



## Abstract

Markenführung ist die treffsichere Steuerung von Markensignalen. Semiotik setzt genau hier an. Sie bereichert das Marketing mit Insights, die in Konsumentenbefragungen nicht unmittelbar sichtbar werden und liefert inspirierende Sprungbretter für die Marken-, Kommunikations-, und Innovationsentwicklung.

## Zeichen. Und warum sie wichtig sind für Marken.

Dem ein oder anderen mag der Begriff „Semiotik“ im Marketing-Alltag bereits begegnet sein. Wir stellen aber immer wieder fest, dass das Wissen über das Potential der Methode bei vielen Marketingverantwortlichen noch immer sehr vage ist - und wollen mit diesem Artikel Licht ins Dunkel bringen.

Was hat es also auf sich mit der Semiotik? Zunächst einmal ist sie keine Erfindung der Marktforschung, sondern der Linguistik und Logik. Sie ist die Lehre von den Zeichen, also von allen Signalen, die mit den fünf Sinnen wahrnehmbar sind. Das heißt all jenes, was Menschen dabei hilft, die Welt um sich herum zu interpretieren und in ihr zu kommunizieren. Semiotik beschäftigt sich nun damit, welche Zeichen es gibt, wie sie „decodiert“ werden und welche Bedeutungen dahinter liegen. Umgekehrt aber auch damit, wie Botschaften, zum Beispiel über Marken und Produkte, optimal in Zeichenwelten übersetzt werden können.

Jede Marke und jedes Produkt setzt - ob bewusst oder unbewusst - Zeichen ein. Auf der Verpackung (Farben, Abbildungen, Formen), in der Kommunikation (Inszenierung, Akteure, Setting), im Produkt oder in der Dienstleistung selbst (Konsistenz, Bedienelemente, Verkaufspersonal).

Das Marketing ist voll von Zeichen. Genauer gesagt: Erfolgreiche Markenführung setzt eine zielsichere Steuerung dieser Signale voraus. Und Semiotik hilft dabei, die richtigen Zeichen für die Marken-, Kommunikations- und Innovationsentwicklung zu identifizieren. Durch eine klare Perspektive auf die Optionen. Durch umsetzungsnahe, inspirierende Ergebnisse. Und durch eine zukunftsgerichtete Perspektive, die zeitgemäße und aufstrebende Potenzialfelder benennt.

## Von Ampeln, Äpfeln und Codes.

In jeder Kultur gibt es Zeichen, die recht eindeutig interpretiert werden können. Eine rote Ampel zum Beispiel sagt „Achtung, Stop!“. Nicht mehr, nicht weniger. Wir alle kennen solche eindeutigen Zeichen. Trotzdem sind sie die Ausnahme. Nehmen wir ein anderes, ganz simples Beispiel – einen Apfel.

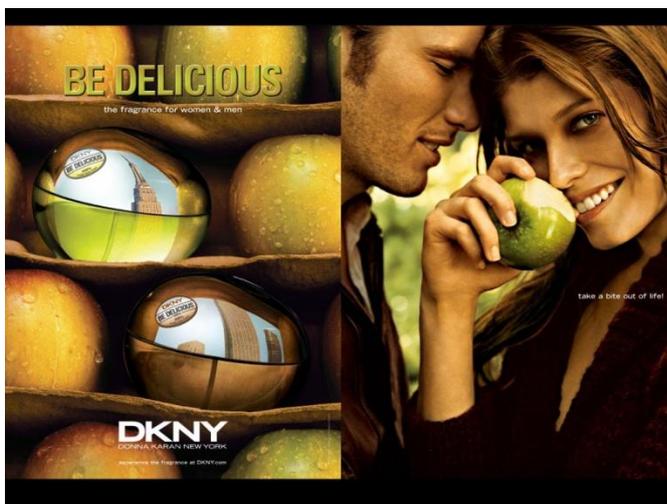
Was „bedeutet“ er? Nun, zunächst ist er erst einmal ganz einfach eine „essbare Frucht“. Kein weiter Weg ist es zu geschmacklichen Bedeutungen. Süß, säuerlich, saftig. Darüber hinaus wird es bereits etwas schwieriger, denn hier kommen kulturelle und individuelle Prägungen ins Spiel: Er symbolisiert gesunde Ernährung (*an apple a day ...*), steht für Vitalität, Frische und Jugend, aber auch für etwas Einfaches, Vertrautes. Ja sogar Kreativität und Innovation kann er symbolisieren (man denke an das Apple-Logo). Ein klein wenig tiefer vergraben ist die Bedeutung der Verführung – der Apfel als Symbol der Regelübertretung und Sünde (die Frucht der Verführung im Paradies).

Was also zeigen uns diese Beispiele rund um den Apfel? Mehrere: Erstens, dass Zeichen und Symbole mit vielfältigen, durchaus unterschiedlichen Bedeutungsfacetten aufgeladen sein können. Zweitens, dass ihre Bedeutung abhängig von individueller und kultureller Prägung ist - der Apfel als



Symbol der Verführung funktioniert zum Beispiel nur in christlich geprägten Kulturen. Drittens, die Bedeutung von Zeichen hängt vom Kontext ab: der Apfel als Symbol der Verführung wird erst dann lesbar, wenn der Apfel angebissen in der Hand einer jungen Frau liegt. Aller spätestens dann, wenn sie vor einem Baum steht, in dem sich eine Schlange windet. Wenn also ein ganzes System an zusammenhängenden Zeichen erkennbar wird.

Wir sprechen bei einem solchen Zeichensystem von einem „Code“, eine Art ungeschriebenes Gesetz darüber, wie bestimmte Zeichen systematisch in Beziehung zueinander stehen - und welche Bedeutungen damit verbunden sind. Markenkommunikation kann diese Codes ganz gezielt aufgreifen und mit ihrer Symbolkraft spielen. „Be Delicious“ von DKNY ist so ein Beispiel. Hier wird die Symbolik rund um Eva und den Apfel in ein kosmopolitisches Umfeld übersetzt – den „Big Apple“ New York.



### **Semiotik und Kultur: Insight from Outside.**

Zeichen und ihre Bedeutung werden im kulturellen Umfeld geformt. Aber was ist eigentlich „Kultur“? Kultur umfasst im Grunde alles, was von Menschen in einer Gesellschaft produziert und konsumiert wird. Also alles was die Menschen umgibt und was sie um sich herum wahrnehmen (sehen, lesen, essen, trinken, usw.). Diese Zeichen, so die Grundüberzeugung, beeinflussen sowohl das Denken und Fühlen der Menschen, als auch ihre Vorlieben und Sehnsüchte. Die Analyse kultureller Zeichen eröffnet eine neue Perspektive auf die Menschen und hilft zu verstehen, wie man sie ansprechen und ihren Nerv treffen kann.

Genau hier liegt ein wesentlicher Unterschied zur klassischen quantitativen oder qualitativen Marktforschung, die im Kern davon ausgeht, dass man aus Menschen mit den geeigneten Befragungstechniken alles wichtige entlocken kann („inside out“). Semiotik geht den umgekehrten Weg und nimmt eine „outside in“ Perspektive ein, um etwas über Kultur und die Menschen, die in ihr leben, zu lernen. Mehr noch: Semiotik liefert Einblicke für die Markenführung, die durch Konsumentenbefragungen allein häufig nicht zugänglich werden. Denn Menschen erleben kulturellen Einfluss und die Beziehungen von Zeichen und Bedeutungen (und wie sie sich ändern) in aller Regel nicht bewusst.



## Die Zeichen der Zeit erkennen.

Kultur ist ständig im Wandel, ihre Zeichen sind dynamisch und flüchtig. Menschen und Marken sind dem Zeitgeist ausgesetzt – eine Herausforderung für die Markenforschung und eine Chance für die Markenführung. Im Zeitgeist spiegeln sich momentane Wünsche, Sehnsüchte und Ideale der Gesellschaft in spezifischen Zeichen wider. Er wird unter anderem geformt durch die öffentliche Diskussion, zum Beispiel in den Medien. Zeitgeistveränderungen lassen sich in großen und kleineren Wellen beobachten. Eine große Welle war etwa „die 68er Bewegung“ und ihre Zeichen (Friedenszeichen, Hippie Outfit, ...). Kleinere Wellen sind weniger offensichtlich, „schleichender“, aber ebenso wichtig für die Markenführung. Was bedeutet das nun für unseren Apfel? Ein typischer aktueller Zeitgeist-Code sieht so aus: „Spätsommersonne - alter Apfelbaum voller reifer Früchte - satte Streuobstwiese - Erntestiege“. Nennen wir diesen Code der Einfachheit halber „Erntedank“. Er ist momentan massenhaft in der Kultur sichtbar. Hohes C „Heimische Früchte“ beispielsweise setzt voll auf diesen Code, der die Sehnsucht nach ursprünglichen, verstehbaren und sicheren Produkten aus der Region widerspiegelt, eine Reaktion auf die allgegenwärtigen Lebensmittelskandale.



Wir teilen Codes in 3 grobe Strömungen ein: verblässende, vorherrschende und aufstrebende Codes.

**Verblässende Codes:** Waren lange vorherrschend, wirken heute überholt, nicht mehr im Einklang mit der sie umgebenden Kultur

**Vorherrschende Codes:** Massenhaft in der Alltagskultur sichtbar, verkörpern Zeitgeist von heute, Mainstream

**Aufstrebende Codes:** Vorboten und erste Blüten kulturellen Wandels, noch nicht im Mainstream angekommen

Gerade wenn die Zukunftsperspektive (aufstrebende Codes) im Projekt einen hohen Stellenwert einnimmt, wird die „outside in“- Perspektive unverzichtbar. Denn Menschen leben und interpretieren ihre Welt im Jetzt und Hier. Um mit den Worten von Henry Ford zu sprechen: „If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.“ Im Rahmen der semiotischen Analyse werden durch gezielte Recherchen im kulturellen Umfeld (teilweise auch durch flankierende Befragung von Experten oder progressiven Meinungsführern) Indizien für kulturellen Wandel gesammelt und Hypothesen über aufstrebende Codes aufgestellt. Um beim Apfelsaft zu bleiben: Hier könnte eine - stark vereinfachte - Entwicklung in etwa so aussehen:



Zur Symbolik des Apfels ließe sich sicher noch eine Menge sagen. Das Beispiel soll hier jedoch lediglich zeigen, dass Zeichen in aller Regel vielerlei Bedeutungsebenen haben, dass ihre Bedeutungen vom Kontext abhängen und sich mit der Zeit verändern. Und vor allem, dass es sich lohnt diese zu verstehen, zum Beispiel wenn man Äpfel verkaufen will oder Verführung.

## Der Nutzen für die Markenführung

Jede Marke bedient sich Zeichen um ihren Charakter, ihre Positionierung und ihr Angebot in einen bestimmten Licht erscheinen zu lassen. Marken sind Zeichensysteme. Das ist im Grunde nichts Neues und in der Praxis längst angekommen. Wenn zum Beispiel die Rede von „Key Visuals“, von Markeniconografie oder einer markenspezifischen (Bild-)Sprache ist. Immer werden dabei Zeichen im semiotischen Sinne thematisiert - wenn auch mit anderen Worten.

In der Markenforschung ist die Methode noch vergleichsweise jung - Mitte der 1980er Jahre gab es buchstäblich eine Welle an Vorträgen, Konferenzen und Publikationen zum Thema\*. Dabei wurden die ursprünglichen semiotischen Theorien des Linguisten F. de Saussure und des Logikers C.P. Peirce mit der Markenführung verknüpft. Vor allem britische Marktforscher haben es sich seitdem zur Aufgabe gemacht, die Methode für die Marktforschung praktikabel und gleichzeitig für den Marketeer verständlich zu machen. In der Tradition dieser Forscher ist Semiotik im Added Value Netzwerk aus Prinzip anfassbar, nah an der Umsetzung, „von und für Marketeers“.

*Was heißt das?*

Im Projektalltag starten wir oft nicht bei einem konkreten Zeichen wie etwa einem Apfel. Meist analysieren wir in die umgekehrte Richtung: Wir starten mit einer intendierten Bedeutung (i.d.R. ein Markenwert oder eine Kommunikationsbotschaft) und suchen nach geeigneten Codes, um diese zu kommunizieren. Wir suchen also nach konkreten Symbolen für abstrakte Botschaften und Werte. Wie kann man zum Beispiel über Konzepte wie „Sportlichkeit“ reden, über „Wissenschaftlichkeit“ oder über „Natürlichkeit“? Welche Bedeutungsfacetten gibt es eigentlich? Welche Signale und Codes machen den Punkt? Was schwingt mit?



Semiotik, so wie wir sie im Added Value Netzwerk verstehen und einsetzen, hat im Großen und Ganzen drei zentrale Nutzen für die Markenführung:

**1. Klarheit - über Markenwerte, Kategorien, Innovationsfelder:**

Welche Facetten von definierten Markenwerten oder Innovationsfeldern gibt es in der Alltagskultur? Welche werden vom Wettbewerb bedient? Was sind die wesentlichen Dimensionen? Welche Entwicklungsrouten sind denkbar? Und wie sieht das alles international aus? Semiotik macht kulturelle Bedeutungsräume transparent, strukturiert, systematisiert und ordnet Chaos.

**2. Umsetzungsnähe - anfassbare, inspirierende Ergebnisse:**

Semiotik analysiert Zeichen und Signale und ist daher naturgemäß nahe an der Umsetzung. Sie schließt die Lücke zwischen abstrakten Insights und konkreter Implementierung, zeigt nicht nur die Feinheiten des „Was“ (z.B. Facetten eines Markenwertes), sondern auch das „Wie“ der Umsetzung. Basis dafür sind anschauliche, reich bebilderte und mit Beispielen versehenen Codes. Semiotik hilft so u.a. kreative Briefings an Agenturen zu präzisieren.

**3. Zukunftsperspektive - der Blick zur Seite und nach vorne:**

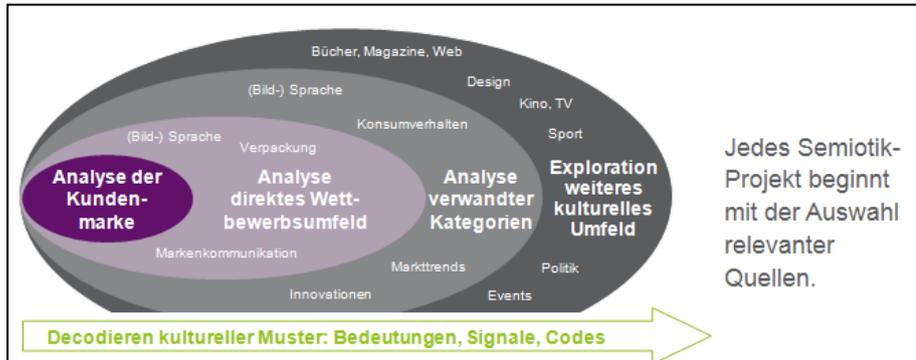
Gesellschaftliche Strömungen verändern Zeichen und Sehnsuchtsfelder. Marken und Innovationen müssen kulturell relevant bleiben um erfolgreich zu sein. Semiotik blickt über den Tellerrand in das relevante kulturelle Umfeld und erkennt zeitgemäße und zukünftige Potenzialfelder und „Sprungbretter“ für Innovationsentwicklung und Markenführung.

## Wie macht man das? Methode und Prozess.

Semiotische Arbeit ist zunächst einmal aufwändige Recherche- und Strukturierungsarbeit im Team. In der Praxis durchlaufen wir in der Regel einen 6 Stufen Prozess, der mit der Eingrenzung des Suchraums beginnt.

### Schritt 1: Suchraum eingrenzen:

Jedes Semiotik Projekt beginnt mit einer Eingrenzung relevanter Quellen. Was „relevant“ ist variiert stark je nach konkreter Fragestellung. Der Suchraum definiert die „Daten“, die in die Analyse mit einfließen. Wir nutzen hier ein Zwiebelmodell mit verschiedenen Schichten, über die wir uns an die Fragestellung herantasten. Gehen wir beispielsweise von der Zielsetzung aus, den Begriff der „Wissenschaftlichkeit“ für eine Zahnpastamarke zu analysieren. Ausgehend von dieser spezifischen Fragestellung analysieren wir die Aktivitäten der Kundenmarke und des unmittelbaren Wettbewerbsumfeldes: Wie reden sie über „Wissenschaftlichkeit“? Welche Arten der „Wissenschaftlichkeit“ werden thematisiert, wie sehen sie aus? Gleichzeitig betrachten wir verwandte Kategorien, die für die Fragestellung bereichernd sein können, weil dort ähnliche Themen kommuniziert werden (im Beispiel etwa OTC, Kosmetik, Körperpflege, Apotheken). In der äußersten Schicht geht es um das weiteren kulturellen Umfelds. Die Einflussfaktoren können hier sehr vielfältig sein, aus Politik, Designströmungen, „wissenschaftlichen“ Innovationen usw.



### Schritt 2: Exploratives Suchen, Sichten, Sammeln:

Wir beginnen zunächst alles zum Thema zu sichten und zu sammeln: Kommunikation in Werbedatenbanken, wissenschaftliche Arbeiten, Zeitschriften und Artikel zum Thema, Trendreports, Thesauren, u.v.m. Es wächst ein zunächst noch unsortierter „Berg“ an Fundstücken und Spuren kulturellen Wandels.

**Schritt 3 „Eintauchen“:** Desk Research ist wichtig. Desk Research alleine wäre aber zu wenig. Unser Projektteam screenet über mehrere Wochen die Welt quasi durch die Brille der Fragestellung. Auch gezielte Exkursionen in die für die Fragestellung relevante Alltagskultur gehören dazu. Wer „Frische“ verstehen will, muss in Wochenmärkte und in Delikatessenläden „eintauchen“ und nach Indikatoren für Codes suchen. Wer „Wissenschaftlichkeit“ verstehen will besucht Apotheken und Ärzte.

**Schritt 4: Denken, Muster identifizieren.** Neben der Recherche beginnt die Denk- und Strukturierungsarbeit. Übergeordnetes Ziel ist es, sich wiederholende Muster im kulturellen Chaos zu identifizieren und zu verdichten. Hierbei helfen einige Analysetools, zum Beispiel die Suche nach Gegensätzen (z.B. schmutzig vs. sauber, Urwald vs. Garten), die Identifikation von wiederkehrenden Metaphern und Analogien (Fluss=Leben, Feuer=Leidenschaft). Auch die Reflektion kultureller Mythen gehört dazu (Männer müssen Entscheidungen treffen können, Konzept der „Rabenmutter“).

**Schritt 5: Indizienbeweise für Wandel.** Welche Codes und Themen sind verblappend, welche vorherrschend, welche aufstrebend? Relativ einfach sind vorherrschende Mainstream Codes, da sie massenhaft sichtbar und für das geübte Auge nicht zu übersehen sind. Mehr Fingerspitzengefühl ist bei der Identifikation aufstrebender Themen nötig. Hier ist nicht die schiere Masse an Fundstücken Evidenz genug. Wichtig wird hier Wissen über übergeordnete gesellschaftliche Entwicklungen und aktuelle Trends. Gerade die Berücksichtigung des weiteren Umfelds (die äußere Zwiebelschicht) erlaubt es, fundierte Hypothesen über mögliche Entwicklungen zu generieren.

**Schritt 6: Chancen erkennen, Potenziale ableiten.** Die eigentliche Beratungsleistung ist es, aus den identifizierten Codes die vielversprechendsten Entwicklungsrouten für die Kundenmarke abzuleiten. Basis hierfür ist ein Mapping des Wettbewerbumfeldes auf den zentralen Dimensionen des Untersuchungsgegenstandes, das weiße Flecken und unbesetzte Codes sichtbar macht.

### Semiotik in Aktion. Projektbeispiel.

Im Jahr 2007 haben Markenstudien gezeigt, dass Landliebe nach wie vor eine starke Marke ist. Eine echte „Powerbrand“, seit Jahren. Es gab jedoch auch Hinweise, dass die Marke ihre über Jahrzehnte



eingesetzten Signale überdenken muss um ihr Preispremium auch in Zukunft glaubwürdig zu untermauern. Auch, weil das wachsende Biosegment zusehends um das angestammte ländlich-natürliche Positionierungsterritorium der Marke buhlte.

Unsere Aufgabe war es, im Rahmen einer semiotischen Analyse zeitgemäße, kulturell relevante und differenzierende Plattformen für die Kommunikation der Markenpositionierung zu identifizieren um damit die Kommunikationsentwicklung zu inspirieren. Konkret wurden im Projekt zentrale Markenwerte semiotisch durchleuchtet, wichtige Kommunikationscodes identifiziert und aufstrebende Ausdrucksformen aufgezeigt.

Ein Ergebnis war es beispielsweise, dass die Darstellung von „Ländlichkeit“ als verklärte, lieblich-idealisierte und weichgezeichnete Ländidylle verblassend, also nicht mehr zeitgemäß war. Ein bedeutender aufstrebender Code für Ländlichkeit wiederum war eine Ländlichkeit, die man als „Landwirtschaft aus Berufung“ umschreiben kann: Das Zeigen echter Landwirte, mitten in der Arbeit, wie sie Hand anlegen, Salat pflücken, im Kuhstall stehen. Keine geschönte Ländidylle, sondern eine Ländlichkeit, in der man echte Maschinen, echten Dreck und authentische Landwirte in Gummistiefeln sieht, die mit Freude und Stolz ihrer Arbeit nachgehen. Im Rahmen anschließender Workshops wurde dieser Code als Sprungbrett für die Kommunikationsentwicklung der Marke ausgewählt und - darauf aufbauend - eine bemerkenswert erfolgreiche Kampagne für die Landliebe Milch entwickelt.



Der Mehrwert ist klar: Klassische Markenstudien kündigten Probleme an. Die semiotische Analyse lieferte ganz konkrete, inspirierende Impulse zur Weiterentwicklung der Kommunikation und löste so ein Problem, bevor es eines wurde.

## Zusammenfassung.

Semiotik bereichert die Markenführung um die wichtige bisher oft vernachlässigte kulturelle Perspektive. Sie liefert fundierte, inspirierende Impulse für die Marken-, die Kommunikations- und die Innovationsentwicklung. Und sie benennt fundierte Hypothesen über aufstrebende kulturelle Potenzialfelder, die durch Konsumentenbefragungen alleine nicht zugänglich werden.

FUSSNOTE \*siehe zum Beispiel S. Aoki- "Semiotics of significance in advertising text" (1988); C. Pinson "Marketing: Semiotics" (*International Journal of Research in Marketing*, 1988); Klaus Bernsau „Signs for Sale-Marketing semiotisch gesehen“ (1990); Holbrook & Hirschmann- „The Semiotics of consumption. Interpreting symbolic consumer behaviour in popular culture and works of art“ (1993); Zeitschrift für Semiotik – „Semiotik der Werbung“ (1999)



### **Icon Added Value – Kurzportrait**

Icon Added Value arbeitet für starke Marken und solche, die es noch werden wollen, in lokalen Märkten wie weltweit. Unser Anspruch ist es, die Inspiration hinter diesen Marken-Ikonen zu sein. Dazu ist es notwendig, Antworten auf die zentralen Marketingfragen zu finden. Fragen zu Markt, Markenstärke, Markenführung, Positionierung, zu Innovation und Kommunikation. Unsere Antworten basieren auf fundierten Forschungsergebnissen aus Verhaltensforschung und Emotionspsychologie, angereichert durch Imagery-Theorie sowie Semiotik. Hinter allem steht immer das Ziel, konkrete Umsetzungen zu ermöglichen, und die Lücke zwischen Forschung und Beratung zu schließen.

Das 1993 als icon Forschung und Consulting gegründete Start Up avancierte innerhalb kürzester Zeit zum Pionier der forschungsgestützten Markenberatung. Durch den Merger mit Added Value und Diagnostic Research sind aus dieser Idee heute 23 Büros in 14 Ländern auf fünf Kontinenten geworden. Und aus Icon Brand Navigation wurde Icon Added Value, eine der weltweit führenden Beratungen für Marketing Insight und Markenführung.

Basis hierfür war die Idee, Marken mess- und steuerbar zu machen. Diesen Equity Management-Prozess nennen wir Brand Navigator. Er besteht aus dem Icon Eisberg-Modell, einer der bekanntesten internationalen Markenwertanalogien, dem Icon Markensteuerrad und dem Icon T-Schema. Weltweit haben wir bis heute über 6.000 Marken analysiert, mehr als 5.000 Werbemittel getestet, über 6.000 Kampagnen beobachtet und mehr als 200 Innovationen begleitet. Es gibt kaum eine Marke oder Branche, deren Wirkungsmechanismen wir nicht untersucht und entschlüsselt hätten. Um die Grundlage für Markenwertschöpfung und Markenwachstum zu erarbeiten reicht es jedoch nicht, Markenwerte nur zu messen. Die theoretischen Ergebnisse zu Identität, Positionierung und Image müssen auch adäquat umgesetzt werden. Erst dann werden sie zur Keimzelle für Wettbewerbsvorteile. In den letzten 18 Jahren haben wir zahlreiche Positionierungsprozesse federführend begleitet.

Große Fragen – kleine Fragen. Vor allem aber: komplexe, interessante und herausfordernde Fragen. Fragen, die es verdienen kreativ aber präzise und mit wirklichen Insights beantwortet zu werden. Für all das steht Icon Added Value.