

Der Churchill-Effekt

Persönlichkeiten können die Welt verändern. Marken auch. Dabei sind es nicht die Produkte oder Innovationen allein, die eine Marke groß und bedeutsam machen. Marken brauchen vor allem eins: Persönlichkeit.

Der Churchill-Faktor postuliert, dass eine einzige Person den entscheidenden Unterschied ausmachen kann. Heute wird immer wieder deutlich, welchen Einfluss Churchills Persönlichkeit auf die Welt und auf die Ereignisse hatte, speziell in Zeiten der Krise. Auch aktuell suchen die Menschen angesichts der vielen Krisen mit einem Krieg mitten in Europa nach Halt, Orientierung und auch ein bisschen Optimismus. Die Unsicherheiten gelten generationsübergreifend, wie eine repräsentative Befragung der Vodafone Stiftung Deutschland belegt: Auch 86 Prozent der 14- bis 24-Jährigen hierzulande machen sich Sorgen um ihre Zukunft. Lediglich 23 Prozent erwarten, dass Deutschland den Klimawandel bis 2050 im Griff hat.

Das ließe sich wohlfeil mit German Angst abtun. Tatsache ist aber, dass auch dem größten Optimisten nach einer endlosen Kette aus Katastrophen langsam der Optimismus knapp wird. Dennoch wird Verzweiflung allein nichts ändern. Es gibt keine Alternative zu »Keep calm and carry on«. Krisen haben immer das Potenzial für Entwicklung und Verbesserung, auch wenn es zwischenzeitlich nicht so aussehen mag.

Orientierung und Optimismus in dieser Lage bieten Persönlichkeiten, wie unser Wirtschaftsminister Robert Habeck oder unsere Außenministerin Annalena Baerbock, die mit ihrem frischen und anderen Auftritt vor der UN-Versammlung Hoffnung auf ein Morgen macht. Nach vorne schauen ist auch für Marken wichtig. Marken können als Treiber für Innovation und Nachhaltigkeit die Zukunft Deutschlands mitgestalten. Das klingt ermutigend – oder nach Wünschen. Werden wir das wirklich meistern? Wenn man sich vergegenwärtigt, dass das Markenvertrauen noch ungebrochen ist, das Marken nach wie vor Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft erzeugen, dann lautet die Antwort zunächst einmal: Ja!

Damit daraus aber nicht die nächste wirkungslose Wohlfühlmode für Markenfuzzis wird, ist es zwingend, zunächst genauer hinzuschauen und sich zu

fragen, vor welchen konkreten Aufgaben heute praktisch alle Marken stehen.

Cha, cha, changes

Eine Sache ist bereits klar: Von Marken wird heute mehr erwartet als nur Dinge zu verkaufen. Die alten Codes nutzen sich immer schneller ab. Doch trotz Inflation, Gaskrise und Krieg: Marken sind immer noch Vorbilder und können etwas bewegen und verändern. Aber das gilt nur, wenn sie ihren eigenen Churchill-Moment in sich entdecken und diesen auch leben.

Marken hatten es immer schwer sich zu ändern. Nichts geht ohne ausreichenden Leidensdruck. Deshalb sollte ich mich bewegen, wenn es noch nicht wirklich unbedingt nötig ist? Sicher: Veränderung ist ein riskanter Weg, der in der Geschäftswelt wenig überraschend eher nicht so beliebt ist. Veränderung ernst zu meinen, zu managen und durchzuhalten ist dagegen mühsam, hart und leider mit Risiko behaftet. Gerade bei etablierten Marken herrscht oft eine Mischung aus Bequemlichkeit und Bedenken. Die Angst Kunden zu verprellen, und der ewige Druck, Profite zu machen, verführt allzu oft dazu, das Bewährte beizubehalten. Als Ventil werden nutzlose Innovationen und wolkige Purpose-Statements generiert oder im Zweifel gelogen – pardon – Greenwashing betrieben. Kosmetische Maßnahmen statt klarer Veränderungen.

Wirkliche Änderungen kommen erst, wenn es nicht mehr anders geht. Dann oft schnell und im Hauruckverfahren. Dass es auch anders gehen kann, zeigen Start-ups oder auch etablierte Unternehmen, die wirklich bereit sind, Neues umzusetzen. Der Churchill-Faktor fordert, sich von der bequemen Verlockung des 'Weiter so' nicht einlullen zu lassen, eine klare Vision zu entwickeln und diese dann auch durchzuhalten. Daraus folgt ein klarer Blick auf die Conse-

quenzen des eigenen Handelns oder Nichthandelns. Etwas über einen längeren Zeitraum konsequent durchzuhalten, ist eine eigene Herausforderung für sich – speziell im Zeitalter der sozialen Medien, bei denen es leider eben nicht um Konsequenz geht, sondern um den Empörungsmodus.

Worum es wirklich geht

Persönlichkeit, Persönlichkeit, Persönlichkeit. Eine Marke muss heute nicht nur die intendierten Eigenschaften kommunizieren, sondern sie auch ganzheitlich in einer Haltung widerspiegeln. Und diese Haltung muss glaubwürdig und echt bzw. authentisch sein und zur Marke passen. Das passiert nicht von allein, sondern dafür braucht es einen echten Transformationsprozess.

Leider wird Transformation heute oft nur als Übergang von der analogen zur digitalen Marke missverstanden. Natürlich ist das wichtig und angesichts der Probleme etablierter Marken auch dringend nötig. Aber es geht am eigentlichen Thema vorbei, weil es wieder nur eine scheinbare Lösung vorgaukelt: Wenn du Regelsatz eins, sprich analoge Welt, mit Regelsatz zwei, sprich magische Digitalisierung, verbindest, wird sich das Problem schon irgendwie von allein lösen. Das wird es aber nicht! Die Verknüpfung beider Welten zeigt nur, dass digitale Marken aus strategischer Sicht genauso funktionieren wie ihre analogen Gegenstücke.

So funktioniert Markenpersönlichkeit

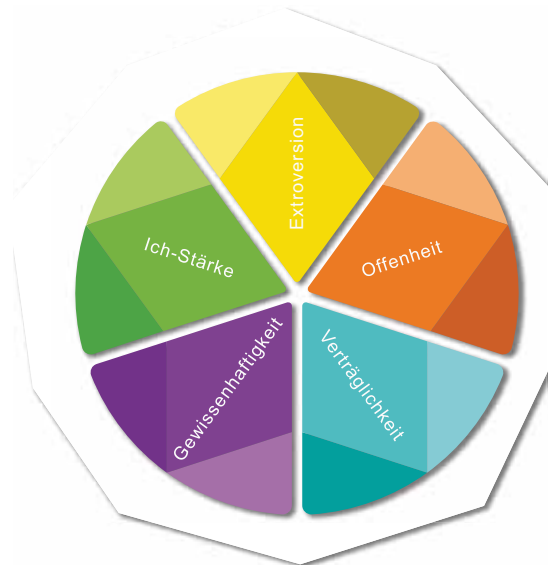
Marken mussten sich schon immer anpassen, um in relevant zu bleiben. Marken, die das verstehen, haben in der Transformation echte Vorteile. Marken, die das nicht wahrhaben wollen, stehen bald im Museum.

Was erfolgreicher Marken von anderen unterscheidet, ist nach USP und Purpose eine neue Möglichkeit der Differenzierung: eine klare, nachvollziehbare Markenpersönlichkeit. Moderne Marken beginnen, die entscheidende Bedeutung einer menschlichen Markenpersönlichkeit zu verstehen. Wir sind durch das Aufkommen eines kommunikativen Rückkanals in einen Dialog mit Marken eingetreten. Damit akzeptieren wir als Konsumierende auch immer weniger, dass diese zu uns wie zu einem Untergebenen sprechen, der die Bedingungen diktiert bekommt.

Im Kern ist dieser Transformationsprozess die Abkehr von der alten Industrieökonomie (Top-down). Die neuen Möglichkeiten in der Netzökonomie (Bottom-up) führen dazu, dass wir immer mehr von

Das Fünf-Faktor-Modell

Die wissenschaftliche Grundlage



Ein wissenschaftliches Modell der Persönlichkeit:

- **Unabhängig von Kultur und Situation haben Menschen unterscheidbare, universelle Züge. Darauf beruht die Persönlichkeitstheorie des Fünf-Faktor-Modells.**
- **Die Big Five sind das heutige Standardmodell der Persönlichkeitspsychologie. Die Big Five stellen einen Konsens in der Persönlichkeitsforschung dar.**
- **Es ist auch als OCEAN-Modell bekannt – nach den entsprechenden Anfangsbuchstaben: Openness (Offenheit), Conscientiousness (Gewissenhaftigkeit), Extroversion, Agreeableness (Verträglichkeit), Neuroticism (Ich-Stärke).**
- **Wir haben bei Bonsai das Fünf-Faktor-Modell für Marken adaptiert.**

Quelle: Bonsai

Marken verlangen. Und wer uns ignoriert, von denen wenden wir uns ab. Am Ende geht es um einen echten, ernsthaften Dialog. Soweit, dass laut einer Studie von Accenture 83 Prozent der Kunden mehr menschliche Interaktion mit Marken fordern.

Die Konsumierenden verlangen nach Marken mit echter, erkennbarer Persönlichkeit. Es geht eben nicht nur um ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis oder gute Qualität, sondern um echte menschliche Qualitäten und genuine Anteilnahme. Wenn eine Marke mit Eigenschaften aufwartet, die ihr Publikum ansprechen, wird sie mit offenen Armen empfangen. Die Markenpersönlichkeit ist die Sammlung von Eigenschaften und Merkmalen, die durchgängig in der gesamten Markenerfahrung verwendet werden, um die Zielgruppe emotional anzusprechen und mit ihr eine echte Beziehung zu pflegen. Um das zu gestalten, benötigen wir zwei wichtige Grundlagen die die Basis für eine echte (Marken-)Persönlichkeit sind: Authentizität und Aufrichtigkeit.

Authentizität – Das Unveränderliche

Zuerst bestimmt das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Authentizität, wie wir uns bei den Informationen fühlen, die von einer Marke ausgeht. Ohne Authentizität wirkt jede Eigenschaft oder jeder Persönlichkeitszug kontraproduktiv bzw. zumindest verdächtig. Wenn wir das Gefühl haben, dass jemand echt oder authentisch ist, glauben wir, dass er nichts vor uns verbirgt und daher keine Gefahr darstellt. Vermittelt er diesen Eindruck nicht, entsteht Misstrauen – ein Gefühl, das zuverlässig jede Bindung behindert, speziell zu einer Marke.

Menschen analysieren permanent unbewusst Verhaltensweisen und Handlungen und entscheiden aufgrund ihrer Erfahrungen, ob sie eine Person oder eine Marke mögen oder nicht. Meistens geschieht dies auf einer unbewussten Ebene, aber die Entscheidung hat einen dauerhaften Einfluss darauf, wie sie Marken wahrnehmen.

Aufrichtigkeit – Die Berechnungsgrundlage

Die zweite Dimension der Markenpersönlichkeit ist Aufrichtigkeit. Ehrlichkeit, Klarheit und Berechenbarkeit sind die Eigenschaften, um die es dabei geht. Heute sind wir alle mehr als jemals zuvor permanent Werbung und damit Marken, die mit uns kommunizieren, ausgesetzt. Angesichts der vielen Kommunikationsmöglichkeiten, die einer Marke zur Verfügung stehen, ist die Öffentlichkeit dabei skeptischer denn je, wenn es um die Glaubwürdigkeit und wahre Aufrichtigkeit bei einer Marke geht.

Das ist soweit nicht neu. Wir alle haben das schon gehört. Tag für Tag werden die Konsumierenden mit Markenbotschaften, Sonderaktionen, Rabatten und Wettbewerben konfrontiert. Die meisten Marken überfluten uns mit zu vielen ihrer Botschaften, denen die Menschen immer weniger Wert beimessen. Das trübt die öffentliche Wahrnehmung dahingehend, dass die Aufrichtigkeit einer Marke eher ein Oxymoron als eine glaubwürdige Persönlichkeitseigenschaft



■ Thomas Hoch ist Diplom Psychologe und Head of Brand Strategy bei Bonsai Research. Sein Fokus liegt auf der Beratung von Unternehmen in Sachen emotionaler Markenführung. Er ist seit 25 Jahren Markenberater und wechselte im April 2021 von Kantar zu Bonsai Research.

für sie ist. Was sagt das über eine Persönlichkeit aus, wenn sie oberflächlich oder unaufrichtig ist, selbstsüchtig nervt, und nicht verstehen kann oder will, dass das nichts Positives ist?

Die Regel für Marken in unruhigen Zeiten muss also lauten: Sei aufrichtig, ehrlich und so echt, wie du nur sein kannst. Speziell in einer Beziehung zwischen Konsumierenden und einer Marke. Eine Studie der University of Cambridge hat gezeigt, dass Marken, die ihre Persönlichkeit und ihre Botschaften auf Aufrichtigkeit und Authentizität zuschneiden, eher positive Wahrnehmungen auslösen und somit echte Beziehungen zu Konsumenten schaffen.

Markenpersönlichkeiten müssen vor jeder Strategieentwicklung genau bekannt sein und notfalls neu entwickelt werden. Wenn man dann noch genau weiß, wer die Zielgruppe ist, welche Persönlichkeitsmerkmale sie attraktiv findet und vor allem, welche Eigenschaften sie authentisch und aufrichtig findet, schafft man starke Wettbewerbsvorteile. Und diese Persönlichkeit man entwickeln.

In fünf Schritten zur Markenpersönlichkeit

Was sollten Marken also tun, um in Zeiten der Krise und der Umwälzung die Transformation zu meistern? **Erstens:** Nicht den Kopf in den Sand stecken – die alten Zeiten sind zuerst einmal weg und es lohnt nicht auf ihre Rückkehr zu warten. Was hat die Marke vor sich? Was kann sie heute und morgen zu einer besseren Welt beitragen?

Zweitens: An seinen Grundlagen arbeiten – Persönlichkeit wird nicht am Reißbrett gestaltet, sondern entwickelt sich. Das braucht Zeit und eine ruhige Hand. Würde Ihre Marke zum Abendessen eingeladen werden? Von wem? Und warum?

Drittens: Persönlichkeit kann man messen, sehr zuverlässig und wissenschaftlich belegt. Die Fünf-Faktor-Methode macht das seit 40 Jahren. Sie in die Markenentwicklung zu integrieren, war der logische Schritt, den wir in der Markenstrategie nutzen.

Viertens: Klarheit – Was kann die Marke glaubhaft anbieten? Und was nicht?

Fünftens: Wofür will die Marke geradestehen? Was ist ihre innere Wahrheit? Woran glaubt sie wirklich? Wer es schafft, sich diesen Fragen zu stellen und darauf auch Antworten zu finden, kann als Marke den eignen inneren Churchill entdecken. Mit einer klaren Vision – durchgehalten gegen alle Widerstände – die ganze Welt beeinflussend. Das haben bereits einige Marken geschafft. Und Ihre? ■

Thomas Hoch