

Markenmanagement in der Politik; Bestandesaufnahme und Ausblick

Inwieweit denken Sie, wird von den Wahlkampfstrategen der Versuch unternommen, die Spitzenpolitiker als Marke zu stilisieren? Wenn ja, welche Gründe stehen Ihrer Meinung nach dahinter? Was halten Sie in diesem Zusammenhang von der Meinung, daß Politikvermittlung immer mehr zur Markenführung wird?

Casanova: Politische Auseinandersetzungen während der Legislaturperiode und noch ausgeprägter alle vier Jahre bei Wahlen, werden vermehrt durch die bessere Markenstrategie entschieden. Die Markenführung ist auch in der Politik heute die Königsdisziplin schlechthin. Es sind jedoch nicht die Marketer, die dies in erster Linie zu verantworten haben, sondern die Politiker selber und im Ursprung die Medien.

Warum die Medien?

Ich gehe hier mit Neal Gabler einig, der in seinem viel beachteten Buch „**Das Leben ein Film - Die Eroberung der Wirklichkeit durch das Entertainment**“ 1999 folgendes schrieb: „Wenn der primäre Effekt der Medien im späten 20. Jahrhundert darin bestand, alles, womit sie in Berührung kamen, in Unterhaltung zu verwandeln, dann bestand der sekundäre und letztlich wesentlichere Effekt darin, fast alles dazu zu zwingen, sich in Unterhaltung zu verwandeln, damit es bei den Medien auf Interesse stiess“ und weiter „Infolgedessen wurde die moderne Gesellschaft zu einem einzigen Heisenberg-Prinzip, bei dem die Medien weniger darüber berichteten, was Menschen taten; sie berichteten darüber, was Menschen taten, um die Aufmerksamkeit der Medien auf sich zu ziehen. Das heisst, je mehr Menschen für die Medien lebten, desto mehr berichteten die Medien über sich selbst und ihren Einfluss auf die Welt. Je abhängiger also ein Unternehmen von der Publicity war, desto schneller lernte es, diese in Unterhaltung zu verwandeln. Deshalb zählt die Politik gleich nach dem Journalismus zu den ersten Lebensbereichen, in denen man die Tricks des Showgeschäfts übernahm. Der Politiker ist einfach nur eine andere Art von Star, politische Vorgänge eine andere Art von Show und das Fernsehen die ideale Bühne dafür.“

Das heisst also, der Politiker kann gar nicht anders, als sich diesen medialen Gesetzmässigkeiten zu unterwerfen?

Wenn er gewählt werden will, muss er das Spiel mit den von den Medien diktierten Spielregeln spielen. Empfindungen, die eigentliche Grundlage von Unterhaltung, sind zunehmend die Grundlage der Politik. Ganz klar, der Politiker muss sich den Medien anpassen. Wenn der Politiker Öffentlichkeit herstellen will, und das will er um bekannt zu werden und um seine Botschaften massenmedial in die Gesellschaft hineinzutragen,

muss er sich so verhalten, wie es die Medien von Ihm verlangen, sonst wird er totgeschwiegen und seine Wahlchancen schwinden erheblich. Wie hat es Gerhard Schröder einmal erstaunlich offen formuliert: „Erfolg ist immer ein durch die Medien vermittelter Erfolg – oder es ist kein Erfolg.“ Dies trifft die Situation haargenau.

Kann dieser sog. „Amerikanisierung der Politik“, diesem zunehmendem „Politainment“ denn noch Einhalt geboten werden?

Da sehe ich keine Möglichkeiten. Diese "Amerikanisierung der Politik" geschieht fast zwangsläufig. Symbole statt Inhalte, "Holzmann statt Strukturreformen" sind angesagt. Symbolische Politik ist die Antwort der Politik auf die moderne Mediengesellschaft. Sie stellt eine Art Gegenmittel zur Macht der Medien dar, indem sie versucht, die Regeln, nach denen Redakteure, Nachrichten auswählen und darstellen, für eigene Zwecke zu instrumentalisieren. Die Politiker versuchen durch geschicktes Ereignismanagement und durch gezielte Themenführerschaft sich als Spielball der Medien zu entziehen und ihrerseits die Medien für ihre Zwecke einzuspannen. Ein spannendes Ringen um das Primat ist hier zu beobachten. Zwei Beispiele dazu, die dieses Ringen verdeutlichen; Die Bild-Zeitung überlegt sich sog. „Traumschlagzeilen“, die die Auflage steigern, wie „Politiker fordern: Gebt Berti Vogts das Bundesverdienstkreuz!“ Danach werden Politiker kontaktiert und ihnen in Aussicht gestellt: „wenn Du dieses Vorhaben unterstützt, dann wirst Du namentlich auf der Titelseite der BILD erwähnt.“ Hier benutzen die Medien Politiker um ein gezieltes Agenda Setting zu betreiben. Als Gegenbeispiel wie man als Politiker die Medien für seine Zwecke einspannt sei hier George W. Bush's Initiative zur Steuersenkung während dem US-Präsidentschaftswahlkampf 2000 erwähnt. Das Bush-Team vereinbarte mit den führenden Zeitungen in den USA folgenden Deal. Wir geben euch die Eckpunkte des Steuersenkungs-Programms von Bush im Voraus, unter der Bedingung, dass ihr während 24 Stunden niemanden interviewt – vor allem keine Demokraten - der dieser Initiative kritisch gegenüber steht. News gegen Maulkorb lautete hier also das Motto. So renommierte Publikationen wie die Washington Post willigten ein. Auf der Titelseite am 1. Dezember 1999 erschien dann auch die Schlagzeile „Bush to offer \$483 Billion Tax Cut Plan / Working Poor, Middle Class Would Get Much Relief“. Eine bessere Schlagzeile hätten selbst die Bush-Leute nicht kreieren können...

Gibt es Unterschiede zwischen der Politik und der Wirtschaft aus der Sicht des Markenmanagements?

Ja und Nein. Zwischen der Markenführung eines Produktes, sagen wir dem Waschmittel OMO und dem Kanzlerkandidaten Stoiber sehe ich aus der Optik des Markenmanagements keine signifikanten Unterschiede. Beide versuchen ihre Konkurrenten um die Gunst des Kunden bzw. Wählers auszustechen. Das ist jeweils eine 0-1-Entscheidung. Schröder oder Stoiber, OMO oder Persil. In der Wirtschaft können sie aber auch auf Unternehmensebene Kooperationen anstreben, Joint Ventures oder andere Formen der strategischen Partnerschaften. Im Logistik-Markt waren die Deutsche Post und Danzas Konkurrenten, bis die

Deutsche Post Danzas übernommen hat. In der Politik und hier ausgeprägt in einer Wahlsituation in der jeder Stimmberechtigte eine Erst- und eine Zweitstimme hat, können sie schwerlich die Spieltheorie zu Rate ziehen und wie bei gewissen Geschäftssituationen zu dem Schluß kommen, daß es sich lohnt zu kooperieren, d.h. eine win-win-Situation als Zielvorgabe definieren. In der Politik ist es eine Entweder-Oder-Entscheidung, d.h. er oder ich. Das ist wie auf dem Tennisplatz: Beide wollen den Sieg und es gibt kein Unentschieden. Und deswegen sind Politiker auch bereit, die Möglichkeiten auszuschöpfen, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil garantieren, und hier kann die Markenführung, richtig eingesetzt, zu einem Wettbewerbsvorteil führen, sogar zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Also denken Sie, aufgrund der Wettbewerbssituation wird der Versuch unternommen, den Politiker als Marke zu positionieren?

Genau. Es gilt im modernen Marketing drei relevante Werte beim Kunden anzusprechen: den Produktwert, den Glaubenswert und den Erlebniswert. Beim Produktwert selber ist es eher schwierig für jemanden, der die Politiker nicht persönlich kennt, zu beurteilen, wieviel Substanz diese wirklich haben. Dies ist vergleichbar mit der Wahl des Arztes: Erst wenn er sie operiert hat, wissen Sie, ob er fähig war oder nicht. Beim Politiker ist es vergleichbar. Er kündigt an, nach erfolgter Wahl dies und jenes tun zu wollen. Wenn sie ihm nun ihre Stimmen geben, geben sie ihm einen Vertrauensvorschuß, da er ihnen im Moment ja noch nicht beweisen kann, daß er die Ankündigungen auch wirklich realisieren wird. Also spielt der Glaubenswert eine entscheidende Rolle. Durch Inszenierungen wird der Glaubenswert noch durch den Erlebniswert gestärkt. Ein kluger Arzt wird seine Diplome allesamt im Wartezimmer in seiner Praxis gut sichtbar aufhängen, damit die Patienten beim Warten diese vertrauensfördernden Signale aufnehmen. Also reist der Kanzlerkandidat in die USA um dort vom US-Präsidenten empfangen zu werden. Die Botschaft ist hier; „seht her, ich werde bereits als Kanzler behandelt!“

KASTEN

Megatrend „Erlebnisökonomie“

Die westlichen Volkswirtschaften haben eine neue Stufe ihrer Entwicklung erreicht – nach den Stadien Agrar-, Industrie- und Dienstleistungswirtschaft nun die Erlebnisökonomie.

Da es immer schwieriger wird mit Produktmerkmalen im Marketing zu punkten, gilt es, sich heute weniger auf die Steigerung des Eigenwertes seiner Produkte und Dienstleistungen zu konzentrieren, als auf die Steigerung des Selbstwertgefühls der anvisierten Anspruchsgruppe.

Die Idee des Megatrend „Erlebnisökonomie“ ist es, Produkte und Dienstleistungen im Rahmen von Erlebnissituationen zu inszenieren, die Kunden nachhaltig beeindruckten (Automobilstadt von VW in Wolfsburg, NIKE-Town, IKEA Verkaufsläden etc.).

Das entwerfen von Kaufsituationen, die als unvergessliche Erlebnisse wahrgenommen werden, sind daher bereits heute fester Bestandteil des modernen Marketings.

Denken Sie in diesem Zusammenhang, daß Politikvermittlung immer mehr zur Markenführung wird? Einige sind der Ansicht, daß aufgrund der Komplexität, welche das politische Umfeld mittlerweile bietet, hier nur noch der Spitzenpolitiker als Marke die Botschaft übermitteln kann.

Ich teile diese Einschätzung.

KASTEN

Entscheidung über die Positionierung des Politikers als Marke

- Sie muss zum Image und zur Strategie der Partei passen.
- Sie muss zur Selbstwahrnehmung der relevanten Wählergruppen passen.
- Die zur Positionierung herangezogenen Eigenschaften sind für die Wähler relevant und werden auch als solche wahrgenommen.

- Man sollte sich auf wenige, wesentliche Eigenschaften beschränken, da das Markenbild ansonsten diffus wird.
- Sie muss zur Abgrenzung von Wettbewerbsmarken beitragen.
- Die Positionierung ist längerfristig haltbar, sie weist eine Kontinuität auf.

Wann kann man von einem Spitzenpolitiker als Marke sprechen?

Das Wort Spitzenpolitiker impliziert bereits, daß er eine verantwortungsvolle Position inne hält, zumindest in seiner Partei. Und in dem Moment ist er sicherlich schon innerhalb der Partei für deren Mitglieder ein sog „Meinungs-Leuchtturm“, ein Opinion Leader dem man zuhört und auch folgt. Die Parteimitglieder und –Sympathisanten versprechen sich durch ihren Spitzenpolitiker, Marktanteilsgewinne im Wählermarkt. Dies alles sind charakteristische Eigenschaften einer Marke.

Und aus Wählerperspektive ist der Spitzenpolitiker von dem Moment an eine Marke, wenn er an die Öffentlichkeit tritt, also in dem Moment, in dem die Medien diesen Politiker in ihr Programm aufnehmen. Anspruchsvoll ist was danach kommt. Leicht abgewandelt kann hier das Sprichwort „Eine Marke werden ist nicht schwer, eine Marke sein dagegen sehr“ verwendet werden. Wenn Sie sich zu diesem „Going Public“ entschliessen, dann bedeutet dies für jede Minute ihres zukünftigen Politikerlebens „Being Public“ und dies sind sich viele Menschen im Moment des „Coming Out“ nicht wirklich bewusst.

Bei welchen Spitzenpolitikern kann man denn von einer strategischen Markenführung bzgl. seiner Person sprechen?

Da gibt es in Deutschland einige; Schröder und Fischer aber auch Koch machen das ganz gut. Schröder hat ganz bewusst in der ersten Auseinandersetzung mit seinem Widersacher Stoiber im Fernsehen forciert den Herrn Bundeskanzler gemimt. Das wurde in der nachträglichen Manöverkritik, die auf unmittelbar im Anschluss des Rededuells stattgefundene Umfrage abgestützt war, klar als wenig erfolgreich beurteilt. Daraufhin hat er diese Rolle im zweiten Fernsehduell deut-

lich zurückgenommen und dann eben nicht nur in der dritten Person Einzahl von sich gesprochen - also der Bundeskanzler macht das und das - sondern er hat auch gewisse Aspekte aus seiner Biographie thematisiert. Das waren sicherlich mit die stärksten Momente, die er im zweiten Rededuell hatte, das er nach Umfragen klar für sich entschieden hat. So z.B. als er erzählte, wie er auf dem 2. Bildungsweg seine Ausbildung absolviert hat. Stoiber hat ihn daraufhin diesbezüglich angegriffen und Schröder ihm entgegnet, was er sich erlauben würde, seine persönliche Biographie in Frage zu stellen. Das sind Momente, in denen die Leute nicht mehr den Rollenträger Bundeskanzler wahrnehmen, sondern der Mensch Gerd für sie spürbar wird. Da ist es dann nicht mehr die linke Hirnhälfte, die für die Ratio zuständig ist, die das Denken prägt, sondern es ist die rechte, die das Kommando übernimmt.

Also die emotionale Seite.

Ja genau.

Also nicht mehr diese rationalen, funktionalen Eigenschaften, wie Kompetenz und dergleichen, sondern primär Attribute wie volksnah, freundlich, sympathisch.

Absolut. Ronald Reagan ist heute noch in Amerika der beliebteste noch lebende Präsident, u.a. deswegen, weil er die Politik nicht in erster Linie als Mittel sah, um Probleme zu lösen, sondern als Weg, die Öffentlichkeit von diesen Problemen abzulenken. Er war der erste, der die Präsidentschaft ausdrücklich dazu benutzte, den Leuten dasselbe gute Gefühl zu geben, das sie hatten, wenn sie einen unterhaltsamen Film sahen. Reagan wollte ein vollendeter Darsteller eines Präsidenten werden, und genau dies wurde er auch.

Die Politiker haben begriffen: Wenn alles nach Unterhaltung lechzt, dann kann man kaum der Versuchung widerstehen, alles entsprechend in Unterhaltung zu verwandeln. Dies macht Schröder meisterhaft: er rettet die Weihnachtsganz Loretta vor dem Tod, verzichtet auf seinen Italienurlaub und dies immer unter dem lauten Applaus der Boulevardpresse oder lässt per Gerichtsurteil verbieten, dass man behauptet er färbe sich die Haare. Dies sind nur einige wenige Beispiele. Diese Liste liesse sich problemlos weiterführen.

Aber es ist doch so, daß auch bei einer Marke wiederum gerade die funktionalen Qualitäten eine wichtige Rolle spielen.

Ja, das stimmt, aber sie sehen zugleich, daß es bei Marken im kommerziellen Bereich immer schwieriger wird, sich nur aufgrund des Produktwertes zu differenzieren. Wenn wir heute zu Aldi gehen, dann sind alle Produkte, die dort in den Regalen liegen von 1A-Qualität, sonst kämen sie gar nicht in den Laden. D.h., sie haben 150 Zahnpastamarken in Deutschland, die alle mehr oder weniger das gleiche können, und deswegen bleibt ihnen als Product Manager von Elmex nichts anderes übrig, als zu versuchen, ihre Marke zu emotionalisieren, d.h. mit Attributen aufzuladen, die eine gefühlsmässige Aktivierung beim potentiellen Kunden auslöst. Die Mineralwasser-Marke EVIAN (78 mg/l Calcium, 24 mg/l Magnesium) enthält viel weniger Magnesium und Calcium als CONTREX (467 mg/l Calcium, 84 mg/l Magnesium) kann aber den deutlich höheren Preis verlangen (der tägliche Bedarf bei Erwachsenen ist 1`000 mg). Wenn es nur um die funktionale Qualität, um den Produktwert gehen würde, hätte doch Schröder nicht mehr gewählt werden dürfen. War er es doch im August 1998 der während dem Wahlkampf wortwörtlich sagte: „Ich habe immer gesagt, ich will mich messen lassen an der signifikanten Reduzierung der Arbeitslosigkeit. Und ich füge hinzu. Wenn wir das in der nächsten Legislaturperiode nicht schaffen, die Arbeitslosigkeit zurückzuführen, das Ausbildungsplatzproblem zu lösen, dann haben wir es auch nicht verdient wieder gewählt zu werden.“ Am Schluss hat er den Bundeswahlkampf 2002 auf die Frage „Er oder ich“ reduziert und damit gewonnen.

Sie haben das vorhin schon angesprochen, als Gerhard Schröder bei dem TV-Duell auf seine ‚Identitätswurzeln‘ eingegangen ist. Welcher der Markenführungsansätze ist Ihrer Meinung nach am besten für den Politiker geeignet? Der imageorientierte oder der identitätsorientierte Ansatz? Welcher Ansatz wird Ihrer Meinung nach in der Realität verfolgt und warum?

Ich glaube nicht, daß es hier um ein „entweder-oder“ geht, sondern vielmehr um ein „sowohl-als-auch“. Es scheint mir erfolgsversprechender zu sein, beide Sichtweisen in einer Vorgehensweise zu kombinieren. Auf der einen Seite muß die Identität authentisch rüber kommen. Man muß die sog. Personal Brand spüren. So hat beispielsweise Al Gore bei einer seiner Reden während des amerika-

nischen Präsidentschaftswahlkampfes 2000 betont, daß er nie für die Tabak-Lobby eintreten würde, weil seine Schwester als Raucherin an Lungenkrebs gestorben ist. Da wird der Kandidat urplötzlich als Mensch spürbar, weil man aufgrund seiner Biographie seine dezidierte Meinung zu diesem Thema nachvollziehen kann. Dies wirkt authentisch. Al Gore konnte dann eine thematische Brücke schlagen und sagen: „aufgrund dieser persönlichen Erfahrung gebe ich mir das Image, daß ich jetzt auch gegen das ‚Big business‘ ganz allgemein und gegen die großen Unternehmen, gegen das „Big Money“ bin und mir das Label „Kämpfer für die einfachen Leute“ umhänge. Ich sehe hier klar ein Ursachen – Wirkungen Prinzip.

Eine reine outside-in-Betrachtung in der Politik wird in der Literatur stark kritisiert.

Nochmals: Der Wurm muß letztendlich dem Fisch munden und nicht dem Fischer. Gerhard Schröder hat von Helmut Kohl gelernt, dass die Meinung der Bild-Zeitung und die Resultate von Meinungsumfragen wichtiger sind als die Leitartikel von der Zeit und der FAZ. Die Marktforschung spielt übrigens aktuell in den USA eine noch entscheidendere Rolle, wie die Ausführungen von Dick Morris belegen.

KASTEN

Clinton`s Wahlkampfstrategie Dick Morris hat in seinem Buch "Behind the Oval Office; winning the presidency in the nineties" die Wichtigkeit von Meinungsumfragen konkret aufgezeigt: hier einige Kernaussagen:

- Meinungsumfragen ermöglichen, festzustellen, welche Argumente derzeit für die Wähler am Wichtigsten sind und welche nicht.
- Um Clinton davon abzubringen, etwas zu sagen, was ihm wirklich wichtig war, gab es nur eine Möglichkeit: Resultate von Meinungsumfragen.
- Clinton hat nicht tägliche Umfragen machen lassen, um seine Positionen zu verschiedenen Themen festzulegen, sondern um zu sehen, welche seiner Positionen derzeit am beliebtesten sind. Diese Positionen hat er dann offensiv kommuniziert.
- Wie baut Clinton eine Rede auf: Clinton sagt was er sagen möchte, welche Positionen er hat und was er vorschlagen möchte, dies wird in Umfragen getestet, die Resultate werden analysiert und die Rede wird darauf aufbauend dann geschrie-

ben. Entscheidend ist, dass Clinton nur dann ein spezifisches Argument öffentlich gebraucht, wenn er sich sicher sein kann, dass eine Mehrheit hinter diesem, seinem Argument, steht.

- Bei einem Sachthema bei dem er sich in der Minderheit befand, lieferte ihm die Umfrage Ansatzpunkte, wie er seine Meinung mehrheitsfähig machen kann. Wo und wie Clinton das Publikum `abholen` musste. Denn bevor ein Thema angesprochen wird, muss das Publikum vorbereitet werden.

Aber Sie sind schon der Meinung, daß ein Spitzenpolitiker sich nicht wie eine Fahne im Wind drehen und seiner Identität treu bleiben sollte, wenn er eine Marke sein will?

Ganz klar. Die Markenkernwerte sind ja das absolut sensibelste. Es ist wie bei einer Produktmarke. Wenn sie die alle sechs Monate repositionieren, kommen die Konsumenten nicht mehr mit, weil sie sich fragen, wofür die Marke eigentlich denn wirklich steht. Das gleiche gilt für die Marke ‚Politiker‘. Sie können sich nicht immer wieder neu definieren, es sei denn, es ist nachvollziehbar und erfolgt für den Beobachter in kleinen, verdaubaren Schritten. Joschka Fischer hat als Spitzenpolitiker eine enorme Markenentwicklung hinter sich. Wenn sie sich anschauen, mit welchen Attributen er am Anfang assoziiert wurde, d. h. für was er stand, dann hat er eine grosse Markenentwicklung durchgemacht. In der ersten Zeit war er RAF-Sympatisant, dann Turnschuh-Minister, Oppositionspolitiker, und aktuell Außenminister und wird vielleicht in naher Zukunft gar als erster europäischer Aussenminister in die Geschichte eingehen. Aber er ist und war in jeder Phase für die Menschen authentisch, weil diese Markenentwicklung mit seiner Identität einhergeht; das wird nicht als Mogelpackung gesehen.

Inwieweit kann ein Spitzenpolitiker sich von seiner Partei lösen und sich als Marke eigenständig behaupten?

Es kommt auf die Markenstrategie an. Wir haben eigentlich vier Markenstrategien, die man verfolgen kann. Die eine ist die Einzelmarkenstrategie, wie sie beispielsweise Nestlé verfolgt. Das würde bedeuten, daß jeder Politiker eine Marke für sich ist. Und das sehe ich am ehesten bei der FDP und teilweise bei den Grü-

nen so. So politisiert Wolfgang Gehrhardt ganz anders als Guido Westerwelle oder bei den Grünen Politiker Ströbele und Fischer trennt diese beiden ein sehr breites politisches Spektrum.

Kasten

u.a. Zitate aus Meffert, H.: Strategien zur Profilierung von Marken. In: Dichtl/Eggers (Hrsg.): Marke und Markenartikel. München 1992, S. 130 – 154 und vgl. Meffert/Bruhn, 1984; S. 16f.; Meffert, 1988a, S. 591 ff.).

Markenstrategische Optionen

- Einzelmarkenstrategie
- Mehrmarkenstrategie
- Markenfamilienstrategie
- Dachmarkenstrategie

Einzelmarkenstrategie

- Für jedes Produkt wird eine eigene Marke geschaffen, die jeweils nur ein Marktsegment besetzt.
- Beispiel Henkel im Wäschepflegebereich: Persil als Vollwaschmittel, Fewa als Feinwaschmittel, Wipp Express Plus als Kaltwaschmittel.

Vorteile

- Man baut für jede Marke ein unverwechselbares Profil auf.
- Das Problemlösungsprofil der Marke wird optimal auf das Bedürfnisprofil der Konsumenten abgestimmt.
- Der Koordinationsbedarf bei den unterschiedlichen Marken ist gering.

Nachteil

- Die Einzelmarke hat in allen Lebenszyklusphasen die Marketingaufwendungen allein zu tragen. Für die Markteinführung von Neuprodukten wird deshalb in den letzten Jahren immer seltener die Einzelmarktstrategie favorisiert.

Einzelmarkenstrategie in der Politik:

Die Einzelmarkenstrategie wurde in jüngster Vergangenheit in Deutschland am ehesten von Schill in Hamburg praktiziert. Als „Ein-Mann-Partei“ hat sich der „Sheriff von Hamburg“ praktisch ausschliesslich dem Thema „Sicherheit“ verschrieben und zumindest kurzfristig beachtliche Erfolge gehabt. Es gibt gewisse Politiker die als Parteilose Karriere machen. Als Beispiel hierfür kann der frühere Wirtschaftsminister Müller angeführt werden. Diese markenstrategische Option ist für den Politiker sehr anspruchsvoll, da dieser von keiner Imageabstrahlung seiner Partei profitieren kann. Entweder der Politiker ist durch eine andere Funktion (Sportler, Entertainer, Manager etc.) bereits sehr bekannt und als Marke verankert oder er profitiert von einem Mentor, wie Müller von Schröder, der ihn ins Kabinett berief. Die Gefahr, den Rollenwechsel, d.h. die Repositionierung der Marke nicht zu schaffen ist hoch. So wurde der von Schröder designierte Wirtschaftsminister, der erfolgreiche Unternehmer Steinmann erst gar nie als Politiker ernstgenommen und trat seinen Posten erst gar nicht an.

Mehrmarkenstrategie

- Es werden hier mindestens zwei Marken in einem Produktsegment parallel geführt.
- Die Absicherung durch Wettbewerb „im eigenen Haus“ bildet eine zentrale Zielsetzung dieser Strategie.
- Die Marken Rama, Flora, Soft, SB, Sanella, Bonella, Du Darfst, Becel und Lätta von Unilever decken auf diese Weise das Margarine-Sortiment weitgehend ab.

Vorteile

- Bei abnehmender Markentreue wird angestrebt, die Markenwechsler mit eigenen Marken zufriedenzustellen anstatt sie an die Konkurrenz zu verlieren.
- Durch Einführung einer „Kampfmarke“ werden die übrigen Unternehmensmarken aus einem Preiskampf herausgehalten.
- Jede im Markt neu platzierte Marke sichert dem Unternehmen im Handel mehr Regalfläche und stellt eine zusätzliche Markteintrittsbarriere für potentielle Konkurrenzmarken dar.

Nachteile

- Durch die Einführung immer neuer Marken werden nur ein kleiner Umsatzzuwachs und (zu) geringe Gewinne erwirtschaftet.
- „Kanibalisierung“ der eigenen Marken

- Gefahr der Übersegmentierung, d.h. die Teilung des Gesamtmarktes in zu viele Teilmärkte

Mehrmarkenstrategie in der Politik

Die Mehrmarkenstrategie wird in der Politik von Zeit zu Zeit eingesetzt, sie ist jedoch sehr riskant und ein veritables Spiel mit dem Feuer, bei dem man sich gehörig die Finger verbrennen kann. Die Demokraten haben im Jahr 2000 u.a. das Weisse Haus verloren, weil der Oeko-Fundi Ralph Nader bis zum Schluss seine Anhänger aufforderte, für ihn zu stimmen (rund 4% der Wahlberechtigten) und nicht für Al Gore. Hätte der von den Demokraten jahrelang gehätschelte Nader kurz vor der Wahl seinen Rückzug bekannt gegeben und seine Wähler aufgefordert, das aus seiner Sicht „kleinere Uebel“ zu wählen, hätte Al Gore mit Sicherheit den Bundesstaat Florida gewonnen und wäre heute Präsident der USA. Die Demokraten unterstützen Ralph Nader und dessen Grüne Partei, weil diese die Republikaner und George W. Bush viel direkter und auch extremer angreifen konnten. Die beiden grossen Parteien müssen die politische Mitte von ihrer Wählbarkeit überzeugen und dürfen nicht als politisch Extreme wahrgenommen werden. Durch die Besetzung der extremen Linken mit Ralph Nader, war man sich von Seiten der Demokraten (zu) sicher, dass man die Wähler dieser Bewegung am Ende, wenn es zwischen Bush und Gore auf Messers Schneide stehen würde, für sich wird aktivieren können. Diese Rechnung ging nicht auf. Am rechten Rand hingegen, verzichtete kurz vor der Wahl der Ultra-Konservative Pat Buchanan zugunsten von George W. Bush und rief seine Wähler (rund 3% der Wahlberechtigten) auf, den offiziellen Republikanischen Präsidentschaftskandidaten zu wählen.

In der Schweiz ermöglicht das Wahlsystem, dass Parteien bei den alle vier Jahren stattfindenden Parlamentswahlen, Listenverbindungen eingehen können, Diese Rahmenbedingungen sind eine ideale Steilvorlage für kleinere politische Gruppierungen, sich in Listenverbindungen zusammen zu schliessen, um den einen oder anderen Sitz im Parlament zu gewinnen. So gewann die CVP im Kanton Bern mit 3,4% Wähleranteil einen Nationalratssitz dank der Listenverbindung mit der Bewegung Zukunft 2000, die von der CVP, nur für diese Wahlen ins Leben gerufen wurde. Für die CVP ging es darum, Wähler die nie die CVP wählen würden mit einer politischen Alternative zu ködern. Damit bei der Listenverbindung CVP – Jugend 2000 die Stimmen der Bewegung Zukunft 2000 auf den CVP Kandidaten übergangen, musste die CVP nur sicherstellen, dass sie mehr Stimmen machte als ihr Partner Zukunft 2000. Dies ist ein klassisches Beispiel einer bewussten Mehrmarkenstrategie in der Politik.

Diese markenstrategische Option ist in Ansätzen wohl in Deutschland am ehesten in Bayern bei der CSU zu beobachten, die sich am rechten Rand immer mal eine (noch) extremere Partei hält und diese aber auch unter Kontrolle hält.

Markenfamilienstrategie

- Unter einer Marke werden mehrere verwandte Produkte geführt.

- Hinter der Marke Nivea von Beiersdorf stehen Produkte wie Allzweckcreme, Körpermilch, Sonnencreme, Haarschampoo, Duschgel, Rasiercreme und After Shave, beim Springer Verlag die Marken Bild, Bild am Sonntag, Bild der Frau, Sport Bild und Auto Bild
- Dies setzt voraus, dass für die Produkte der Markenfamilie ähnliche Produktmarken- und daraus folgend Marketingmixstrategien sowie ein gleichwertiges Qualitätsniveau vorliegen.
- Die Erzeugnisse von Nivea dürfen in den einzelnen Teilmärkten eine eigene Markenpersönlichkeit widerspiegeln, müssen jedoch alle das gleiche Nutzenversprechen der Pflege und der Milde erfüllen.

Vorteile

- Verringerung des Floprisikos bei Neuprodukten und schnellere Akzeptanz bei Handel und Konsumenten
- Durch eine starke Markenbindung wird ein preispolitischer Spielraum geschaffen.

Nachteile

- Badwill-Transfer; negative Ausstrahlungseffekte von einer Marke zu den anderen Marken der Markenfamilie
- Höherer Abstimmungsbedarf im Markenmanagement und bezüglich des Marketingmix der einzelnen Marken

Markenfamilienstrategie in der Politik

In Deutschland wird diese markenstrategische Option sowohl von der SPD wie auch von der CDU verfolgt. Beide grossen Volksparteien haben eine zweite Parteimarke im Einsatz und zwar die Junge Union und die Junge SPD. Diese Juniormarken treten je nach Publikum getrennt oder friedlich vereint mit der Muttermarke auf. Der Vorteil liegt auf der Hand. Die Junge Union und die Junge SPD sind für gewisse Wählersegment die attraktivere politische Heimat als es die CDU bzw. die SPD darstellt. Die Jungen Wilden können auch vom Inhalt und von der Tonalität her anders politisieren, auch mal übers Ziel hinausschiessen, weil sie (noch) nicht staatspolitische Verantwortung zu tragen haben. Diese Spiel- und Experimentierweise nützen die grossen Parteien, deren Vorsitzende Merkel und Schröder in jungen Jahren die jeweilige Jugendpartei geführt haben, zu wenig aus. Hier ist die Professionalisierung in der Markenführung in der Wirtschaft deutlich weiter fortgeschritten, was das folgende Beispiel aufzeigen soll.

KASTEN

ADIDAS war jahrzehntelang die dominierende Sportartikelmarke weltweit. ADIDAS war als Marke bewusst im Zentrum positioniert, d.h. ADIDAS stand für systemkonstituierende Werte wie Leistung, Tradition, Grösse und Fleiss. ADIDAS rüstete keine Sportkünstler aus wie den Tennisspieler Yannik Noah, sondern Tennisathleten wie Ivan Lendl oder Leichtathletik- und Handballergrößen aus der DDR. Als mit NIKE ein Unternehmen sich bewusst in der Peripherie zu diesem von ADIDAS besetzten Zentrum als Alternativmarke für die Jugend positionierte, war ADIDAS diesen Angriffen nicht gewappnet und verlor konsequenterweise viel an Marktanteil. NIKE war für die rebellische, gegen die gesellschaftlichen Konventionen opponierenden Jugendlichen die befriedigendere Markenwahl. NIKE sprach gerade dieses Gefühl an mit Slogans wie „Just do it“. Soll heissen: pfeife auf die gesellschaftlichen Konventionen, gehe deinen eigenen Weg. Um die Jugend zurückzugewinnen lancierte ADIDAS den sog. „Retro Look“ mit den drei breiten orangen Streifen und rüstete aufstrebende Rap-Bands und Prominente wie Claudia Schiffer und Madonna damit aus. Heute bedient ADIDAS mit dem Leistungs-Logo „Pyramide“ das Zentrum und mit dem Trend-Logo der drei breiten orangen Streifen die Peripherie. Dieser „Markenspagat“ gilt es sehr subtil zu vollführen, da ansonsten die Marke ADIDAS zu diffus wahrgenommen werden würde.

Diese Markenspreizung, die am Beispiel von ADIDAS erläutert wurde, zeigt auf, dass die beiden grossen politischen Parteien in Deutschland die Möglichkeiten der Markenfamilienstrategie viel zu wenig konsequent nutzen. Entscheidend ist, dass sich die Juniorparteien gezielt in der Peripherie zum Zentrum positionieren. Denn die Peripherie lebt davon, dass sie sich als Opposition zum Zentrum definiert. Die emotionale Nabelschnur muss hingegen durchgängig vom Zentrum zur Peripherie aufrechterhalten werden. Hier übernehmen die Markenkernwerte diese Klammerfunktion, der gemeinsamen Wertebasis. Wie bei NIVEA sämtliche Produkte den Werten Pflege und Milde verpflichtet sind – mit unterschiedlicher Argumentation, Tonalität etc. – müssen die gleichen Markenkernwerte für die SPD wie für die Junge SPD gelten, jedoch im Ausleben dieser Werte ist eine koordinierte, bewusst inszenierte Andersartigkeit erfolgsversprechend.

KASTEN

Das Charakteristische Merkmal einer Markenfamilienstrategie ist es, dass Produkte unter der gleichen Marke in mehreren ähnlichen Märkten angeboten werden. Klassisches Beispiel ist die Marke Nivea von Beierstorf. Es gibt in der Zwischenzeit mehr als dreissig verschiedene Nivea-Produkte von der Sonnencreme, über das After Shave und das Deo, die allesamt im Pflege- und Kosmetik-Markt erfolgreich ihre Kunden ansprechen. Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sämtliche Nivea-Produkte als gemeinsames Nutzenversprechen Pflege und Milde in ihrem Markenkern haben und das die Inszenierung in der Werbung oder am Point-of-Sales (POS) bei allen Produkten das gleiche „look and feel“ haben.

Dachmarkenstrategie

- Hier werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst.
- Der Firmenname wird zur Marke.
- Beispiele: Nokia, BMW, Volvo, Apple, IBM, Microsoft, Xerox, Kodak, Pelikan, Pfanni
- 80% der angemeldeten Dienstleistungsmarken stellen Dachmarken dar.
- Beispiele: Allianz, American Express, McKinsey, Tui

Vorteile

- Das Floprisiko der Neuprodukteinführung wird gesenkt.
- Bei Handel und Konsumenten wird schneller eine Akzeptanz erreicht.
- Es ist leichter möglich, eine unverwechselbare Unternehmensidentität und ein differenziertes Unternehmensimage aufzubauen.
- Das Unternehmensimage lässt sich durch eine innovative Markenpolitik leichter aktualisieren.
- Alle Produkte können zur Profilierung der Dachmarke beitragen.

Nachteile

- Es besteht die Gefahr der Markenerosion, wenn die Konsumenten den Kompetenzanspruch des Unternehmens nicht mehr für alle Marken bzw. für alle Produktkategorien akzeptieren.
- Hoher Koordinationsbedarf
- Negative Ausstrahlungseffekte; Möglichkeit hier: Verknüpfung von Firmennamen mit Produktnamen. Beispiel: VW-Golf, VW-Polo, VW-Passat

Dachmarkenstrategie in der Politik

Am Beispiel der Labour-Kampagne in England von 1997 soll die Möglichkeit der Dachmarkenstrategie in der Politik exemplarisch dargestellt werden. Die Ausgangslage der Labour-Partei in den 80` und 90` Jahren sah wie folgt aus: seit 1979 in der Opposition, Image einer sozialistischen, rückwärtsgewandten und wirtschaftsfeindlichen Partei, innerparteiliche Streitereien (Flügelkämpfe), de-

motivierter Wählerbasis. Mit der Einführung der Marke „New Labour“ wurde ein Rebranding vorgenommen. Die neue Marke sollte die Befreiung von altem, ideologischem Ballast („tax and spend“-Image) ermöglichen und durch den sog. „Dritten Weg“ sollten die Werte und Ziele der Linken auf zeitgemäße Art pragmatisch umgesetzt werden. Durch die konsequente Nutzung der Medien wurde die Person Tony Blair als Verkörperung der „Neuen Linken“ inszeniert. Neben dem humorvollen, visionären Macher und Familienmenschen Blair wurde als zweite Personal Brand Gordon Brown als vertrauensvoller „Eiserner Schatzkanzler“, der von der Wirtschaft akzeptiert wird und Robin Cook, als mit den typischen englischen Attributen ausgestatteter Engländer koordiniert in Szene gesetzt. Um die Wahlen zu gewinnen wurde die gesamte Kampagne auf die Segmente „Aktive Unterstützer“ und „Mögliche Wechselwähler“ ausgerichtet (sog. „Targeting“). Sowohl in der Vor-Wahlkampfphase wie auch in der Wahlkampfphase konzentrierte man sich bei „New Labour“ ausschließlich auf qualitative Wählerforschung. Die Resultate dieser täglich stattfindenden Befragungen waren die Grundlage sowohl für die Strategiewahl als auch für die täglichen Wahlkampfparolen der „New Labour“ Troika Blair, Brown und Cook. Der „3. Weg“ wurde von den Wählern als ein Produkt gesehen, welches bei geringer Wirkung wieder ausgetauscht werden kann. Wie sagt der US-Wahlkampfberater Rob Eagle doch treffend: „Unterschätze nie die Intelligenz der Wähler, aber überschätze nie ihr Interesse am politischen Prozess. Sie hören nie richtig zu.“ Nach Kroeber-Riel (Theoretische Grundlagen für das Marketing) spielen die Aktiviertheit und das Involvement beim Konsumentenverhalten eine entscheidende Rolle.

KASTEN

Aktiviertheit

Wenn der Rezipient nicht besonders interessiert ist und wenn bewusste Verarbeitung der Botschaften erreicht werden soll, ist es entscheidend, Aktiviertheit herbeizuführen. Aktiviertheit ist Leistungsbereitschaft für Prozesse, insbesondere zu denken, zu fühlen und zu handeln.

Involvement

Involvement ist der Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und –speicherung.

High Involvement

Aktive Informationssuche

Aktive Auseinandersetzung

Hohe Verarbeitungstiefe

Stark verankerte, intensive Einstellung

Hohe Gedächtnisleistung

Low Involvement

Passives Informationsverhalten

Passives Ausgesetztsein

Geringe Verarbeitungstiefe

Gering verankerte Einstellung

Geringe Gedächtnisleistung

Beim grossen Teil der Wählerinnen und Wähler ist das Involvement für eine spezifische politische Partei gering bis sehr gering. Die Parteien müssen aufgrund dieses generell tiefen Involvementniveaus in bezug auf die Markenführung folgende Grundregeln beachten:

Werbeziel:	oft kontaktieren
Länge der Botschaft:	kurz
Einstellungsänderung durch:	affektive Aspekte
Kommunikationsmittel:	Bilder, Musik u.ä.
Wiederholungsfrequenz:	hoch

Daraus ergeben sich folgende Prämissen für die Kommunikative Umsetzung:

Reduktion

Wiederholungen

Emotionalisieren

Personalisieren

Visualisieren (Bilder, Symbole, Melodien)

Ein zentraler Aspekt des New Labour Wahlkampfes 1997 war die permanente Präsenz in den Medien und bei den Wählern. So wurde ein konstruktives Ver-

hältnis zu den (konservativen) Massenblättern aufgebaut, u.a. durch gezielte Zuspiegelung von Indiskretionen. Blair tourte mit einem Bus quer durchs Land, beteiligte sich als Gesprächspartner an unzähligen Telefonaktionen und es wurden differenziert ausgearbeitete Slogans für die verschiedenen Wählergruppen verwendet. Dies alles wurde vom „Spin Doctor“ der New Labor, XY orchestriert. Resultat all dieser Anstrengungen; es gelang der Marke New Labour ihre Marktanteile zu steigern und seit 1997 Marktführer der politischen Marken in England zu sein. Seit dem 2. Mai 1997 sitzt der CEO von New Labour, Tony Blair als Premierminister in Downing Street No. 10,

Gerade bei der Dachmarkenstrategie steht und fällt der Erfolg mit der Fähigkeit, diese markenstrategische sehr anspruchsvolle Option konsequent umzusetzen. In diesem Zusammenhang kommt der Orchestrierung des spezifischen Markenportfolios in eine wertsteigernde Gesamtmarken-Architektur eine zentrale Rolle zu. Damit die Unternehmensidentität (Corporate Identity) jedoch von den Wählergruppen als schlüssig und dadurch auch als glaubwürdig wahrgenommen wird, müssen die drei Bereiche Design (Erscheinungsbild), Communication (Kommunikation) und Behaviour (Verhalten) strategisch ausgerichtet und miteinander verzahnt sein. Da sämtliche Kommunikationsaktivitäten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben, kommt den politischen Akteuren eine Schlüsselrolle zu. Das individuelle Personal Branding muss zwingend bei der Dachmarkenstrategie in grösstmöglichem Einklang mit der Parteimarke stehen. Eine andere Ausprägung der Dachmarkenstrategie ist bei der kommunistischen Partei Chinas zu beobachten. Da spielt es keine Rolle, wer den Parteivorsitz hat. Das sind wie man sagt ‚Parteisoldaten‘, die austauschbar sind. Dort spielt die Partei die alles entscheidende Rolle. Für die beiden grossen Volksparteien in Deutschland ist die Wahl der Markenfamilienstrategie sicherlich die Richtige, nur in der Umsetzung happert es. Die FdP in Deutschland war bei den letzten Bundestagswahlen ein gutes Beispiel, wie es nicht gemacht werden sollte, wurde doch eine Dachmarkenstrategie angestrebt und am Schluss kam eine Einzelmarkenstrategie beim Wähler an. Die Wähler wussten doch am Wahlsonntag gar nicht (mehr), was sie mit der FdP wirklich wählen würden, zu gross war die wahrgenommene politische Distanz zwischen Möllemann und Westerwelle. Geradezu genial haben die Grünen den Spagat zwischen Zentrumsmarke mit Regierungsverantwortung und Peripheriemarke mit dem Veränderungsanspruch offensiv thematisiert und äusserst clever kommunikativ umgesetzt. Mit dem Slogan „Grün wirkt“ wurde Joschka Fischers Konterfei gezeigt mit der Aussage „Aussen Minister, innen grün“. Hier wurde der latente Widerspruch Zentrum – Peripherie proaktiv thematisiert und absolut schlüssig beantwortet: es geht! Hier fand eine gegenseitige Imageabstrahlung statt. Die Marke „Die Grünen“ profitierten vom staatstragenden Image des Aussenministers und dieser wiederum profitierte von der Frische und der Spritzigkeit der Parteimarke.

Kann man einen Politiker von heute auf morgen zu einer Marke stilisieren, oder entwickelt er sich selbst im Laufe seiner politischen Karriere zu einer

Marke, so wie es häufig über Helmut Kohl gesagt wird? Inwieweit können die Politiker und Ihre Berater den Markenaufbau in der Politik zielgerichtet steuern ?

Helmut Kohl ist ein Anachronismus zu den Theorien der modernen Markenführung, oder die Ausnahme, die die Regel bestätigt. Was man jedoch in diesem Zusammenhang nicht vergessen darf ist, daß er mit Frau Noelle-Neumann jemanden vom Allensbach-Institut an seiner Seite wusste, der ihm ganz genau sagen konnte, wie er wahrgenommen wird. Interessant ist auch, daß Helmut Kohl immer, sobald er für weitere 4 Jahre gewählt wurde, die ersten 18 Monate dazu benutzte, die härtesten Entscheidungen seiner ganzen Regierungszeit zu fällen. Und nach etwa 18 Monaten war seine Zustimmung auf dem Tiefpunkt. Danach hatte er wieder 2 ½ Jahre Zeit, um Geschenke nach links und rechts zu verteilen, damit er am Wahlsonntag wiederum die Mehrheit der Stimmen erhielt. Dieses Verhalten war strategisch klug gewählt, musste jedoch durch die Umfragen auch immer wieder abgefragt werden, um nicht zu tief zu fallen und womöglich den Turnaround nicht mehr rechtzeitig zu schaffen. Also von daher glaube ich nicht, daß Kohl sich intellektuell bewußt als Marken begriffen hat, sondern ganz einfach eine Bauernschlauheit besass, die ihm jedoch zusehenst abhanden kam.

Sehen sie eine notwendige Beziehung zwischen der Identität der Partei-marke und der Identität der Politiker-marke?

Es ist schon ein Stilelement, sich ganz bewußt als Peripherie zum Zentrum zu positionieren. Wir haben ja gewisse Werte, die in einer Kultur sehr stark verankert sind, wie beispielsweise der Wert ‚Natur‘, der eigentlich bei allen Menschen in unseren Breitengraden als etwas Positives wahrgenommen wird. So gibt es verschiedene Aspekte. Es gibt die Aspekte „die Oberen“ und die „Unteren“, wobei Edmund Stoiber sehr stark diese Rhetorik einsetzt. Beispiel: Als Boris Becker damals mit Marius Müller-Westerhagen und Thomas Gottschalk werblich für die Bundesregierung für die Doppelte Staatsbürgerschaft eintrat, hat Stoiber am Aschermittwoch ganz bewußt diese Rhetorik gewählt, und in seiner Ansprache in Passau gesagt: „Was wissen denn schon diese Millionäre, diese Militärdienstverweigerer, diese Steuerflüchtlinge von den Problemen

von uns einfachen Leuten? Die dort oben gehören zu der Champagner-Fraktion. Wir hier, wir sind die Leberkäs-Fraktion.“ Das sind abgrenzende Stilelemente, also das endogame ‚Wir‘ und das exogame ‚Die Anderen‘.

Es gibt natürlich durchaus Möglichkeiten, sich ganz bewußt anders als die Partei zu positionieren, also in der Peripherie, zum Beispiel als Querdenker der Partei. Diese Rolle füllt derzeit Oskar Lafontaine in der SPD aus. Die Peripherie lebt immer davon, daß sie sich als Opposition zum Zentrum definiert.

Aber trotzdem denken Sie, daß eine zu weite Entfremdung eines Politiker von dem Markenkern einer Partei gefährlich für den Spitzenpolitiker ist?

Dann würde er abgestraft. Wenn diese emotionale Nabelschnur reißt, dann ist seine Karriere in dieser Partei gefährdet, dann bleibt eigentlich nur entweder der Rückzug aus der Politik oder der Parteiwechsel. Das haben wir ja auch schon gesehen. Beispielsweise war Otto Schily früher bei den Grünen, und war von seiner Entwicklung her als RAF-Anwalt dort gut aufgehoben. Aber irgendwann paßte er mit seinen Positionen und dem Sheriff-Image, das er jetzt hat, überhaupt nicht mehr zu den Grünen. Heute ist er ein sehr renommiertes Mitglied im Kabinett von Gerhard Schröder.

Ist es für kleinere Parteien schwieriger, einen Spitzenpolitiker als Marke zu stilisieren ?

Einerseits ist es sicher schwieriger, weil die Medien immer nur um die 15 – 20 Politiker in ihrem Reference-Set haben, beispielsweise wenn überlegt wird wer zu ‚Talk im Turm‘ oder ‚Christiansen‘ eingeladen wird. Dort sind immer die gleichen 10 – 15 Politiker zu sehen. Andererseits gibt es die Strategie, lieber im ‚Dorf der König‘ zu sein. Das heißt, in einer kleinen Partei habe ich mehr Chancen, mich zu profilieren, weil die Konkurrenz dementsprechend weniger groß ist. Man kann sagen, daß diese Frage etwas ambivalent ist.

Welche grundlegenden Unterschiede und Schwierigkeiten sehen Sie bei der Übertragung von Markenstrategien aus dem kommerziellen Bereich auf den Spitzenpolitiker als Marke?

Ich sehe eigentlich keine Unterschiede, weil die Mechanismen die gleichen sind. Zunächst einmal interessiert mich der Bekanntheitsgrad, d. h. die Frage: Werde ich in meiner Zielgruppe wahrgenommen? Die Frage, die sich anschließt ist dann: Wie werde ich wahrgenommen, mit welchen Attributen werde ich assoziiert? Und da spielt es keine Rolle, ob es um ein profanes Produkt wie Zahnpasta geht oder um einen Menschen, der in der Öffentlichkeit steht bzw. stehen will.

Und dann die Frage: Was sind eigentlich meine Ziele? Was möchte ich erreichen? Mehr Marktanteile im Zahnpastamarkt und mehr Marktanteile bei den Wählern. Dann die Frage: Was ist meine Sollpositionierung, was gleichzusetzen ist mit der Frage: Wie erreiche ich jetzt diese strategische Zielsetzung und wie muß ich meine Marke in eine angestrebte Sollpositionierung entwickeln?

Aber ist es nicht gerade in der Politik eine schwierigere Aufgabe, diese angestrebte Sollpositionierung zu erreichen, die durch tagesaktuelle Veränderungen, durch eine sehr hohe Medienaufmerksamkeit, durch aggressives Negative Campaigning etc. gekennzeichnet ist? Ist es dadurch nicht viel schwieriger, eine Markenstrategie zielgerichtet durchzuführen?

Ich glaube schon, daß es anspruchsvoller ist. Aber da müssen Sie einfach eine sehr gute Umfeldbeobachtung anstellen. Sie müssen täglich ein Monitoring betreiben, um zu wissen, welche Themen die entscheidenden Themen sind, und wie diese zu ihrer angestrebten Markenpositionierung passen. Wir haben ja ganz klar gesehen, daß Schröder von den Unwettern in Ostdeutschland profitiert hat, vor allem deswegen, weil man in diesen Situation immer wieder sieht, daß Krisen die Stunden der Exekutive sind. Und das zweite ist, daß er ganz klar sagt – wie im zweiten Fernsehduell, daß Deutschland unter keinen Umständen mit einem Kanzler Schröder militärisch im Irak eingreifen wird. Hier war seine Position jetzt eine andere wie zu Jugoslawien oder auch Afghanistan, aber er begründet sie ja auch.

Jedoch wird Herrn Schröder von vielen Wahlkampfbeobachtern vorgeworfen, daß er diese Position rein wahlkampfstrategisch eingenommen hat.

Das ist halt immer die Frage. Wir beobachten das eben nur aus der Distanz. Nur er selber weiß das. Jedoch hatte ich als Beobachter des zweiten TV-Duells schon das Gefühl, daß das auch wirklich seiner festen Überzeugung entspricht. Es ist dann immer die Frage, ob sie einen Menschen eher positiv oder negativ sehen wollen.

Es wird häufig geäußert, daß in der Markenwelt im kommerziellen Bereich der Markenaufbau zielgerichteter und mit mehr Einfluß durchgeführt werden kann, während in der Politik der Markenaufbau sehr stark durch externe Faktoren beeinflusst wird, die im kommerziellen Bereich nicht in dieser Form existieren. Wie stehen Sie zu dieser Meinung?

Ich teile diese Meinung nicht. Wenn eine Umweltschutzorganisation plötzlich behauptet, daß im Nike Fussball-Trikot von Borussia Dortmund krebserregende Substanzen nachgewiesen wurden und das ARD-Magazin Monitor dies in einem Beitrag verbreitet, dann ist das auch etwas, womit Nike nicht gerechnet hat. Das hat ja auch das Potential, diese Marke wirklich zu zerstören. Dann kommt es drauf an, wie man mit einem solchen Thema umgeht. Das ist Nike sehr gut gelungen. Oder wenn beispielsweise Abfüllprobleme mit Coca-Cola Flaschen in Belgien auftreten, dann sinkt der Umsatz von Cola auch nicht auf 10 Prozent, sondern die haben Profis, die genau wissen, nach welchem Szenario jetzt welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Das ist wie bei der Feuerwehr, die auch in Friedenszeiten übt, damit in einem Brandfall jeder Handgriff wirklich funktioniert. Ich glaube, daß gerade dies in der Politik nicht professionell genug gemacht wird. Es wird nie wirklich Krisenkommunikation trainiert. Man geht immer davon aus, daß alles normal läuft, und wenn etwas passiert, dann versucht man spontan zu reagieren. Jedoch sind die Politiker dann meistens einfach emotional zu sehr aufgekratzt, als daß sie dann wirklich die optimalste Strategie und Handlungsoption wählen.

Sie sind demnach nicht der Meinung, daß der Markenaufbau in der Politik unbedingt komplexer ist als im kommerziellen Bereich?

Nein.

Sie denken, daß im kommerziellen Bereich ähnliche Probleme und Herausforderungen für den Markenaufbau existieren?

Absolut. Im kommerziellen Bereich ist natürlich auch ein großer Konkurrenzkampf im Gang. Dort analysiert man auch mit Markenmonitoring das Umfeld, so daß man wirklich weiß, wie die Marke im Verhältnis zu den Konkurrenzmarken in der Zielgruppe verankert ist. Auch hier gibt es vergleichende Werbung.

Im kommerziellen Bereich kann aber eine Marke nicht sprechen!

Ja, aber sie spricht z.B. durch den CEO oder durch einen Testimonial. Jürgen Schrempp gibt Interviews im Namen von DaimlerChrysler. Haribo spricht zwar nicht, aber Thomas Gottschalk ist Mister Haribo. Er gibt ja eigentlich diesen Bärchen eine Identität, spricht als 45jähriger mit einem Häufchen Glucose und wir als Fernsehzuschauer finden das völlig normal (?!). Das gleiche gilt für die deutsche Postaktie. Da wäre niemand auf die Idee gekommen, als Thomas Gottschalk in dem Fernsehspot einen uns, bis dahin völlig unbekanntem Herrn der neben ihm steht, als seinen Bruder, der wahnsinnig viel von Wirtschaft versteht, vorstellt, dies in Frage zu stellen. Und zwar warum? Weil wir Tommy glauben. Weil wir sagen: „Hör mal zu, der gute alte Tommy, der seit 25 Jahren „Wetten, daß“ moderiert, der würde uns ja nie anlügen!“ Gottschalk verfügt über einen grossen Vertrauensvorschuss bei breiten Teilen der Bevölkerung. Und das ist ja auch die Idee, warum sich die Deutsche Post Thomas Gottschalk als Testimonial geholt hat. Deswegen ist Thomas Gottschalk mainstreamfähig, weil er seine Marke in der Öffentlichkeit ganz bewußt mit dem Attribut „Kontinuität“ führt. Er sieht heute immer noch so aus, wie er vor 20 Jahren ausgehen hat. Da hat gegen aussen, ganz bewusst keine visuell sichtbare Entwicklung stattgefunden.

Ist eine Markenentwicklung in der Politik zwingend notwendig?

Ja. Da ja alles konstant im Fluss ist, muss sich die Marke zwingend ebenfalls verändern, weiterentwickeln. Stillstand bedeutet auch in der Markenführung

Rückschritt. Als die Grünen, von der Peripherie her kommend, sich mit dem Attribut „Natur“ versehen haben und sie damit sehr erfolgreich waren, haben die grossen Volksparteien SPD und CDU diese Attribierung ebenfalls in ihre Parteiprogramme und später in ihre Marken aufgenommen. Wenn sich die Grünen nicht weiterentwickelt hätten von den Fundis zu den Realos, würde diese Partei wohl heute nicht mehr im Bundestag vertreten sein geschweige denn Regierungsverantwortung mit drei Ministern tragen.

Abschlussfrage: Was sind Ihrer Meinung nach die kritischen Erfolgsfaktoren bei dem Aufbau und der Positionierung einer Politikermarke?

In Stichworten sind dies:

- **Entscheid zugunsten einer markenstrategischen Option**
- **Personalisierungsstrategie basierend auf den Markenkernwerten**
- **Markenpositionierung, u.a. durch Schlüsselbilder (= visueller Extrakt der Positionierungsbotschaft)**
- **Inszenierungsstrategien: Mediaplacement / Ereignismanagement**
- **Issue Management/Agenda Setting**
- **Umfeldbeobachtung / Monitoring**

Literatur

AILES, Roger, You are the message; getting what you want, by being who you are. 1989

ALTHAUS, Marco (Hg.), Kampagne! Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying. LIT Verlag Münster – Hamburg – Berlin – London 2001.

ALTHAUS, Marco (Hg.), CECERE, Vito (Hg.), Kampagne!2 Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying. LIT Verlag Münster – Hamburg – Berlin – London 2003.

- BIANCO, Antony, LAVELLE Louis, The CEO trap; in Business Week, European Edition / December 11, 2000, S. 48 – 54.
- BRANDMEYER, Klaus, DEICHSEL, Alexander, Die magische Gestalt. Marketing Journal Hamburg 1991
- CARVILLE, James, BEGALA, Paul, Buck up, suck up. New York; London; Toronto; Sydney; Singapore: Simon & Schuster 2002
- ESCH, F.-R.: Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Moderne Markenführung (Hrsg.: Esch, F.-R.), 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 233-265.
- ESCH, F.-R.: Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Moderne Markenführung (Hrsg.: Esch, F.-R.), 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 535-571.
- FREY, Siegfried, Die Macht des Bildes. 1. Auflage. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber 1999
- GABLER, Neal. Das Leben ein Film - Die Eroberung der Wirklichkeit durch das Entertainment. 1999.**
- KARMASIN, Helene, Produkte als Botschaften. 2., überarb. und erw. Aufl. Wien: Ueberreuter, 1998
- KELLER, Kevin Lane, Strategic Brand Management; building, measuring and managing brand equity. 1998
- KOEHLER, Richard, MAJER, Wolfgang, WIEZOREK, Heinz, Erfolgsfaktor Marke; neue Strategien des Markenmanagements. 2001
- KOTLER, Philip, BLIEMEL, Friedhelm, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 1999, 9., überarb. und aktualisierte Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P.: Konsumentenverhalten, 7.Auflage, München 1999.
- MEFFERT, H, Strategien zur Profilierung von Marken, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs (Hrsg.: Dichtl, E./Eggers, W.), München 1992, S. 129 - 156
- MORRIS, Dick. „Behind the Oval Office – Winning the presidency in the nineties”. Radom House New York 1997
- PIPP, Günther, „Ganzheitliches Management – die umfassende Verantwortung von Führungskräften”, in: St. Galler Business review 2000/1, St. Gallen, S. 22 – 29.
- RIES, Al, TROUT, Jack, Positioning: the battle for your mind. McGraw-Hill Inc., 1986
- SCHOENBORN, Gregor (HRSG.), MOLTHAN, Kerstin M.. Maken Agenda; Kommunikationsmanagement zwischen Marke und Zielgruppe. Hermann Luchterhand Verlag GmbH 2001.
- TROMMSDORFF, V., Konsumentenverhalten, 6. Auflage, München 1996
- VON DER CRONE, Hans Caspar, Corporate Governance und Reputation; in Neue Zürcher Zeitung NZZ / 27.1.2001, S. 29

