

**DER NEUE LUXUS.** LVMH, der größte Luxuskonzern der Welt, hat seine Produktion in der Christian-Dior-Fabrik im französischen Saint-Jean-de-Braye von Parfum auf Handdesinfektionsmittel umgestellt.

# GIGANTISCHER FELDVERSUCH

**Große MARKEN wie Louis Vuitton, Prada, Gucci, oder Dyson erfinden ihre Leistungsversprechen gerade neu - oder aber verspielen sie auch. Ausschlaggebend wird sein, während der Krise etwas Nachhaltiges zur Lösung der Krise beigetragen zu haben.**



**SCHNELLE REAKTION.** In nur zehn Tagen haben die Ingenieure des innovativen englischen Staubsaugerherstellers Dyson ein Beatmungsgerät entwickelt.



VON KRISTIN HANUSCH-LINSER UND HELENE KARMASIN

Aktion, die man jetzt liefern „muss“, oder heißt es, dass Unternehmen langfristig umdenken wollen – und sollen?

Lernen die großen Marken gerade einen vollkommen neuen Umgang mit ihrer eigenen Haltung? Und können sie damit an ihre bisherige Haltung und Bedeutung glaubwürdig anschließen?

Die Corona-Krise entpuppt sich für die Unternehmen als gigantischer Feldversuch, mit neuen Werten auf das starke Gemeinschaftsgefühl der krisengebeutelten Konsumenten zu reagieren.

## UNTERNEHMEN ALS PROBLEMLÖSER.

Ein Blick in die (noch) gültigen „Mission Statements“ der großen Marken zeigt, wie die eigene Markenhaltung vor der Krise kommuniziert wird. Damit wird deutlich, dass das so einfach nicht sein wird: Während Prada für die Entwicklung von Produkten „jenseits von Trends“ steht, will Tesla „die Beschleunigung des Übergangs zu nachhaltiger Energie“ forcieren. „To represent the most refined qualities of Western ‚Art de Vivre‘ around the world“, sagt LVMH.

Immerhin Dyson hat seine Bedeutung schon vor Corona richtig gedeutet: „Solving the skills gap. Engineers are the world’s problem-solvers. To tackle 21st century challenges like air pollution, we need more of them.“ Mit dieser Haltung lässt sich auch mit Rolls-Royce in der Krise zusammenarbeiten: „As pioneers, we must continuously innovate to provide the best solutions. This requires us to anticipate the opportunities and challenges our customers will face.“

**DIE CORONA-DISRUPTION.** Alle Epidemien haben ein Ende. Es wird also auch eine Zeit nach Corona geben. Aber diese Zeit wird nie wieder so sein wie zuvor.

Die turboglobulierte, hoch vernetzte und auf absolute Leistung und Effizienz orientierte Welt erlebt gerade ihre eigene Verletzlichkeit. „Disruption“ – vor Corona noch Lieblingswort der Start-up-Industrie und Angstwort der Old-Economy – bekommt auf einmal eine ganz andere Bedeutung. Es scheint so, als würden wir gerade vollkommen neu über die Werte nachzudenken beginnen, die bisher unhinterfragt gültig waren. An ihrer Stelle entstehen oder auferstehen neue, anziehende Werte. Dies betrifft naturgemäß auch Marken und Unternehmen. ▶

Der größte Luxuskonzern der Welt, LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, hat als erster seine Parfum-Produktion auf Handdesinfektionsmittel umgestellt. Dyson, Tesla, Airbus, Ford, McLaren und Rolls-Royce machen sich an die Herstellung von Beatmungsgeräten. Prada, Balenciaga, Yves Saint Laurent, H&M sowie Zara haben damit begonnen, ihre Produktionsbetriebe in medizinische Schutzausrüstungen umzuwandeln. Gucci will in den kommenden Wochen 1,1 Millionen chirurgische Masken und 55.000 medizinische Overalls spenden.

Spotify startet einen Hilfsfonds über zehn Millionen Euro für krisengebeutelte Künstler. Google stellt ein Milliardenpaket für Kleinunternehmen und NGOs zur Verfügung. Airbnb und Accor-Hotels bieten leerstehende Immobilien und Hotelzimmer kostenlos für Quarantäne-Gestrandete an. Sogar Facebook kooperiert mit der UNESCO und startet ein beispielloses digital Literacy Programm für Lehrer, Unternehmen und Studenten.

Das klingt alles hervorragend, aber was bedeutet es? Ist das eine kurzzeitige

## ZU DEN PERSONEN



**Kristin Hanusch-Linser**  
Executive Advisor für markenzentrierte Transformation und Vizepräsidentin der IAA.



**Helene Karmasin**  
Expertin für qualitative Marktforschung und semiotische Analysen. Leiterin des Instituts Behavioral Insights.

## BOTSCHAFT OHNE MEHRWERT

► Marken stehen ja nie nur für funktionale Leistung. Das, was sie wertvoll macht, sind ihre Bedeutungen. Nike ist nicht nur ein Schuh, sondern steht für die Ideologie der Tat, der Durchsetzung: „Just do it“. Das ist nicht nur ein Slogan, sondern vermittelt das Gefühl, zu der Gruppe der starken, tatkräftigen Menschen zu gehören. Unternehmen gewinnen Anziehungskraft nicht nur, weil sie Profit machen, sondern weil sie sich als ein nützliches Mitglied der Gesellschaft zeigen, weil sie eine „Mission“ verwirklichen.

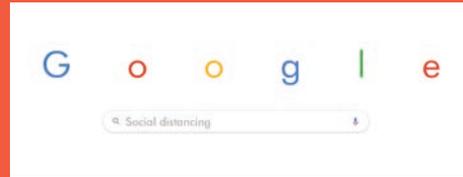
Erfolg haben jene Marken, die attraktive Werte an sich binden. Dies sind nicht nur moralische Werte, sondern auch Konzeptionen des Wünschenswerten. Diese Konzeptionen des Wünschenswerten sind unterschiedlich und sie ändern sich. Genau an solch einem Wendepunkt stehen wir gerade: Unsere hoch geschätzten, attraktiven ozeanischen Unternehmensmarken aus der digitalen Plattformökonomie ringen gerade um ihre Attraktivität. Terrestrische Marken der „Old-Economy“ zeigen in der Krise, dass man sich auf sie verlassen kann.

**LAND- UND SEE-IMPERIEN.** Der Politikwissenschaftler Herfried Münkler zeigt in seinem Buch über Entwicklung und Niedergang von Imperien zwei Typen auf, die wir auch auf Marken übertragen können. Die zwei wichtigsten Typen sind terrestrische und ozeanische Imperien, also Land- und See-Imperien. Münkler beschreibt ihre Entwicklung, ihre Gefährdungen, ihre Strategien der Machterhaltung.

Terrestrische Imperien haben feste Raumgrenzen, die sie verteidigen. Sie sind im Inneren straff und stark hierarchisch konstruiert, sie setzen auf Tradition, Schutz, Sicherheit, Verlässlichkeit, Abwehr von Chaos. Das klassische Russland ist ein gutes Beispiel für diesen Typ von Imperium.

Ozeanische Imperien streben nach Expansion, aber sie tun das, indem sie mobile kleine Einheiten über das Meer schicken, die dort lokale Stützpunkte errichten, die autonom agieren, aber mit dem Mutterland in Verbindung bleiben. Ihre Werte sind das Fluide, die Vernetzung, die Autonomie. Sie sind schwer greifbar, quasi „überall“. Die Niederlande im 16. Jahrhundert, die bald der Landmacht Spanien den Rang abliefen, sind ein Beispiel. Aber auch das Britische Empire.

Dieses Modell lässt sich auf Unternehmen übertragen: Es gibt Unternehmens-



**ZUSAMMENHALT DURCH DISTANZ.**  
Social-Distancing-Logos mögen in der Krise hilfreiche Botschaften-Verstärker sein. Einen bleibenden Mehrwert nach der Krise liefern sie jedoch nicht.

marken, die im Kern dem Wertesystem und der Konstruktion terrestrischer und ozeanischer Imperien folgen. Google, Amazon, Facebook etwa sind typisch ozeanische Unternehmen: schwer lokalisierbar, fluid, überall vertreten, schwer fassbar, auf unbedingte Expansion ausgerichtet. Diese Unternehmen haben auch einen spezifischen Code ausgebildet, also eine Art sich zu präsentieren und zu sprechen: locker, informell, jung, lässig.

Es ist dieser Code und auch diese Konstruktion des Ozeanischen, die derzeit eine hohe Attraktivität genießen. Terrestrische Marken schauen demgegenüber oft alt und behäbig aus, gleich, wie erfolgreich ihre Produkte sind. Der kulturelle Glanz liegt quasi auf dem Ozeanischen.

Dennoch bringt man die „Ozeanischen“ auch mit Verantwortungslosigkeit, Profitgier, unkontrollierter Machtfülle in Verbindung. Sie sind nicht in den Grenzen von Nationalstaaten gebunden und unterliegen damit auch nicht wirklich nationalstaatlichen Institutionen, wie der Steuerpflicht auf Umsatz und Gewinn.

**IN DER KRISE GLAUBWÜRDIGER.** Ozeanische Marken spiegeln perfekt unsere derzeitige Situation einer Pandemie: die hochgradige und damit hoch verletzte globale Vernetzung, gegen die wir uns nur durch eine Hochschätzung terrestrischer Werte wehren können.

Was wir gerade erleben ist die Akzentuierung von Raumgrenzen, Wertschätzung staatlicher Institutionen, Disziplin, Verantwortung. Ozeanische Marken kön-

nen hier nicht mithalten. Sie müssen auf ihre Tugenden setzen, um nach der Krise noch dabei zu sein: ihre Wissensplattformen öffnen und teilen oder einfach Geld spenden.

Wenn wir also der These folgen, dass Marken Anziehungskraft über die Wertesysteme und Konzeptionen des Wünschenswerten gewinnen, so könnten Marken, die glaubwürdig terrestrisch sind und die das auch auf attraktive Weise in ihrem Code zum Ausdruck bringen, die sein, die am besten überleben und in Zukunft hohe Akzeptanz erhalten.

**WERT IST, WAS UNS WICHTIG IST.** Umso bedeutender ist es, jetzt schon einen klaren Blick auf die emotionale Rolle der Marke während der Krise zu werfen. Während der Krise etwas getan zu haben, einen Beitrag zur Lösung geboten zu haben, wirklich etwas für die Gemeinschaft geleistet zu haben, zu signalisieren, dass dies nachhaltig sein wird und dass es an eine schon bestehende Haltung der Marke anschließt, wird von hoher Bedeutung sein. „Wertbestimmend“ war vor der Krise, was auf den Markt einen Preis erzielen kann, folglich bestimmt der Preis den Wert. Nach der Krise könnte es umgekehrt sein: Wert wird sein, was uns wichtig ist und warum. Dieser Wert bestimmt dann den Preis.

Marken, die beim Preiswert-Spiel dort anschließen wollen, wo sie vor der Krise eingebremst wurden, werden jedenfalls hoffnungslos aus dem Takt kommen. Schauen wir nur mal auf die vor Corona produzierten Werbespots, die gerade laufen: Kommen sie uns nicht jetzt schon vor, wie aus der Zeit gefallen?