



# „Eine Marke kann nur von innen heraus wirksam werden“

Wer jetzt den Paradigmenwechsel in seiner Kommunikation umsetzt, wird Vertrauen ernten, sagt Dr. Inga Ellen Kastens. Die Marken- und Kommunikationsexpertin aus Münster rät Unternehmen, aus der Senderposition herauszutreten und die Chancen beziehungsorientierter Kommunikation für sich und die eigene Marke zu nutzen.

**Frau Dr. Kastens, was ist eine Marke überhaupt?**

**Dr. Inga Ellen Kastens:** Das kommt ganz auf die Perspektive an. Juristisch gesehen ist eine Marke ein eingetragenes Warenzeichen. Am Beispiel VW sehen wir aber gerade sehr schön, dass Konsumenten nicht zwischen Marke und Unternehmen unterscheiden. Da steht niemand vor dem VW-Logo und sagt: „Zum Glück bleibt die Marke unbeschädigt, die Diesellaffäre hat nur den Konzern getroffen.“ Als Unternehmen kann ich in dem Sinne also nicht auf direktem Wege steuern, wie meine Marke und damit das gesamte Unternehmen wahrgenommen wird. Prinzipiell gilt: Alles, was ein Unternehmen sagt oder eben nicht sagt, macht oder eben nicht macht, ist potenziell markenwirksam. Eine Marke ist somit nichts anderes als ein Wahrneh-

mungsergebnis. Diese Perspektive wird für markenführende Unternehmen immer wichtiger. In vielen Unternehmen und ganzen Branchen sind immaterielle Ressourcen mittlerweile mehr wert als die materiellen Vermögensgegenstände.

**Die Diesellaffäre schlägt sich in diesem Sinne sogar auf den einzelnen VW-Monteur nieder, denn eigentlich gehört ja jeder Mitarbeiter zur Marke, oder?**

Absolut. Mitarbeitende fühlen sich der Marke verpflichtet oder distanzieren sich von ihr. Ich kannte mal einen Ingenieur bei Opel, der in offener Runde nicht mitteilen wollte, wer sein Arbeitgeber ist, weil das Markenimage einfach spießig und altbacken war. Inzwischen hat sich das auch dank Marketingchefin Tina Müller gewandelt. Opel nimmt sich seit der



„Umparken im Kopf“-Kampagne selbst etwas auf die Schippe, und zwar auf eine sehr sympathische Art und Weise. Dazu gehört Mut. Inwiefern das in den weiteren Jahren signifikant auf den wertschöpfenden Markenwert einzahlt, sei dahingestellt, denn zu einer kohärenten Markenführung gehört der gesamte Konzern.

#### Also Witz und Selbstironie kommen beim Kunden an und steigern das Markenimage?

Das ist sicherlich eine gute Möglichkeit, aber nicht alles. Wichtiger ist ein grundlegendes Umdenken im Umgang mit Sprache in wirtschaftlichen Kontexten. Häufig liegen der Umschreibung des Markenkerns rein artifizielle Begriffe wie „Vertrauen“ zugrunde. Dabei wird nicht beachtet, dass gerade Vertrauen eine Kommunikationswirkung ist und nicht als Schlagwort in einem Marketingkonzept verordnet werden kann. Mit Sprache wollen wir Bedeutung erzeugen, aber dies auf allen Kanälen umzusetzen, ohne dass es künstlich wirkt – darin liegt die Herausforderung gerade in Zeiten der Digitalisierung.

**Das Internet bringt mehr Transparenz mit sich und auch mehr Möglichkeiten, mit den Kunden in Kontakt zu treten. Das ist doch schon mal ein Fortschritt.**

Prinzipiell gilt: Kommunikation kann nur in der Interaktion den Markenwert erhöhen, wenn also Menschen miteinander sprechen. Dies erscheint auf den ersten Blick nicht miteinander zusammenzuhängen. Aber bedenken Sie Folgendes: Nach der populären Pareto-Regel sind 20 Prozent der Ursache für 80 Prozent der Wirkung verantwortlich. Im Management von Kommunikation ist diese Regel extrem gut anwendbar. Wenn Sie einen möglichst hohen Return-on-Invest Ihrer Kommunikationsausgaben haben wollen, müssen Sie sehr genau wissen, mit welchen Inhalten Sie dieses Ziel erreichen. Und das funktioniert nur in der Interaktion, also mithilfe des permanenten Feedbacks der Menschen, mit denen Sie sprechen. Denn es zeigt, wie wirksam Ihre Kommunikation ist. Wenn Sie die Wirkung nicht kennen, versagt die Optimierung. Und damit versickert Ihr Budget. Das gilt bei der Face-to-Face-Kommunikation genauso wie bei der Massenkommunikation. Im Marketing wird

„Alles, was ein Unternehmen sagt oder nicht sagt, macht oder nicht macht, ist potenziell markenwirksam.“

**Dr. Inga Ellen Kastens,**  
Geschäftsführung, ZifferEins GmbH & Co. KG





„Wer seine Marke nur als Absatztool betrachtet, wird über kurz oder lang Schiffbruch erleiden.“

Dr. Inga Ellen Kastens,  
Managementberaterin und Methodenentwicklerin

› ständig „Dialog! Dialog! Dialog!“ propagiert, aber ohne zu berücksichtigen, dass Dialog kein Marketingtool, kein Instrument ist. In den offenen Dialog zu gehen drückt vielmehr eine Haltung in der gesamten Unternehmenskommunikation aus.

### Das bedeutet, die Unternehmenskultur bedingt das Markenmanagement und muss sich auch entsprechend ändern, um dialogischer zu werden?

Eine Unternehmenskultur ist etwas, das die Mitarbeiter ohnehin bilden. Es gilt, sich als Geschäftsführer diese Kultur genauer anzuschauen und auch die auf den ersten Blick nicht so attraktiven Aspekte zunächst einmal zu akzeptieren. Wenn ein Bankhaus über viele Jahrzehnte eine bestimmte interne Kultur aufgebaut hat, bringt es gar nichts, diese zu ignorieren und nur die hübschen Facetten nach vorne zu bringen. Dafür bestimmt die Kultur, in der wir leben, viel zu sehr unser Denken, Handeln und Fühlen. Insofern ist das auch mit dem „Ändern“ oder dem „Wandel“ einer Unternehmenskultur so eine Sache. Die Deutsche Bank hatte ja mal ganz groß einen „Kulturwandel“ propagiert. Wie markenstärkend war der denn im Nachhinein betrach-

tet? Kultur wurde bei der Deutschen Bank als etwas Artifizielles betrachtet, etwas, das man top-down aufbauen kann. Genau dies ist ein großer Irrtum. Marke und Kultur sind sehr artverwandt und bilden sich automatisch in jedem Unternehmen heraus. Kulturwandel muss immer auch markenstärkend sein, die Marke hat wiederum immer Einfluss auf die Kultur. Die Marke ist ein Managementkonzept, das prinzipiell in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens einsetzbar ist. Die Kultur ist das Bedeutungsgewebe, das die Marke fundamental mitbestimmt. Trennscharf ist beides nicht.

### Man könnte also auch sagen: Eine Marketingkampagne kann nur erfolgreich sein, wenn sie wirklich das ganze Unternehmen widerspiegelt?

Ja, eine Marke kann nur von innen heraus wirksam werden. Dazu gehören – so banal es klingt – echte Dialoge und Diskurse. Nehmen wir mal Facebook als Beispiel. Hier wird oft nur auf die Quantität geschaut. Wie viele Likes bekommt meine Marke? Wie oft wird über sie gesprochen? Hier wäre es wichtiger, auch auf die inhaltliche Qualität zu achten und den hier entstandenen Content als Gesprächs- und Diskus-

sionsgrundlage in die übrigen Kommunikationsmaßnahmen einfließen zu lassen. Nur so entsteht ein echter Dialog. In einem privaten Gespräch zwischen zwei Menschen ist es doch nicht anders. Wichtig ist auch das Zulassen von kritischen Inhalten, das Diskutieren mit Facebook-Usern, die unzufrieden sind. Aber auch abseits von sozialen Medien: In Unternehmen liegen viele Dokumente brach, die einen Dialog beflügeln könnten. Aus Beschwerdeprozessen könnten Firmen wichtige Insights gewinnen, was ihre Kunden bewegt. Das heißt: Aus Alltagsbegegnungen mit Kunden lassen sich einige stark diskurs- und damit markenwertschöpfende Themen und Inhalte gewinnen.

### Was raten Sie Firmen, die dialogischer werden wollen, um so ihre Marke zu stärken?

Der Dialog wird häufig dadurch verhindert, indem das Marketing nur ausführendes Organ ist. Wenn wir über immaterielles Kapital wie Marke, Reputation oder Unternehmenskultur sprechen, betrifft das immer die Organisation als Ganzes. Dann muss vom C-Level über Marketing- und HR-Abteilung bis hin zum Vertrieb eine veränderte kommunikative Haltung erfolgen, und zwar von innen und nach außen.

Diese Haltung hat viel mit der Frage zu tun: Möchte ich den echten, offenen Dialog? Oder nur die schnellen Insights, um wirtschaftlich schnellen Zielen wie Absatz und Umsatz Rechnung zu tragen? Diese Haltung „spürt“ der (potenzielle) Kunde schnell, wenn auch zumeist unbewusst. Es geht also darum, Silo-Wände innerhalb der Organisation langsam abzubauen, damit das Prinzip von Corporate Communication umgesetzt und eine einheitliche Unternehmenskommunikation entstehen kann.

### Wo liegen denn die größten Stolpersteine Ihrer Erfahrung nach im Markenmanagement?

Wenn der Umsatz zurückgeht, heißt es oft: Unsere Marke muss repositioniert werden. Aufgabe Nummer eins ist dann: Branding-Elemente wie Logo, Claim und ein paar Kernwerte zu verändern. Das ist dann ein reiner Außenanstrich. Ich rate dazu, die Mitarbeitenden substanziell miteinzubeziehen, denn die müssen die Repositionierung schließlich jeden Tag erfüllen und umsetzen. Zum Zweiten verweise ich noch mal auf eine gesteigerte Sprachsensibilität: Mit reinen Buzzwords lässt sich keine Marke aufbauen. Die Marke, die so gern in starren Konzepten festgehalten wird, muss runter vom Papier.

**IKEA scheint dem dialogischen Prinzip gefolgt zu sein. Es gibt einen Werbespot, in dem sitzen befreundete Pärchen in der neu ausgestatteten Küche des Gastgebers und kommen zu dem Schluss, dass es sich nicht um eine IKEA-Küche handeln könne, weil sie eben nicht nach IKEA aussehen würde.**

Genau. Sobald ein Unternehmen selbstreflexiv ist und zugibt: „Okay, es existiert ein bestimmtes Klischee von uns“, dann sagt es damit auch: „Hey, wir haben euch zugehört. Und das ist unsere Antwort darauf.“ Und schon ist die große Chance da, dass ein echter Dialog mit den Kunden entsteht, also authentische Kommunikation, die eben auch Vertrauen schaffen kann. Ich warne jedoch davor, allzu „werbegläubig“ zu werden. Gute Kommunikation ist das eine. Wenn aber ein Unternehmen beispielsweise an seiner Servicekette spart und damit seine Kernbotschaften und seine Kultur verletzt, kann ein noch so gut gemachter Werbespot auch nichts mehr ausrichten. Markenführung ist immer Denken im „Big Picture“. Wer seine Marke und ihre Werte nur als Absatztool betrachtet und managt, wird damit über kurz oder lang Schiffbruch erleiden. Dafür sind Unternehmen in unserer heutigen Wissensgesellschaft zu stark in den Wahrnehmungsfokus geraten. Die Marke stellt hier den zentralen Wahrnehmungsanker dar.

**Viele Unternehmen schauen sich lieber etwas bei erfolgreichen Marken ab: Eine Zeit lang sah jeder Spot und jede Anzeige aus wie von Apple produziert.**

Tatsächlich sieht man daran die Hilflosigkeit mancher Unternehmen. In vielen Managerseminaren wurde Apple immer als der Marken-Benchmark schlechthin propagiert. Aber sich von denen nur etwas abzuschauen ist nicht die Lösung. Denn Apple hat eben genau dies nicht getan: Der Konzern hat sich nicht danach gerichtet, wie es die anderen machen. Nehmen Sie als gute Beispiele einmal den wachsenden Markt junger Startups: Deren Sprache, ihre Kultur und damit die Stakeholdergruppen, die sie an sich zu binden vermögen, bringt Farbe in die ökonomischen Standarddiskurse. Sie schauen – häufig abseits von klassischer Marktforschung –, was in den gesellschaftlichen Diskursen wirklich geschieht, welche zentralen Themen hier getrieben werden – und warum. Damit ist von vornherein schon so gut wie sicher, dass sie auch keinem Standardmuster in ihrer Kommunikation folgen. Streng genommen setzen viele Startups heute das um, was jahrelang im Marketing mit der Formel propagiert wurde: „Sprechen Sie die Sprache Ihrer Kunden!“

**Sie sind Mitherausgeberin des Buches „Kommunikation für Banken und Versicherer. Krisen bewältigen, Vertrauen schaffen“. Was raten Sie diesen Branchen?**

Kommunikation wird heute von den Finanzinstituten und Versicherungsunternehmen immer noch zu sehr als „L'art pour l'art“ betrieben, getreu dem Motto: Wir machen Produktkommunikation, denn wir müssen unsere Finanzprodukte verkaufen. Das ist plausibel, aber reicht allein längst nicht mehr aus. Zum Ersten sind Dialogizität und Beziehungsdenken wichtig. Dazu gehört ein Zulassen von pluralen Interessen. Das heißt, über Themen zu sprechen und Meinungen zu akzeptieren, die unbequem und unangenehm sind. Das öffnet andere Kanäle zum Kunden. Damit einher geht automatisch eine Änderung der kommunikativen Haltung: die Kombination von Zahlendenken mit einem intelligenten Beziehungsdenken. Denn ausschlaggebend für den Erfolg der Kommunikation ist nicht nur, „was“ die Unternehmen den jeweiligen Zielgruppen sagen, sondern „wie“ und unter welcher Perspektive sie die Menschen ansprechen. Hier ist in der Nutzung bekannter Marketing- und PR-Instrumente noch viel Luft nach oben.

**Der amerikanische Outdoor-Ausrüster Patagonia mahnt seine Kunden, nur etwas bei ihm zu kaufen, wenn sie es wirklich benötigen, und**

**gibt Ratschläge, wie sich Jacken und Hosen selbst reparieren lassen. Ist das die Zukunft: den Dialog mit Kunden zu suchen?**

Genau diese Abkehr von der werbespezifischen Wohlfühlrhetorik fördert Interaktion, nicht nur zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden, sondern auch zwischen den Kunden untereinander. Die werden darüber sprechen, genau wie wir jetzt. So etwas hat einen immensen Multiplikatoreffekt für den Markenwert und geht weit weg von jeder Werbesprache. Das möchte ich jedem Unternehmen, gerade auch Finanzinstituten, ans Herz legen: Schauen Sie sich die Werbesemantik in Ihrer Branche ganz genau an, und fragen Sie sich, ob Sie wirklich genauso kommunizieren wollen wie die anderen. Der Bruch mit der branchentypischen Sprache und die Hinwendung zur eigenen Kultur besitzt einen ungeheuer hohen Stellenwert – nicht nur in der Krise. Markenidentität, Sprache und Unternehmenshandeln laufen stets in enger Wechselbeziehung. Gerade diese könnte dazu genutzt werden, den Paradigmenwechsel in der Kommunikation mit den Stakeholdern als Erster kräftig voranzutreiben. •



#### Dr. Inga Ellen Kastens (37)

Die Managementberaterin und Methodenentwicklerin ist in der Geschäftsführung der ZifferEins GmbH & Co. KG und verantwortet die Bereiche Markenmanagement, Unternehmenskommunikation und -kultur. Der Kompetenzschwerpunkt der promovierten Linguistin liegt in der Analyse und Messung des Impacts von Kommunikation auf den wirtschaftlichen Erfolg. Ferner ist sie Herausgeberin, Fachautorin sowie Lehrbeauftragte an diversen Hochschulen.



[www.ziffereins.de](http://www.ziffereins.de)  
[www.bankensprache.de](http://www.bankensprache.de)