

Rutschmann, Marc

**Article**

## Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Rutschmann, Marc (2023) : Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 5, pp. 36-40

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/301903>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St.Gallen

## Contemporary Branding



### Schwerpunkt

Das Erbe pflegen und ausbauen,  
ohne zu verstauben –  
Ein Interview mit Thomas P. Meier,  
Chief Executive Officer, Ricola

Markenführung, die Brücken baut –  
Ein Ansatz zur integrierten Markensteuerung

Return on Brand Investment –  
Taking a Data-driven Approach to Branding

Auf Taten müssen Worte folgen

Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt

Ädverteising –  
Dialekt in der geschriebenen Werbung

Social Media Influencers in Virtual Selling Tools

Gamification als Erfolgsfaktor moderner  
Markenführung – Das Beispiel SHEIN

### Spektrum

Lead-Scoring bei B-to-B-Unternehmen –  
Eine Bestandsaufnahme

# Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt

Branding ist in aller Leute Munde. Mit Branding füllt man nach wie vor Konferenzsäle – und das seit Jahrzehnten. Was macht die Strahlkraft des Brandings aus? Woher diese Begeisterung?

Ich versuche, eine Antwort zu geben.

Gleich anschliessend aber die Fragen: Führt Branding zum Erfolg – zum Erfolg von Unternehmen? Lohnt es sich, in Branding zu investieren? Branding hat seine Berechtigung, keine Frage. Aber für den Unternehmer, der daran denkt, in Branding zu investieren – für ihn lohnt sich eine etwas differenziertere Betrachtung. Dazu die fünf Thesen, die folgen.

Dr. Marc Rutschmann

## These 1

**Der Brand zählt! Erfolgreiche Unternehmen verfügen über einen «guten und starken» Brand.**

Der Brand ist wichtig und verschafft dem Unternehmen Vorteile. Ein Blick auf die bekannten Ratings bestätigt uns das: Der «Best Global Brands» von *Interbrand* und jener von *Forbes* zeigen klar: Erfolg und Brand haben einen Zusammenhang. Der Brand der top gelisteten Unternehmen strahlt Vertrauen aus, gibt der Kundschaft Sicherheit und ein gutes Gefühl. Ein Vorteil für jedes Unternehmen, das über einen angesehenen Brand verfügt.

Wichtig deshalb die Frage: Was fördert den Brand? Den Ursachen eines Brands auf die Spur kommen. Wissen, wo der Unternehmer, die Managerin, eingreifen kann, um zu dem gewünschten Resultat zu gelangen – zu einem hervorragenden Brand. Die Stellschrauben kennen.

## These 2

**Branding hingegen ist voller Tücken: Erzeugt eine Illusion von Machbarkeit.**

Die Endung *-ing* steht für eine Tätigkeit und unterstellt Machbarkeit. Branding nährt die Vorstellung, man könne einen Brand planen und ihn dann erzeugen. Man müsse nur Kommunikation betreiben – so die herrschende Meinung – und dafür sorgen, dass die Kundschaft das Unternehmen, das Produkt, «richtig» sieht, das heisst, einer definierten Positionierung entsprechend.

Damit die Kommunikation auch die erhoffte Wirkung zeitigt, müsse man sie einfach «kreativ» umsetzen. Und dann hoch dosieren. Wir sprechen von Werbung, multimedial eingesetzt – on- und



Dr. Marc Rutschmann  
Geschäftsleiter und Gründer der Agentur  
Dr. Marc Rutschmann AG  
[Marc.Rutschmann@mrutschmann.com](mailto:Marc.Rutschmann@mrutschmann.com)  
[www.mrutschmann.com](http://www.mrutschmann.com)

offline. Selbstverständlich alle Touchpoints, sämtliche Berührungspunkte mit den Kundinnen und Kunden, seien einzubeziehen.

Das klingt einleuchtend. Verführerisch auch. Es vermittelt das Gefühl, man befinde sich «oben» und halte einen Stellhebel in Händen, damit «unten» – im Markt – die Wirkung entstehe. Also *top-down* ist die Denkweise.

Es lohnt sich der Blick auf *down*, auf das «Unten»: Was ereignet sich wirklich im Markt, was ist der Effekt auf der Ebene der Kundschaft? Nehmen die Kundinnen und Kunden die Kommunikation so entgegen, wie sie abgesendet wurde, verinnerlichen sie die Inhalte dieser Kommunikation und handeln sie folgerichtig? Kaufen sie auch?

Hier tauchen Fragen auf. Denn auf der Ebene der Kundinnen und Kunden wirken noch ganz andere Faktoren, die massgebend sind, dass die Kundschaft tatsächlich handelt und kauft. Es sind Faktoren, die leicht aus dem Blick geraten, wenn die Begeisterung für Branding einmal entfacht ist. Wenn ein Marketingmanager die Kommunikation als den Hebel in seinen Händen wähnt.

## These 3

**Branding ist populär. Eine Verwechslung von Ursache und Wirkung dürfte dabei eine Rolle spielen.**

Ist ein begehrtlicher Brand die Folge von Massnahmen des Brandings oder ist

Erfolg und Brand haben einen Zusammenhang.  
Der Brand der top gelisteten Unternehmen strahlt Vertrauen aus, gibt der Kundschaft Sicherheit und ein gutes Gefühl.  
Ein Vorteil für jedes Unternehmen, das über einen angesehenen Brand verfügt.

es umgekehrt: Der Brand ist die Folge von Erfolg – vom Erfolg des Unternehmens? Ursachen und Wirkungen auseinander zu halten, fällt nicht immer leicht. Speziell im unternehmerischen Umfeld bereitet es Schwierigkeiten zu unterscheiden, was vorher ist und was darauf folgt.

Hilfreich in einer solchen Situation ist ein Blick auf eine anderes Forschungsfeld, auf eines, bei dem die Erfolgsfaktoren besser unter Kontrolle sind. Die Sozialpsychologie bietet sich hier an. Mit grosser Ernsthaftigkeit ist sie auf die Frage eingegangen: Gibt es einen Zusammenhang zwischen Meinung (attitude) auf der einen Seite und Verhalten (behavior) auf der anderen Seite? Und weiter: Ist der

Zusammenhang ein *kausaler*: Führt eine bestimmte Meinung auch zu dem damit im Einklang stehenden Verhalten? Oder gerade umgekehrt: Der Mensch legt ein bestimmtes Verhalten an den Tag – die Umstände haben ihn dazu veranlasst –, und flugs passt er seine Meinung an. Er ist mit sich wieder im Reinen, alle Dissonanzen sind ausgeräumt.

Unter dem Namen *Attitude Research* hat dieser Zweig der Sozialpsychologie in den Siebziger- und Achtziger-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ihren Höhenpunkt erlebt. In die Hunderte gehen die Analysen und Meta-Analysen betreffend einem kausalen Zusammenhang zwischen Meinung und Verhalten. Was man feststellen konnte, war ein statistischer

Zusammenhang, eine *Korrelation*. Von einem mittleren Wert von 20% ging man aus  $r = 0.20$ . Nicht selten wird von einer Null-Korrelation und gar einer Negativ-Korrelation berichtet.

Weniger schlüssig waren die Befunde über eine Kausalität. Hinweise gab es zahlreiche auf eine gleichsam rückwärts fließende Kausalität: Ein Verhalten ging voraus, die Meinung folgte.<sup>1</sup>

Das Interesse an der Einstellungsforschung ist früh erlahmt. Die Hoffnung, man könne mit den Mitteln von Kommunikation Einfluss auf die Einstellung von Menschen nehmen und es verändere damit deren Verhalten, wurde enttäuscht.<sup>2</sup>



Quelle: © Adobe Stock.

Zurück in die Realität des Marketings. Es würde bedeuten: Die Kundin oder der Kunde hat das Produkt eines Unternehmens gekauft, genutzt, verkostigt usw.; den Service erlebt. In der Folge bildet sich im Kopf dieser Kundschaft heraus, was man unter einem *Brand* versteht.

Folgt man dieser Logik, dann verliert Branding etwas von seinem Glamour. Es verschiebt die Aufmerksamkeit auf die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens: Der Kundschaft Produkte und Services anzubieten, die ihr gefallen, die sie wertschätzt. Ziemlich bodenständige Tugenden, mit viel Arbeit verbunden.

## These 4

### Die Kommunikation als Stellhebel in Händen – ein herrliches Gefühl!

Wenn man an Branding denkt, ist die Kommunikation nicht weit – es ist ein festes Assoziationsgefüge. So kommen die Expertinnen und Experten für Kommunikation ins Spiel.

Ihre Fachdisziplin ist zuoberst angesiedelt. An der Spitze des Unternehmens sind sie verantwortlich dafür, dass die Positionierung des Unternehmens durchgesetzt wird, ausstrahlt und in den Köpfen der Kundschaft ankommt. Die Kommunikation ist gleichsam der Stellhebel in ihren Händen. Das kann euphorisierend wirken, gibt ein Gefühl der Souveränität und impliziert auch eine gewisse künstlerische Freiheit in der Umsetzung. Diese soll «kreativ» sein, wird gefordert. Sie soll überraschen, wird auch genannt und der Kundschaft gefallen.

Bewegt diese Kommunikation auch die Kundinnen und Kunden? Führt sie diese auf den Weg zum Kaufen? Der Erfolg wird in der Praxis daran gemessen, ob die Botschaft angekommen ist bei der Kundschaft und ob sie ihr gefällt. Ob

sie sie antreibt; sie bewegt zu handeln, lässt sich bekanntlich nicht erfragen – Kundinnen und Kunden können darauf keine gültige Antwort liefern. *Liking* und *Wanting*, nämlich Gefallen auf der einen Seite und Begehren auf der anderen Seite, sind zwei verschiedene Vorgänge im Gehirn des Menschen. *Liking* und *Wanting* laufen in separaten neuronalen Schaltkreisen ab, sagt uns die Neurowissenschaft. Letzteres, das Begehren, durchquert evolutionsgeschichtlich alte Hirnregionen, zu denen das Bewusstsein keinen Zugang hat.

Kann deshalb vom betreffenden Menschen auch nicht artikuliert werden.<sup>3</sup>

Bewegt diese Form von Kommunikation die Kundinnen und Kunden – diese Frage ist im Zuge der Begeisterung für Branding in den Hintergrund gerückt.

## These 5

### Auf das Verhalten kommt es an: Die Handlung zählt.

Was ist entscheidend? Worauf kommt es letztlich an? Fragen wir die Unternehmerin, den CEO – sie werden uns eine einfache Antwort liefern: Die Kundschaft soll kaufen. Gewiss werden Unternehmerinnen und Unternehmer noch andere Ansprüche nennen, was für sie wichtig sei. Aber Umsatz und Ertrag stehen im Zentrum. Die Kasse muss klingeln, sagt der Händler.

Übersetzt auf die Kundschaft: Sie soll sich hinbewegen an den Ort des Kaufes – im Internet, am Telefon oder im Ladengeschäft – und die Reise soll mit einer Kaufhandlung enden. Man kann diesen Vorgang auch als einen Prozess auffassen. Als Abfolge von Handlungen, die mit dem Kauf enden. So betrachtet, reduziert sich vieles auf die einfache Frage: Was löst eine Handlung aus? Und schon ist man mitten in der Verhaltensforschung, die mit einem enormen

Wissensschatz aufwartet.<sup>4</sup> Sie liefert Antworten auf die Frage: *Warum verhält sich der Mensch so, wie er sich verhält?*

Nicht «Meinung», «Image» und andere mentale Konstrukte stellt die Verhaltensforschung ins Zentrum, vielmehr: Automatismen, die im Menschen angelegt sind und die er reflexartig an den Tag legt, unbewusst. Was ist genetischen Ursprungs und was ist gelernt oder kulturell erworben? Was sind Prägungen, die auf frühere Erlebnisse zurückzuführen sind und die ihn geneigt machen, auf eine bestimmte Art zu reagieren? Gewohnheitsmuster, die sich einschleifen.

Zurück auf die Betrachtung von «oben» und von «unten» – top-down oder bottom-up. Die Positionierung geschieht oben, und oben setzen die Massnahmen des Brandings an. Die Verhaltensforschung hingegen befasst sich mit dem *Unten* – auf dem Boden der Realität, wo die Kunden sich bewegen.

Was bedeutet das für die Kommunikation eines Unternehmens? Wenn die Zielsetzung lautet: Die Kommunikation soll das Kaufen fördern, den Umsatz beleben, dann sind hier, in der Verhaltensforschung, die Rezepte zu suchen. Sie verfügt über einen enormen Wissensschatz, der in der Praxis der Marketingkommunikation noch kaum Eingang gefunden hat. Daraus geht eine verhaltenssteuernde Kommunikation hervor. Diese zielt nicht auf Meinungen, auf Images oder Brands ab. Sie löst bei der Kundschaft die Handlung aus.

Das spricht nicht gegen das Branding. Aber diese Betrachtung kann helfen, Ordnung in das System der Kommunikation zu bringen: Es ordnet die Zielsetzungen. Es weist der auf den Brand ausgerichteten Kommunikation ein Ziel zu, das sie realistischere auch erreichen kann. Zum einen. Und es klärt die Ziele der verhaltenssteuernden Kommunikation, nämlich konkret Handlungen auszulösen. Nach Klärung

der Zielsetzung kann das Management auch einen Entscheid fällen und die Ressourcen zuteilen: Welche Art von Kommunikation wünscht es – was erachtet das Management als zuträglich für den Unternehmenserfolg.

Zugegeben, wir sind hier in einen theoretischen und etwas abstrakten Diskurs hineingeraten. Aber lassen wir noch kurz die *anekdotische Evidenz* sprechen. Blicken wir auf Unternehmen, denen wir ohne Vorbehalt den Erfolg zusprechen: *Google* als Beispiel, *Amazon* oder das Modeunternehmen *Zara*.

Die Brüder Sergey Brin und Larry Page, die Gründer von *Google*, waren wohl davon beseelt, die beste Suchmaschine auszutüfteln. Sie erreichten damit ein paar Tausend Leute; diese wurden beglückt von den sofortigen Antworten auf Fragen; sie nutzten *Google* erneut, häufiger, und sie erzählten in ihrem Freundeskreis davon; die Medien griffen das Thema auf. So drehte sich die Erfolgsspirale nach oben. Heute rangiert *Google* in diversen Brand-Rankings an oberster Stelle. Welche Rolle spielte dabei das Branding? War Branding ursächlich für den Erfolg?

Der Kern eines Brands liegt in der unternehmerischen Tätigkeit und in dem, was sie hervorbringt.

Und *Amazon*? Vermutlich ähnlich entstanden. Haben Sergey Brin, Larry Page von *Google* oder Jeff Bezos von *Amazon* sich damals Gedanken über ihren Brand gemacht? Vermutlich nicht ernsthaft. Oder Amancio Ortega und seine Frau Rosalía, die Gründer von *Zara*, das als grösstes Modeunternehmen der Welt gilt, und das erklärtermassen keine Werbung macht?

Es war nicht Branding, das diese Unternehmen zum Erfolg geführt hatte. Aber ein Brand ist entstanden. Hervorgegangen aus unternehmerischen Tugenden und – wir können vermuten – aus einer Vielzahl von taktischen Kommunikationsmassnahmen und deren Wirkung.

### Und zum Schluss noch dies: Branding kann wirken!

Typischerweise machen sich Gründer wenig Gedanken über den Brand ihres Unternehmens und ihrer Produkte. Der Brand geht einfach hervor, er wächst heran, gleichsam als unbeabsichtigte Nebenerscheinung von unternehmerischen Tätigkeiten.

Wird das Ergebnis der unternehmerischen Tätigkeit geschätzt und beglückt es die Kundinnen und Kunden, so entsteht etwas in ihren Köpfen, das man als «Brand» bezeichnen kann. Die Kundinnen und Kunden behalten das nicht für sich. Sie werden weitertragen, was sie erworben und was sie erlebt haben. Sie werden das ihren Freundinnen und Freunden zeigen und darüber reden.

So wächst der Brand heran, entsteht wie von selbst.

Dass man eine unternehmerische Hervorbringung noch kleiden kann, das Äussere pflegen und die Ausstrahlung verstärken, ist bestimmt nicht abwegig. Ist die natürlichste Sache der Welt.

Aber es muss passen. Es muss harmonieren mit der Persönlichkeit des Unternehmens, der Produkte. Und dem, was die Kundschaft erlebt.

Die spitz formulierten fünf Thesen richten sich gegen die Übertreibungen im Branding. Gegen eitle Bemühungen, einen Brand zu kreieren, ihn zu schaffen. Der Kern eines Brands liegt in der unternehmerischen Tätigkeit und in

dem, was sie hervorbringt. Dieser Kern gehört nicht in die Hände der Werber – er kann nicht von aussen aufgesetzt werden. Der organisch gewachsene Brand kann hingegen zum Strahlen gebracht und verbreitet werden. Die edle Aufgabe von Branding. ■

---

1 Eine umfassende Übersicht zu den empirischen Analysen sowie Meta-Analysen liefert Geise, W. (1984). Einstellung und Marktverhalten. Thun. Siehe dazu auch Mummendey, H.D. (1988). Verhalten und Einstellung. Springer Verlag.

2 So erreichte die Zahl von Publikationen zum Thema «attitude and attitude change» 1970 ihren Höhenpunkt; 1990 sank die Zahl der Publikationen zu diesem Thema auf ein Drittel. Siehe Albarracin, C. & Shavitt, S. (2017). Attitudes and attitude change. Annual Review of Psychology, 69(1), 1–29.

3 Als einer der führenden Forscher von neurobiologischen Motivationssystemen gilt Kent C. Berridge und sein Team in BERRIDGE LAB. Einen Überblick über den Stand dieser Forschung; Berridge, K. C. (2022). Neuroscience of Liking and Wanting. Berridge Lab. Eine Übersicht über neurobiologische Prozesse, die Aufschluss über die Wirkung von Kommunikation geben, findet sich Rutschmann, M. (2018). Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Springer Gabler.

4 Die Verhaltenswissenschaften blicken auf eine lange Tradition zurück. Unter vielerlei Begriffen wurde das Verhalten von Menschen (und anderen Tieren) erforscht, darunter: Anthropologie; vergleichende Verhaltensforschung; Evolutionsbiologie des Menschen (Humanethnologie); auch der Behaviorismus zählt dazu. Seit einigen Jahrzehnten leisten die Verhaltensökonomie, die Behavioral Economics, einen namhaften Beitrag und schliesslich auch die biologisch orientierten Neurowissenschaften. Zu einem aktuellen Stand siehe Sapolsky, R. (2018). Behave: The biology of humans at our best and worst. Random House UK.

---

## Literatur

Albarracin, C. & Shavitt, S. (2017). Attitudes and attitude change, Annual Review of Psychology, 69(1), 1–29. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011911>

Berridge Labs. (2022). Neuroscience of liking and wanting. <https://sites.lsa.umich.edu/berridge-lab/research-overview/neuroscience-of-linking-and-wanting/>

Geise, W. (1984). Einstellung und Marktverhalten. Thun.

Mummendey, H. D. (1988). Verhalten und Einstellung. Springer Verlag.

Rutschmann, M. (2018). Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Springer Gabler.

Sapolsky, R. (2018). Behave: The biology of humans at our best and worst. Random House UK.

---