich auch die Kultur, und kommt es gar zu einem grundsätzlichen Wertewandel, dann „stirbt“ eine solche Kultur möglicherweise sogar ab, um einer neuen Platz zu machen. Übrigens weist jede Kultur immer mehrere Werte auf, um ihnen eine jeweils unterschiedliche *Wertigkeit* zuzuweisen. Das heißt: Die Werte einer Kultur sind niemals alle gleichermaßen wichtig, sondern stehen zumeist in einer hierarchischen Beziehung zueinander; einige haben Priorität vor anderen, und nicht selten stehen sie sogar in Konflikt miteinander.

Jeder einzelne Wert symbolisiert dabei das schlechthin Wünschenswerte, Erstrebenswerte, das, was im Rahmen eines bestimmten Kulturkreises alle für gut heißen. Und im politischen Kontext würde man sogar sagen: Werte sind per se gemeinwohlorientiert; sie verfolgen das Wohle aller.

Angesichts dessen darf es nun nicht wundern, wenn der Soziologe Niklas Luhmann (2000: 178f., 359ff.) davon spricht, daß Werte immer dann bemüht werden, wenn man auf Zustimmung durch andere hofft. Denn Werte haben die Eigenschaft, grundsätzlich konsensfähig zu erscheinen, oder anders gesagt: Werte kommen ins Spiel, wenn man Dissens und Konflikt unterbinden möchte. Insofern gleicht die Ingebrauchnahme von Werten zumeist einem strategischen Manöver – was oftmals zur Folge hat, daß sich die Ingebrauchnahme von Werten unverhofft einem Motivverdacht ausgesetzt sieht, der sich in der Frage äußert: Was will jemand damit erreichen, daß er sich mir gegenüber auf Werte beruft?

Empirisch läßt sich dies gut belegen. Auf Werte rekurriert, wer Recht behalten möchte, und dabei unterstellt derjenige, der sich auf bestimmte Werte beruft, daß man diesen von ihm bemühten Werten nicht mit guten Gründen widersprechen könne. Was soll man auch dagegen sagen, wenn sich jemand

² Vgl. Drees 1999; Schimansky 2003; Grauel 2003; Seiwert 2004.

³ Vgl. Keller 2001; Hoeffler/Keller 2002; Fraim 2002; Keller/Lehmann 2003; Scheffler 2003; Arvidsson 2006. Siehe hierzu auch die „Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung“, insbesondere Grundsatz fünf und sieben, erstellt vom Brand Valuation Forum, im Auftrage der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM).

für Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit ausspricht? Lauter gute Absichten, gegen die man nicht viel einwenden kann.

Empirisch läßt sich hingegen auch belegen, daß gerade die Auseinandersetzung über Werte oftmals Anlaß für Konflikte darstellt. Dies gilt etwa im Falle von Freiheit und Gleichheit, da beides nicht gleichermaßen realisiert werden kann, sondern nur eines auf Kosten des anderen. Historisch gewendet, ist uns diese Problematik seit dem Systemkonflikt „Kapitalismus“ versus „Kommunismus“ bestens vertraut. Entscheidend ist dabei jedoch weniger die Zielstellung als solche; vielmehr kommt es auf die konkreten Umsetzungsmodalitäten an. Gescheitert ist bislang nämlich nur der *real*/ existierende Sozialismus – und dies vorrangig an sich selbst (vgl. Mises 1920).

Man sieht schon: Werte weisen ein enormes Suggestiv- und Integrationspotential auf, und zugleich können Werte äußerst polemogen, also streiterzeugend wirken. Beides ist ihnen eigen.

Keht man von dieser allgemeinen Betrachtung der Bedeutung von Werten zur ursprünglichen Frage nach dem Zusammenhang von Marken und Werten zurück, ist unschwer festzustellen, daß das Interesse der Unternehmen, für sich und ihre Marken Werte zu reklamieren, in den letzten Jahren merklich zugenommen hat.⁴ Stichworte sind Leitideen, Unternehmensphilosophie, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility. Was sich hier abzeichnet, ist offenbar eine Form von Wertewandel – freilich weniger von materialistischen zu postmaterialistischen Werten, wie Ronald Inglehart (1977) dies in den siebziger Jahren diagnostiziert hat, sondern von der Vernachlässigung zur Herausstellung eines eigenen Wertekanons.

Schaut man sich daraufhin Broschüren und Homepages einzelner Unternehmen an, stößt man in deren Selbstdarstellung alsbald auf zentrale Passagen, in denen jene Werte Erwähnung finden, denen sich das Unternehmen oder eine bestimmte Marke dieses Unternehmens in besonderem Maße verpflichtet fühlen. Einige Beispiele mögen hier genügen (vgl. Tab. 1):

Apple (Computer)	<i>Qualität, Einfachheit, Innovation</i>
Bell (Nahrungsmittel)	<i>Genuß, Innovation, Qualität</i>
Braun (Haushaltselektronik)	<i>Design, Innovation, Qualität</i>
E-Plus (Telekommunikation)	<i>Verständlichkeit, Verlässlichkeit, Kundennähe, Innovation</i>
Freudenberg (u.a. Haushaltsreiniger)	<i>Kundennähe, Innovation, Führung, Menschen, Verantwortung, langfristige Orientierung</i>
Gaggenau (Küchen)	<i>Professionalität, Führungsanspruch, Passion, Gestaltungsstärke</i>
Gelita (Nahrungsmittel)	<i>Kundenzufriedenheit, Qualität, Mitarbeiterkompetenz und -motivation, Globalität, Globalisierung, Umweltschonung</i>
Igeho (Gastronomie)	<i>Erstklassigkeit, Erlebnis, Tradition, Internationalität</i>
Jack Daniel's (Spirituosen)	<i>Authentizität, Gelassenheit, Ruhe, Tradition</i>
Lamy (Schreibwaren)	<i>Qualität, Design, Innovation</i>
Lego (Spielwaren)	<i>Kreativität, Phantasie, Lernen, Spaß, Qualität</i>
Peugeot (PKW)	<i>Dynamik, Sicherheit, Innovation</i>
Smart (PKW)	<i>Innovation, Funktionalität, Lebensfreude</i>
Subaru (PKW)	<i>Qualität, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Komfort</i>
T-Systems (Telekommunikation)	<i>Flexibilität, Kompetenz, Zuverlässigkeit</i>

Ohne hier eine systematische Analyse vorzulegen, ist der Redundanzeffekt angesichts dieser Datenlage doch unübersehbar, schaut man darauf, welches Unternehmen welche Werte für sich und seine Marken reklamiert. So werden überdurchschnittlich oft Innovation, Kompetenz, Kundenorientierung, Qualität und Tradition genannt, gefolgt von Design, Dynamik, Flexibilität, Sicherheit, Verantwortung, Zuverlässigkeit

⁴ Vgl. Bismarck/Baumann 1996; Hainer 1996; Karmasin 1998; Mark/Pearson 2001.

und weiteren, zumeist sehr bedeutungsnahen Werten, Eigenschaften und Leistungsmerkmalen, je nach Produktgattung und Branche. Dies gilt übrigens auch für die Bankwirtschaft, die sich in erster Linie durch Werte wie Beratung, Flexibilität, Innovation, Kundenorientierung, Partnerschaft, Unabhängigkeit, Vertrauen u.d.m. zu profilieren sucht, wie die folgende Auflistung zeigt (vgl. Tab. 2):

Augsburger Aktienbank	<i>Unabhängigkeit, Flexibilität, Schnelligkeit</i>
Bankhaus Lampe	<i>Individueller Service, Freundlichkeit, Diskretion, exklusives Ambiente, vertrauensvolle Kundenbeziehung, individuell abgestimmte qualifizierte Beratung, maßgeschneiderte Problemlösungen</i>
Berliner Bank	<i>Persönliche Beratung, Kontinuität, Geschichte, Engagement, Partnerschaft</i>
Clientis	<i>Kompetenz, Kundennähe, Wirtschaftlichkeit</i>
CortalConsors	<i>Innovation und Leistung, Kundenorientierung, unabhängige Beratung, Abstimmung aller Geschäfte,</i>
DaimlerChrysler Bank	<i>Begeisterung, Wertschätzung, Integrität, Disziplin</i>
Deutsche Bank	<i>Leistung, Vertrauen, Teamwork, Innovation, Kundenfokus</i>
Dresdner Bank	<i>Exzellenz, Wettbewerb, Innovationsfähigkeit, Leistung, Transparenz, Nachhaltigkeit, Toleranz</i>
EuroHypo	<i>Intelligenz, Qualität, Kundennähe, Vertrauen</i>
Fürstlich Castell'sche Bank	<i>Identität, Kompetenz, Nutzen, Leistung, Stil</i>
GE Money Bank	<i>Dialog, Flexibilität, Mehrwert</i>
IKB Deutsche Industriebank	<i>Mittelstandsorientierung, Kontinuität, Partnerschaft, Unabhängigkeit, Flexibilität, Know-how</i>
KarstadtQuelle Bank	<i>Kundenorientierung, Ergebnisbewußtsein, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität, Innovation</i>
Privat Bank	<i>Sicherheit, Diskretion, Flexibilität, Ertrag</i>
Saarbank	<i>Regionalität; Kurze Wege, schnelle Entscheidungen; kompetente Beratung; Partnerschaft; Selbstverantwortung, Integrität, Vertrauen, Toleranz und Respekt;</i>
SEAT Bank	<i>Dynamik, Temperament, Leidenschaft</i>
UBS	<i>Kunden im Mittelpunkt, Unternehmerische Führung, Partnerschaft, Meritokratie, Integrität und Privatsphäre, Corporate Responsibility, Diversity</i>
Wegelin & Co.	<i>Risikobereitschaft und Risikofähigkeit, Strategie, Kundenbeziehung, Verantwortung für Langfristigkeit, Ganzheitlichkeit, Diskretion</i>

Angesichts dieser Situation wird nun die These vertreten: Letztlich beruft sich ein Großteil der Unternehmen auf sehr ähnliche Werte, ja auf einen ganz bestimmten Wertekanon. Zugespißt formuliert, geben alle vor, den gleichen Werten zu folgen. Alle geben die gleiche Marschrichtung aus, soweit es ihre an Werten orientierte Selbstdarstellung betrifft. Im operativen Geschäft mag dies zwar ganz anders ausschauen. Aber zunächst ist auffällig, welche Ballungseffekte um gewisse Werte herum sich feststellen lassen, wenn Unternehmen überlegen, für welche Werte sie oder ihre Marke einstehen möchten. Und die Folge eines solchen Herdentriebs ist es, daß der Versuch, sich durch den Ausweis bestimmter Werte gegenüber dem Wettbewerbsumfeld positiv abzuheben, scheitern muß, wenn alle das Gleiche tun. Werte verlieren damit ihr Distinktionsvermögen, und die Ingebrauchnahme von Werten wird inflationär.

Der Grund für diesen Inflationseffekt ist darin zu sehen, daß Werte alles andere als knapp sind. Es gibt zwar nicht unendlich viele Werte, ihre Zahl ist sogar relativ überschaubar. Aber: Ihre Verfügbarkeit, der Zugriff auf sie, ist durch nichts eingeschränkt (vgl. Luhmann 1985). Jeder kann beinahe jeden Wert für sich in Besitz nehmen, sich damit präsentieren, brüsten, in Stellung bringen, ohne daß dies a priori verhinderbar wäre, ohne daß es quasi Zutrittsbarrieren zum Markt der Werte gibt ... und daraus erwächst ein ernstes Problem: Wenn jeder jeden Wert für sich in Anspruch nehmen kann, und die meisten noch die gleichen oder sehr ähnliche Werte für sich in Anspruch nehmen, gleichen sich am Ende alle wie ein Ei dem anderen. Sicher kann man Werte nicht völlig beliebig wählen, aber sie sind doch hochgradig kontingent, oft austauschbar, und das macht viele Kampagnen, die sich auf Werte berufen, ebenfalls austauschbar.

Auf die Kunden dürfte eine solche Situation eher irritierend wirken, wenn alle das Gleiche vorzugeben scheinen, obgleich es doch der Unterscheidung, der Erzeugung von Ungleichheit dienen soll. Im Falle einzelner Marken mag dies anders sein. Immerhin resultiert der Wertekanon, auf den die meisten Marken oder Unternehmen bezogen werden, aus dem Ursprung und der Geschichte des Produktes, auf das sich die Marke bezieht, auf den Gründer, den Ort, den Namen, das Profil einer bestimmten Zielgruppe, und diese Faktoren sind zunächst einmalig. Aber weiß das auch der Kunde, und macht es für ihn überhaupt einen Unterschied, wenn genau das wiederum alle von sich behaupten? Und sind solche Unterschiede, wie sie durch die Einzigartigkeit der Produktbiographie erzeugt werden, auch groß genug, damit der Kunde sie überhaupt bemerkt und wertschätzt?

Eine Auflösung dieser Paradoxie, Gleichheit zu erzeugen, obwohl Ungleichheit angestrebt wird, ergibt sich, wenn zwischen Produkt und Marke unterschieden wird. Betrachtet man derartige Selbstverweise auf einen bestimmten Wertehorizont, in den eine bestimmte Marke gestellt wird, eingehender, wird man feststellen können, daß es sich vorwiegend um *Produkt*-Werte handelt. Letztlich sind es nämlich die Produkte, von denen behauptet wird, daß sie Qualität haben, innovativ sind, kundennah und so fort. Nicht die Marke ist somit der primäre Bezugspunkt für solche Wertelisten, sondern das Produkt und dessen Gebrauchswert. Doch wenn alle Unternehmen ihre Produkte mit solchen Wertelisten versehen, woran soll dann noch erkannt werden können, welchem man Glauben schenken kann? Allen gleichermaßen? Oder nur jenem, das am lautesten für sich wirbt? So gewiß nicht. Denn die Glaubwürdigkeit einer Behauptung wird durch die Behauptung ihrer Glaubwürdigkeit keineswegs besser.

Genau für dieses Glaubwürdigkeitsproblem stellt die Marke, wie schon ausgeführt, eine Lösung dar: als Produkt vertrauensgenerierender Kommunikation über ein bestimmtes Produkt. Bezogen auf die Werteproblematik bedeutet das: Der Wert einer Marke besteht darin, dafür zu sorgen, daß der Verweis auf bestimmte Werte, die ein bestimmtes Produkt zu erfüllen verspricht, nicht ins Leere läuft. Insofern besteht die Funktion einer Marke darin, die Kommunikation über ein bestimmtes Produkt vertrauenswürdig erscheinen zu lassen. Und wie gelingt dies? Indem darauf geachtet wird, daß der Verbraucher nicht enttäuscht wird, indem alles unternommen wird, um dem Verbraucher das Gefühl zu geben, er könne der Produktkommunikation sein uneingeschränktes Vertrauen schenken. Je mehr dies gelingt, desto höher ist der Vertrauenswert einer Marke zu veranschlagen. Theoretisch bedeutet das, eine perfekt integrierte Kommunikation ins Werk zu setzen (was praktisch gesehen leider unerreichbar bleibt).

Damit sind wir an einem Punkt, wo klarer wird: Es gibt zwei Ordnungen von Werten. Zunächst kann man jene Werte, von denen bislang die Rede war, in der Regel dem Produkt selbst zurechnen. Es sind *Werte erster Ordnung*, weil sie *unmittelbar* auf ein bestimmtes Produkt bezogen sind, weil sie überwiegend Leistungsversprechen darstellen, die sich auf die in Aussicht gestellte Produkt-Performance beziehen – und deswegen haben sie ihren eigentlichen Bezugspunkt beim Produkt. Insofern sind die zumeist angeführten Werte reine *Produkt*-Werte.

Davon abzugrenzen sind solche Werte, die sich darauf richten, die gemachten Produkt-Werte-Versprechen auch einzuhalten, also dafür zu sorgen, daß die Erwartung, die solche auf ein bestimmtes Produkt bezogenen Werteversprechen auslösen, nicht enttäuscht wird. Hierbei handelt es sich dann um *Werte zweiter Ordnung*, und genau solche Werte werden durch *Marken* repräsentiert, weshalb hier von *Marken*-Werten gesprochen wird.

Vorgeschlagen wird also, die Werte-Versprechen von Marken darauf zu beziehen, mit welcher Zuverlässigkeit die Werte-Versprechen von Produkten in den Augen der Verbraucher und Kunden jeweils verfolgt und erreicht werden. Anders gesprochen: Während Produktwerte Zielwerte sind, die vorgeben, was wünschens- oder erstrebenswert erscheint – wie es das klassische Verständnis von Werten besagt –, beziehen sich Markenwerte auf die Art und Weise der Erfüllung solcher Produkt-Werte-Versprechen. Markenwerte sind sozusagen Vollzugs- oder Verfahrenswerte und insofern Werte zweiter Ordnung, deren zentraler Bezugspunkt Werte erster Ordnung sind.

Zur Konsequenz hat diese Unterscheidung zwischen Produkt- und Markenwerten, daß sich die Spreu vom Weizen trennt: Selbst wenn Unternehmen dieselben Werte zu verfolgen vorgeben, zeigt sich bei der Umsetzung doch, daß diese oftmals auf ganz unterschiedliche Art und Weise zu erreichen versucht werden, nämlich mit unterschiedlicher Konsequenz und Beharrlichkeit, mit unterschiedlichen Nebenefekten und Folgeproblemen. Hier zeigt sich der Unterschied, auf den es alltagspraktisch ankommt. Denn irgendwelche Werte kann jeder für sich in Anspruch nehmen. Ihnen aber auch so zu entsprechen, wie vorgegeben, ist mitnichten jedem Unternehmen und Produkt gleichermaßen möglich, und genau hieran scheiden sich höherwertige von minderwertigen Produkten.

Ein weiterer Unterschied zwischen Produkt- und Markenwerten ist, daß es von Produktwerten relativ viele und von Markenwerten relativ wenige gibt. Bei den Produktwerten kommt nahezu jeder Wert in Frage; im Prinzip kann alles als Produktwert zitiert werden. Bei den Markenwerten zeigt sich jedoch, daß es nur sehr wenige Werte gibt, die bei der Zielerreichungsproblematik von Bedeutung sind, wie Konsequenz des Verhaltens, Kontinuität der Performance, Nachhaltigkeit der Unternehmenskultur. Vereinfacht gesagt, geht es lediglich um die Unterscheidung von Versprechen geben und Versprechen halten, sich Regeln setzen und diese Regeln auch konsequent befolgen – und die Wertschätzung einer Marke hängt dann davon ab, wie enttäuschungsrisikant ein Produkt funktioniert, d.h. wie hoch das Risiko

nach dem Produkterwerb ist, daß das Produktversprechen im Grund- oder Zusatznutzen-Bereich nicht eingehalten wird.

Damit aber schließt sich der Kreis: Schon bei der Markenwertdebatte wurde die Überlegung angestellt, daß sich der ökonomische Wert einer Marke am Grad der Treue zum Produkt bemißt, und diese ist wiederum Ausdruck langfristiger vertrauensvoller Beziehungen zwischen Hersteller und Verbraucher. Solche langfristig angelegten, vertrauensgesättigten Beziehungsgeflechte beruhen indes darauf, daß sich die Beziehungspartner wechselseitig nicht täuschen und enttäuschen, sondern sich Versprechen geben und diese halten, sich selber Regeln setzen und diese konsequent befolgen. Im vorliegenden Falle bedeutet das, daß der ökonomische Wert einer Marke letztlich nur Ausdruck jener kulturellen Werte ist, die eine Marke glaubhaft für sich beanspruchen kann – Werte hier verstanden als Vollzugs- oder Verfahrenswerte, rein formal, ohne jede inhaltliche Bestimmung, weil sie lediglich dafür stehen, daß jemand selbst gesetzte Regeln konsequent befolgt. Will man daher den ökonomischen Wert einer Marke ermitteln, gilt es in Erfahrung zu bringen, wie konsequent ein Unternehmen darin ist, jene Regeln zu befolgen, die es sich selbst gesetzt hat.

4. Regeln setzen und befolgen

Wie inzwischen deutlich geworden sein dürfte, liegt die zentrale Herausforderung erfolversprechender Markenführung – obgleich mehr Kunst denn Wissenschaft⁵ – vor allem darin, die strikte Befolgung selbst gesetzter Regeln im Auge zu behalten. Nicht daß sich Markenführung allein mit der Verwaltung des Erreichten begnüge könne, daß es nur darum ginge, ein gegebenes Regelwerk unverändert fortzuschreiben, völlig unbeeinflusst von Veränderungen der gesellschaftlichen Verhältnisse. Solche Isolation und Ignoranz wären der sichere Tod einer Marke. Sie muß in jedem Fall zeitgemäß bleiben (vgl. Hellmann 2003). Bei allem Bemühen um ausreichende Anschlußfähigkeit gegenüber der zunehmenden Wandelbarkeit heutiger Bedürfnislagen ist es jedoch *conditio sine qua non* jeder Markenführung, die jeweilige Marke hinreichend wiedererkennbar, unverwechselbar, einzigartig zu halten und gestalten, und zwar aufgrund solcher selbst gesetzter Regeln, die anfangs wohl aus Zufall entstanden sein mögen, im Laufe der weiteren Entwicklung dann aber zum akzeptierten und perpetuierten Schicksal werden. An dieser Kontinuität der Produkt-Performance erkennt man eine Marke, wie ein roter Faden, der sich durch die Geschichte eines Produktes zieht, wie ein Fraktal, das noch im kleinsten Detail die gesamte Gestalt eines Produktes wiedergibt. Als Quintessenz erfolgreicher Markenführung könnte somit die *Maxime* gelten: „Befolge unter allen Umständen jene Regeln, welche Dir in Form bestimmter Produktwerte gegeben sind, ohne Ausnahme“ – sofern nicht gut begründete Gründe dagegen sprechen.

Kommt man vor diesem Hintergrund auf Parallelen zwischen Markenführung und Compliance Management zu sprechen, gilt es zunächst, den Begriff „Compliance“ in seiner Bedeutungsvielfalt einzugrenzen.

Der Begriff „Compliance“, der nicht bloß in der Bankenwelt, sondern sehr viel länger schon in der Medizin in Gebrauch ist und sich dort mit der Problematik einer möglichst korrekten Befolgung der Anweisungen des behandelnden Arztes durch den jeweiligen Patienten befaßt, gehört in die Klasse der Krisenvermeidungsbegriffe. Krisenvermeidungsbegriffe bezeichnen Vorgänge und Zustände, die für alle Beteiligten unerwünscht sind, deren völliges Ausbleiben aber hochunwahrscheinlich ist, wenn nichts dagegen unternommen wird. Sich selbst überlassen geht – geradezu unvermeidlicherweise – irgendwann irgendwas schief.

So konzentriert sich das Compliance Management in der Medizin etwa darauf, den Patienten von einer Nichteinhaltung der Anweisungen des Arztes abzuhalten, um zu verhindern, daß jener sich in eine lebensbedrohliche Lage bringt. Insofern zielt Compliance Management auf Krisenvermeidung, oder abstrakter formuliert: Compliance Management bemüht sich um Negentropie, um die Aufrechterhaltung einer bestimmten Ordnung, die ohne genaue Beobachtung gewisser Prozesse und bei Bedarf eingeleitete Maßnahmen zur Eindämmung entropieverdächtiger Tendenzen flugs verloren gehen kann.

Übertragen auf das Compliance Management im allgemeinen könnte man mit Hartwin Möhrle (2007) sagen: „In diesem Kontext wird Compliance zu einem hochwertigen, ja strategischen Gut unternehme-

⁵ Vgl. Bergler 1963; Hellmann 2007b.

rischer Reputation. Wer seine Integrität im täglichen Tun und Handeln unter Beweis stellt, kann mit stabilen Kundenbeziehungen rechnen, und er wird auch in Geschäftsanbahnungen mit der Demonstration seiner Fähigkeiten zur Selbstdisziplin und integrem Handeln punkten können.“

In diesem Sinne ist nun auch Markenführung eine Form von Compliance Management, verstanden als Krisenvermeidungsstrategie. Obgleich eine vollständige Kontrolle aller Prozesse, die mit einer Marke in Verbindung stehen oder dieser zugerechnet werden können, unmöglich ist, dazu ist Markenkommunikation viel zu komplex und dem Zugriff eines Unternehmens größtenteils entzogen, bemüht sich strategische Markenführung doch um ein reflexives Regime der Regelbefolgung, ohne in eine Diktatur der Verbote und Tabus abzugleiten – reflexiv deshalb, weil es ständig gilt, nicht nur die Auswirkungen gezielter Interventionen, sondern auch von Unterlassungen auf die eigene Zielsetzung reflexiv zu berücksichtigen. Denn Markenführung kann ebenso erhalten wie zerstören, je nachdem, welche Maßnahmen sie ergreift, wie dosiert sie Regelbefolgung betreibt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß Markenführung wie Compliance Management mit Metaregeln zu tun haben: Sie befassen sich mit Regeln der Befolgung von Regeln. Im Falle von Marken könnte man auch von der Orientierung an Werten zweiter Ordnung sprechen, welche die Einhaltung gewisser Produktwerte zum Gegenstand haben, im Sinne von Werten erster Ordnung. Werte zweiter Ordnung setzen dabei nicht selbst Ziele, sondern sollen für die Erreichung derselben sorgen. Und der Maßstab ihres Erfolgs ergibt sich durch einen Abgleich von Soll- und Istwert.

5. Literatur

- Arvidsson, Adam 2006: Brand Value, in: Journal of Brand Management, Vol. 13, No. 3, S. 188-192.
- Bergler, Reinhold 1963: Psychologie des Marken- und Firmenbildes. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bismarck, Wolf-Bertram von/Baumann, Stefan 1996: Markenmythos. Verkörperung eines attraktiven Wertesystems. Frankfurt/M. u.a.: Peter Lang.
- Blackston, Max 1995: The Qualitative Dimension of Brand Equity, in: Journal of Advertising Research, Vol. 35, No. 4, S. 2-7.
- Cova, Bernard 1997: Community and consumption. Towards a definition of the "linking value" of product or services, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, S. 297-316.
- Drees, Norbert 1999: Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung, in: Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Heft 6, S. 14-22.
- Duncker, Christian 2007: Wertebasierte Markenführung. Marken und Markenpersönlichkeiten am Puls der Konsumenten führen. Hamburg: New Business.
- Fraim, John 2002: Loyalty and Brand Equity. Quelle: http://expertson.com/Branding_Symbolism/loyaltyandbrandequity.html.
- Grael, Ralf 2003: Die Pein der Weisen, in: brand eins, Heft 2, S. 64-70.
- Haigh, David/Knowles, Jonathan 2004: How to define your brand and determine its value, in: Journal of Marketing Management, June, S. 22-28.
- Hainer, Wolfgang 1996: Marken spiegeln Werte, in: Werbung und Verkaufen, Nr. 24, S. 26-28
- Hammann, Peter 1992: Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, in: Erwin Dichtl/Walter Eggers (Hg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: Beck, S. 205-246.
- Hellmann, Kai-Uwe 2003: Soziologie der Marke. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hellmann, Kai-Uwe 2005a: Zur Differenz von Produkt- und Markenqualität, in: Alexander Deichsel/Henning Meyer (Hg.): Jahrbuch Markentechnik 2006/7. Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag 2005, S. 323-339.
- Hellmann, Kai-Uwe 2005b: Der ideale Kunde: möglichst gebunden und immer treu. Vorläufiges zu einem aktuellen Thema, in: Heike Jacobsen/Stephan Voswinkel (Hg.): Der „Kunde“ in der Dienstleistungsbeziehung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 101-126.
- Hellmann, Kai-Uwe 2007a: „Marken machen Märkte.“ Eine funktionale Analyse des Zusammenhangs von Märkten und Marken, in: Jens Beckert/Rainer Diaz-Bone/Heiner Ganßmann (Hg.): Märkte als soziale Strukturen. Frankfurt/M.: Campus, S. 183-194.
- Hellmann, Kai-Uwe 2007b: Kulturbranding als Kulturburning? Trends und Risiken des Kulturmarketing, in: Armin Klein (Hg.): Starke Marken im Kulturbetrieb. Baden-Baden: Nomos, S. 22-37.
- Hoeffler, Steve/Keller, Kevin Lane 2002: Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing, in: Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 21, No. 1, S. 78-89.
- Hogan, John E./Lemon, Katherine N./Rust, Roland T. 2002: Customer Equity Management. Chartering New Directions for the Future of Marketing, in: Journal of Service Research, Vol. 5, No. 1, S. 4-12.

- Howard, Robert 1990: Values Make the Company. An Interview with Robert Haas, in: Harvard Business Review, September-October, S. 133-144.
- Inglehart, Ronald 1977: The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics. New Jersey: Princeton University Press.
- Karmasin, Helene 1998: Produkte als Botschaften. Individuelles Produktmarketing, Konsumentenorientiertes Marketing, Bedürfnisdynamik, Produkt- und Werbekonzeptionen, Markenführung in veränderten Umwelten. Wien/Frankfurt/M.: Ueberreuter.
- Keller, Kevin Lane 1993: Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, S. 1-22.
- Keller, Kevin Lane 2001: Building Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing Management, July/August, S. 15-19.
- Keller, Kevin Lane/Lehmann, Donald R. 2003: How Do Brands Create Value?, in: Journal of Marketing Management, June, S. 26-31.
- Lindemann, Jan 2007: The Social Value of Brands. Quelle: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=342.
- Locander, William B./Luechauer, David L. 2005: Building Equity, in: Journal of Marketing Management, May/June, S. 45-47.
- Luhmann, Niklas 1985: Von der allmählichen Auszehrung der Werte: Sind die Zeiten gesellschaftlicher Utopien für immer vorbei?, in: Gerd Voswinkel (Hg.): Zu neuen Ufern oder Aufbruch in die Sackgasse? – Zum Problem des Fortschritts in unserer Zeit – Mindener Gespräche, Band 2. Referate und Diskussionen der Universitätswoche 1985. Minden: J.C.C. Bruns, S. 69-91.
- Luhmann, Niklas 2000: Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mark, Margaret/Pearson, Carol S. 2001: The Hero and The Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes. New York et al.: McGraw-Hill.
- Mises, Ludwig von 1920: Die Wirtschaftsrechnung im sozialistischen Gemeinwesen, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Jg. 47, S. 86-121.
- Möhrle, Hartwin 2007: Der ehrbare Kaufmann als Programm, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 293 vom 17. Dezember 2007, S. 20.
- Petermann, Franz (Hg.) 1998: Compliance und Selbstmanagement. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Scheffler, Hartmut 2003: Kundenbindung schafft Markenwert, in: Marketing Journal, Nr. 6, S. 42-45.
- Schimansky, Alexander 2003: Schlechte Noten für Markenbewerber, in: Marketing Journal, Nr. 5, S. 44-49.
- Schimansky, Alexander (Hg.) 2004: Der Wert der Marke. München: Vahlen.
- Schultz, Don E. 2000: Understanding and Measuring Brand Equity, in: Journal of Marketing Management, Spring, S. 8-9.
- Schultz, Don E. 2004: Understanding Total Brand Value, in: Journal of Marketing Management, March/April. S. 10-11.
- Seiwert, Martin 2004: Führende Bewertungsverfahren im Vergleich, in: Absatzwirtschaft, Heft 2, S. 34-37.
- Smith, Gerald E./Nagle, Thomas T. 2005: A Question of Value, in: Journal of Marketing Management, July/August, S. 39-43.
- Trommsdorff, Volker 2004: Verfahren der Markenbewertung, in: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 1853-1875.
- Vogler, Stefan 2004: Die Kraft der Marke. Marken zählen zu den wertvollsten Aktiven Ihres Unternehmens! Quelle: http://www.markenexperte.ch/pdf/kraft_der_marke_hk_ch-d.pdf.