



FOTO: IMAGO IMAGES / CHROMORANGE

Auch ein Gegensatzpaar:  
Fridays for Future  
und Black Friday.



FOTO: IMAGO IMAGES / RUPERT OBERHAUSER

Concept M entwirft ein Update fürs Marketing

# Mehrdeutigkeit macht Marken stark

Es ist nicht gerade viel, was mit Sicherheit über die Pandemie gesagt werden kann. Sie wird nicht morgen oder übermorgen vorbei sein, sondern noch eine ganze Weile andauern, denn auch das Impfen braucht seine Zeit. Sie führt beim Gros der Menschen dazu, dass sie von den meisten Mitmenschen lieber Abstand halten. Wer kann, sucht per Whatsapp, Skype oder Zoom Kontakt und kauft alles, was geht, online. Denn der Verzicht auf echte Begegnungen, reale Erlebnisse und ein Gutteil des Lebens verspricht, der Seuche zu entkommen. Nur eine Minderheit hält sich für Superman oder Superwoman und pfeift auf die Einschränkungen. Dazwischen existiert noch eine größere Gruppe, die nervös zwischen Mehrheit und Minderheit hin und her oszilliert.

Viel mehr lässt sich erst einmal nicht mit Gewissheit sagen. Wer anderes behauptet, täuscht etwas vor oder spekuliert bloß. Oder hängt seine Beobachtungen und Schlussfolgerungen ans Auf und Ab der Infizierten-Zahlen und wird schon am nächsten Tag Lügen gestraft, weil sie erneut gestiegen oder gefallen sind. Die Pandemie selbst trägt eine Maske, hinter der sie sich verbirgt. Auch darum ist die Halbwertszeit der Urteile über sie so kurz.

Dieser Gefahr entgeht nur, wer über Tage, Wochen und Monate hinausdenkt. Wer versucht, das Virus auszublenzen und die Entwicklungen aufzuspüren, die schon vor seinem Auftreten erkennbar waren, und die nach seinem Ende zum Mainstream werden könnten. Auch darin steckt natürlich ein Stück Spekulation. Ihren Anteil gilt es so gering wie möglich zu halten.

## Die Pandemie löst ein kollektives Trauma aus

Nicht weniger haben sich Thomas Ebenfeld, Rochus Winkler und Dirk Ziem vorgenommen. Die drei haben 2008 Concept M gegründet, eine Agentur in Köln, die Alltagskultur und Märkte auf tiefenpsychologischer Grundlage erforscht. Im Oktober haben sie das E-Book „Global Viral Change“ veröffentlicht. Sein Untertitel „Auswirkungen von Corona auf Gesellschaft, Konsum und Marketing in der globalen Kultur“ verdeutlicht den umfassenden Anspruch. Es basiert auf 80 Tiefen-Interviews von anderthalb bis zwei Stunden Dauer in China,

den USA, Italien und Deutschland, die im Februar und März geführt worden sind.

Erster Befund: Die Pandemie hat ein kollektives Trauma ausgelöst. Das Grundvertrauen in Medizin und Wissenschaft ist erschüttert, etablierten Institutionen wird jetzt mit Misstrauen begegnet. Die Verunsicherung erfasst den Alltag insgesamt, ja die Lebensplanung, und nimmt oft paranoide Züge an. „Die gewohnte Sicherheit ist dahin, womöglich für lange Zeit.“ Nichts, was bisher für Stabilität gesorgt hat, habe noch Bestand. So fassen die Autoren ihre erste Einschätzung zusammen.

Zweiter Befund: Die unterschiedlichen Kulturen in Asien, Nordamerika und Europa handeln nach ähnlichen Mustern. Zunächst wird mit Erregung oder Bagatellisierung reagiert. Es folgen Panik oder Verdrängung und Verleugnung, darauf soziale Distanzierung einerseits, ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl andererseits. Die Phase des Rückzugs geht einher mit dem Überdenken vieler Gewohnheiten, mit Fragen nach dem Sinn, beispielsweise auch in puncto Konsum. Erst mit einer Eindämmung der Pandemie beginnt eine neue Normalität, die allerdings kein Zurück in alte Bahnen sein wird. Denn dies, so das Autorenteam, „erscheint ausgeschlossen“. Corona sei ein epochaler Einschnitt. Überall spürten die Menschen, dass die Welt eine andere geworden sei.

## Sehnsucht nach Erfüllung statt Streben nach Erfolg

Grundlegende Orientierungen und Werte, die jahrzehntlang die Norm waren, weichen gerade auf oder verschwinden. Nicht nur infolge der Pandemie, doch nun verstärkt. Etwa die „Maximierungskultur“. Bislang galt: Wer nicht ständig danach strebt, schneller zu werden, weiter zu kommen, schöner und jünger zu sein, wer nicht lebenslang lernt und dreimal wöchentlich ins Fitness-Studio fährt, wird abgehängt. Jetzt geraten nach und nach die Kosten dieser Haltung in den Blick: Die Selbstoptimierung geht häufig zu Lasten von Gesundheit, Umwelt und sozialen Beziehungen.

Das Team um Ebenfeld erkennt bereits eine Gegenbewegung: aus der Selbstoptimierung wird Selbstentfaltung, aus dem Streben nach Erfolg wird die Sehnsucht nach Erfüllung. Es geht um mehr Balance im Alltag, um Freude an einfachen Dingen und Erlebnissen. Statt nur um sich selbst zu kreisen, suchen die Menschen Halt in Gemeinschaften – mehr in wirklichen als in virtuellen. Nachhaltigkeit wird zum Schlüsselbegriff und zum Gebot der Stunde.

Klar, dass dies unmittelbare Auswirkungen auf Konsumverhalten hat. Für Unternehmen und Marken heißt es zunächst, der Maximierungskultur adieu zu sagen. Wer bloß das Ziel verfolgt, fortlaufend den Umsatz zu steigern und die Wettbewerber abzuhängen, hat, so prog-

nostizieren es die Psychologen, die alle drei auch Betriebswirte sind, keine Zukunft. Wer es dagegen beispielsweise hinbekommt, Zugehörigkeit und Verbundenheit zur Region zu vermitteln, oder das Thema Freiheit so überzeugend zu spielen, dass sich die Konsumenten angesprochen, angenommen und aufgehoben fühlen, kann punkten. Allerdings bleibe zurzeit noch offen, welches Maß an Non-Konformismus Marken gut zu Gesicht steht. Andererseits: Wenn Brands nur brav und angepasst sind, sinke ihr emotionaler Wert für die Kunden.

## Konsumenten wollen Marken, die ihnen Orientierung bieten

In diesen Passagen wirkt das eine oder andere etwas dünn. Zur Hochform laufen die Autoren dagegen auf, wenn sie ihr tiefenpsychologisches Wissen auf den Umbruch in der Konsumwelt anwenden. Grundsätzlich betrachten sie seelische Zustände und damit Verhaltensmotive als Gegensatzpaare, die sich bedingen und nicht voneinander trennen lassen. Je nach Individuum und Situation dominiere der eine oder der andere Teil eines Paares. Beispielsweise sind Nähe und Distanz miteinander verknüpft, Eigenverantwortung und Kontrolle, Angst mit Risikobereitschaft, der Glaube an Machbarkeit mit der Verstrickung in lähmende Komplexität.

Für Marken bedeute das, ebenfalls Spannungsfelder zu repräsentieren und die unvermeidbaren Gegensätze nicht glattzubügeln, sondern auf eine produktive Weise stehen zu lassen. Marken dagegen, die sich durch eine eindimensionale Positionierung zu profilieren suchten, gerieten ins Hintertreffen. Der Konsument wolle Orientierung und Angebote für sein persönliches Wachstum innerhalb der widersprüchlichen Welt. „Eindeutigkeit macht Marken langweilig, Mehrdeutigkeit macht sie spannend.“ So könne zum Beispiel ein Angebot im Food-Bereich hedonistisch und lustbetont sein, aber auch nachhaltig.

Marken dagegen, die auf Produktvorteile hinweisen und einen Benefit postulieren, stünden für die verlöschende Marketingwelt. Sie könnten den Kunden nicht mehr bewegen und mitreißen. „Ihre Kommunikation wirkt leer, abgedroschen werblich und tendenziell unglaubwürdig“, heißt es im E-Book.

Ambivalenz, also Zwiespältigkeit und Zerrissenheit, gehört zur Grundstruktur des Menschen. Ambiguität – Doppel- und Mehrdeutigkeit – ist ein Kennzeichen unserer Zeit. Concept M gelingt es, Perspektiven für Marken aufzuzeigen und aller Ungewissheit zum Trotz Marktern fundierte Positionen anzubieten, auf denen sich aufbauen lässt. Deutlich wird auch: Das anhaltende Trauma der Corona-Krise wird die Märkte erheblich verändern.

JOACHIM THOMMES



Thomas Ebenfeld, Rochus Winkler,  
Dirk Ziem: Global Viral Change, Insights +  
Strategies Publishing, Köln und Berlin,  
Oktober 2020, 19,80 Euro.