



Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ L i M - A R B E I T S P A P I E R E ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 1

Christoph Burmann/Lars Blinda/Axel Nitschke

Konzeptionelle Grundlagen des
identitätsbasierten Markenmanagements

Bremen, Dezember 2003

Impressum:

Stiftungslehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2003



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann/Lars Blinda/Axel Nitschke

Konzeptionelle Grundlagen des
identitätsbasierten Markenmanagements

Arbeitspapier Nr. 1

- Gegenstand:** Vorstellung der Grundlagen eines identitätsbasierten Markenmanagementansatzes
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des State-of-the-Art der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Markenidentität und zum identitätsbasierten Markenmanagement
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziele:** Vorstellung eines theoretisch fundierten identitätsbasierten Markenmanagementansatzes
- Zentrale Ergebnisse:** Die Markenidentität stellt den zentralen Anker dar, an dem sich die Markenführung ausrichten muss, um eine starke, d.h. verhaltensrelevante Marke aufbauen zu können.
- Die Markenidentität umfasst sechs konstitutive Komponenten: Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenvision, die Art der Markenleistung, Markenwerte und Markenpersönlichkeit.
- Der Aufbau einer starken Marke bedingt einen identitätsbasierten Markenmanagementprozess, der sich aus den drei Teilprozessen strategisches Markenmanagement, operatives Markenmanagement sowie Marken-Controlling zusammensetzt.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Identitätsbasiertes Markenmanagement als Ausgestaltung einer ganzheitlichen Markenführung	1
2. Grundkonzept des identitätsbasierten Markenmanagements	3
3. Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements	10
3.1 Strategisches Markenmanagement	11
3.1.1 Situationsanalyse	11
3.1.2 Unternehmens- und Markenziele.....	11
3.1.3 Konzeption der Markenidentität.....	12
3.1.3.1 Markenherkunft.....	18
3.1.3.2 Markenkompetenz	20
3.1.3.3 Art der Markenleistungen.....	21
3.1.3.4 Markenvision	22
3.1.3.5 Markenwerte.....	22
3.1.3.6 Markenpersönlichkeit.....	23
3.1.4 Entwicklung der Markenarchitektur.....	25
3.1.5 Festlegung der Markenidentitäten für die übrigen Unternehmensmarken	29
3.1.6 Auswahl der Markenevolutionsstrategie	29
3.1.7 Identitätskonforme Markenorganisation.....	34
3.2 Operatives Markenmanagement	34
3.2.1 Umsetzung der Markenidentität in Markenleistungen.....	34
3.2.2 Umsetzung der Markenidentität im Markenpricing.....	38
3.2.3 Umsetzung der Markenidentität in der Markenkommunikation	39
3.2.4 Umsetzen der Markenidentität in der Markendistribution.....	40
3.2.5 Sicherung der Ganzheitlichkeit der Markenidentität durch Markenintegration.....	42
3.2.6 Absicherung der Markenidentität durch rechtlichen Markenschutz	42
3.3 Marken-Controlling	44
3.3.1 Definition und Abgrenzung	44

3.3.2 Markenberichtswesen.....	46
3.3.3 Markenerfolgsmessung	49
4. Zusammenfassung und Ausblick.....	55
Literaturverzeichnis	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Marke als Bezugsobjekt des identitätsbasierten Markenmanagements.....	4
Abbildung 2:	Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements	5
Abbildung 3:	Beziehung zwischen Markenidentität, Marke und Markenimage.....	6
Abbildung 4:	Komponenten des Markenimages.....	7
Abbildung 5:	Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements	10
Abbildung 6:	Konstitutive Komponenten der Markenidentität.....	18
Abbildung 7:	Die Markenpersönlichkeit am Beispiel der Marke Mini.....	24
Abbildung 8:	Zusammenhang zwischen Identität und Image der Marke	25
Abbildung 9:	Gestaltungsdimensionen von Markenarchitekturen	26
Abbildung 10:	Wesentliche Handlungsoptionen bei der Gestaltung des vertikalen Integrationsgrades der Markenarchitektur	27
Abbildung 11:	Markenevolutionsstrategien	30
Abbildung 12:	Innovationsfähigkeit am Beispiel der Marke <i>Audi</i>	35
Abbildung 13:	Verpackungsinnovationen am Beispiel von <i>Heinz</i> Tomaten-Ketchup, <i>Beck's</i> und <i>Holsten</i> Bier	36
Abbildung 14:	Der „Single-Frame“-Kühlergrill als übergreifendes Markenleistungselement der Fahrzeugmodelle von Audi.....	37
Abbildung 15:	Marke-Kunde-Beziehung als zentrales Objekt des identitätsbasierten Marken-Controllings.	45
Abbildung 16:	Grundstruktur der LiM [®] -Marken-Scorecard	47
Abbildung 17:	Markenstärkeanalyse	50
Abbildung 18:	GAP-Modell einer evaluativen Markenerfolgsmessung.....	52
Abbildung 19:	Grundstruktur der Aufgaben im Rahmen einer Image- und Positionierungsanalyse	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Systematisierung von Identität und Image in Anlehnung an ERIKSON ..	14
Tabelle 2:	Konstitutive Merkmale der Identität von Menschen und Marken	16
Tabelle 3:	Vergleich der Einzel- und Mehrmarkenstrategie	28

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMA	American Marketing Association
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
et al.	et alii, et alia, et alteri
f., ff.	folgende, fortfolgende
FMCG	Fast moving consumer goods
ggf.	gegebenenfalls
Habil.	Habilitation
herv.	Hervorgehoben
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im eigentlichem Sinne
i.S.	im Sinne
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
MarkenG	Markengesetz
MBV	market-based view
o.V.	ohne Verfasser
PoS	Point of Sale
PVÜ	Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutz des geistigen Eigentums
RBV	resource-based view
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sog.	so genannte
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere, unter anderem

Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VW	Volkswagen
z.B.	zum Beispiel

1. Identitätsbasiertes Markenmanagement als Ausgestaltung einer ganzheitlichen Markenführung

Für Unternehmen wird es unter den heutigen wirtschaftlichen und wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen immer schwieriger, sich mit ihren Marken gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren und beim Kunden Präferenzen aufzubauen.¹ Trotz dieser schwierigen Marktsituation sind einige Hersteller in der Lage, durch Marken Kunden langfristig an sich zu binden und neben hohen Marktanteilen beachtliche Preisprämien zu erzielen.² Beispielhaft können die Marken *Mini*, *Coca-Cola*, *Puma* oder *Persil* genannt werden. Diese Marken schaffen beim Konsumenten einen emotionalen Mehrwert, der für Unternehmen kapitalisierbar ist. Die organisationale Fähigkeit, Marken erfolgreich zu managen, schafft für Institutionen somit langfristig Werte und Arbeitsplätze. Marken sind daher wichtige immaterielle Vermögensgegenstände und stellen bei vielen Markenartiklern mittlerweile die **bedeutendsten Vermögenswerte** des Unternehmens dar.³ In der Praxis haben Marken aufgrund ihrer wertschöpfenden Eigenschaften in der Unternehmensführung über die letzten beiden Jahrzehnte erheblich an Bedeutung gewonnen.⁴

Aus diesem Grund wird in der Wissenschaft und in der Praxis intensiv die Frage diskutiert, wie Marken professionell aufgebaut und gepflegt werden können. Wo muss ein Markenmanagement ansetzen, um langfristig erfolgreich zu sein? Der im Folgenden beschriebene **identitätsbasierte Markenmanagementansatz** sieht den wesentlichen Ansatzpunkt hierzu in der Identität einer Marke. Dabei handelt es sich um eine konzeptionelle Weiterentwicklung des identitätsorientierten Markenführungsansatzes von MEFFERT/BURMANN aus dem Jahr 1996. Weitere wichtige Beiträge zum Markenidentitätskonzept stammen von KAPFERER (1992) und AAKER (1996).⁵ Alle drei Ansätze

¹ Herausforderungen für Markenhersteller sind beispielsweise die Steigerung der Imitationsgeschwindigkeit von Handelsmarken sowie die in viele Branchen zu beobachtende objektive-technische Homogenisierung der Produktqualität.

² Diese Fähigkeit der Markenhersteller lässt sich auch für solche Märkte konstatieren, auf denen Nachfrager lediglich geringe Qualitätsunterschiede zwischen den einzelnen Angeboten wahrnehmen. Hier gelingt es Markenhersteller oftmals, trotz fehlender funktionaler Differenzierung durch ihre starken Marken eine deutlich höhere Kundentreue als „No-Name“-Hersteller zu erzielen. Vgl. HÖGL/HUPP (2001) und HUPP (2001).

³ Vgl. bspw. KELLER (1993), S. 2, PRICEWATERHOUSECOOPERS/SATTLER (1999), S. 11 ff.

⁴ Ein Indikator sind die kontinuierlich steigenden Investitionen in die Markenführung. Im Jahr 2002 investierten allein deutsche Unternehmen ca. 30 Milliarden Euro in den Aufbau und die Führung von Marken. Vgl. PERREY/RIESENBECK (2003), S. 46.

⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002). In Wissenschaft und Praxis existieren darüber hinaus eine
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ze sehen die Markenidentität als den bestimmenden Faktor, der eine Marke authentisch werden lässt und sie nachhaltig differenziert. Der identitätsbasierte Ansatz der Markenführung hat über die letzten Jahre wesentlich zu einem besseren Verständnis von Marken beigetragen und eine weite Verbreitung gefunden.⁶ Das vorliegende Arbeitspapier dokumentiert den State-of-the-Art der identitätsbasierten Markenforschung und stellt einen identitätsbasierten Managementprozess vor, der den professionellen Aufbau und das Management von Marken ermöglicht.

Vielzahl von Ansätzen zur Beschreibung und Erfassung der Markenidentität. Vgl. hierzu beispielsweise UPSHAW (1995), S. 24, ADJOURI (2002), S. 125.

⁶ Vgl. beispielsweise MEIER-KORTWIG/STÜWE (2000), S. 190 ff., AHLERT/KENNING/SCHNEIDER (2000), S. 17 ff., BAUMGARTH (2001), S. 22 ff., ESCH (2003), S. 83 ff..

2. Grundkonzept des identitätsbasierten Markenmanagements

Auf der Grundlage des ganzheitlich ausgerichteten identitätsbasierten Markenmanagements kann der Terminus ‚Marke‘ als *„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (in Form von Kommunikation, Kundendienst, Verpackungsgestaltung, technischen Innovationen, etc.), die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“*⁷.“ definiert werden.

Dieses Nutzenbündel konstituiert sich stets aus materiellen und immateriellen Komponenten. Hierbei handelt es sich in zweifacher Weise um eine Bündelung. Einerseits werden bei dieser Marke die physisch-funktionalen Nutzenkomponenten gebündelt, andererseits werden verschiedenartige Zeichen (symbolische Nutzenkomponenten) gebündelt. Hier grenzt sich das Verständnis des identitätsbasierten Markenmanagement vom Konstrukt der ‚Marke‘ in anderen Ansätzen ab, die bspw. lediglich ein schutzfähiges Zeichenbündel⁸ oder imageorientiert ein Vorstellungsbild im Kopf der Konsumenten als eine Marke ansehen. Wiederum andere Ansätze orientieren sich am Verständnis der Marke als gewerbliches Schutzrecht⁹ oder an der Marke als markiertes Produkt.¹⁰ Insoweit unterscheidet sich das obige Markenverständnis auch von einschlägigen Produkt- und Dienstleistungsdefinitionen aus der Marketingwissenschaft.

Die physisch-funktionalen Nutzenkomponenten der Marke entstehen als Folge der Innovationsfähigkeit der die Marke tragenden Institution. Das Bündel aus Zeichen umfasst neben den allgemein schutzfähigen Zeichen wie Namen, Logos, Musik-Jingles, Herkunftsbezeichnungen, etc. auch nicht schutzfähige Zeichen, die den Auf-

⁷ In Anlehnung an KELLER (1993), S. 2. Die American Marketing Association (AMA) nimmt eine ähnliche Definition vor. Nach ihr wird unter einer Marke: „A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competition“ verstanden. Vgl. KELLER (2003), S. 3.

⁸ Vgl. zum Verständnis der Marke als ein schutzfähiges Zeichenbündel WELLING (2003). Laut deutschem Markengesetz können als Marken „[...] alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“. MarkenG §3 Abs. 1.

⁹ Vgl. MarkenG § 3.

¹⁰ Vgl. bspw. MELLEROWICS (1963). Für einen Überblick über verschiedene Definitionen vgl. SATTLER (2001a), S. 39 f., ESCH (2003), S. 19 ff.

tritt und das Wesen der Marke beeinflussen. Die symbolischen und physisch-funktionalen Nutzenkomponenten der Marke können in unterschiedlicher Weise zur nachhaltigen Differenzierung und damit zur Entstehung und Stärke einer Marke beitragen. Das Ausmaß und die Nachhaltigkeit der Differenzierung einer Marke sind jedoch immer dann besonders groß bzw. lange andauernd, wenn sich sowohl die physisch-funktionalen als auch die symbolischen Nutzenkomponenten von konkurrierenden Angeboten unterscheiden. Das gesamte Nutzenbündel sendet dabei unternehmensextern wahrnehmbare Signale aus, die sich letztendlich im Markenimage der externen Zielgruppen widerspiegeln (vgl. Abbildung 1)

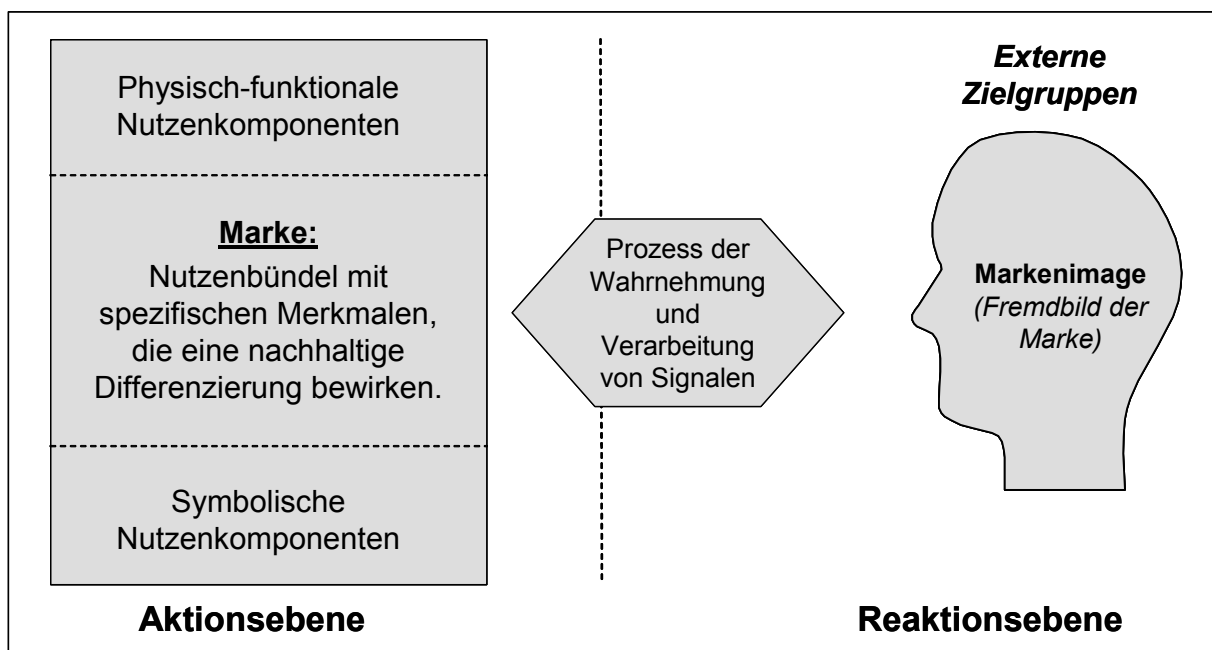


Abbildung 1: Die Marke als Bezugsobjekt des identitätsbasierten Markenmanagements

Jedoch geht das Konzept des identitätsbasierten Markenmanagements über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) hinaus, denn diese „klassische“ Outside-in-Perspektive der Marke wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institution, die die Marke trägt (z.B. Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Absatzmittler). Dieses Selbstbild wird als die Markenidentität bezeichnet (vgl. Abbildung 2).

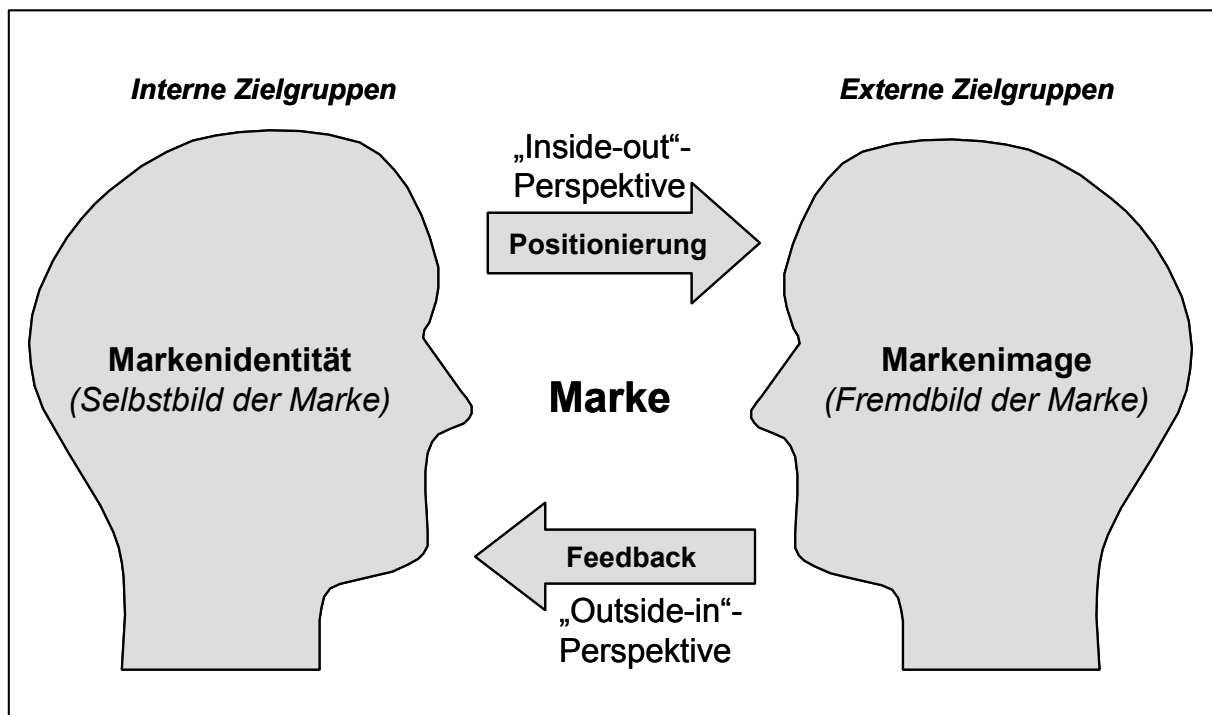


Abbildung 2: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements

Quelle: In Anlehnung an Meffert/Burmann (1996), S. 35.

Der identitätsbasierte Markenmanagementansatz definiert die **Markenidentität** als diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.¹¹ Sie bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für die die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck. Demnach handelt es sich um ein Aussagenkonzept,¹² welches sich jedoch erst durch die Beziehung der internen Zielgruppen untereinander und der Interaktion zwischen internen und externen Zielgruppen der Marke konstituiert.¹³ In diesem Zusammenhang wird häufig auch vom sog. Selbstbild der Marke gesprochen. Das **Markenimage** verkörpert demgegenüber die Sicht externer Zielgruppen von der Marke. In diesem Zusammenhang wird häufig vom sog. Fremdbild der Marke gesprochen.¹⁴ Es handelt sich beim Markenimage um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt¹⁵, welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vor-

¹¹ Vgl. hierzu auch ausführlich Kap. 3.1.3.

¹² Vgl. KAPFERER (1992), S. 44 f.

¹³ Vgl. ausführlich Kap. 3.1.3.

¹⁴ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 34.

¹⁵ Vgl. zum Einstellungskonstrukt u.a. TROMMSDORFF (2002), S. 150, KROEBER-RIEHL/WEINBERG (2003), S. 168 ff.

stellungsbild von einer Marke wiedergibt.¹⁶ Es ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale (vgl. Abbildung 3).¹⁷

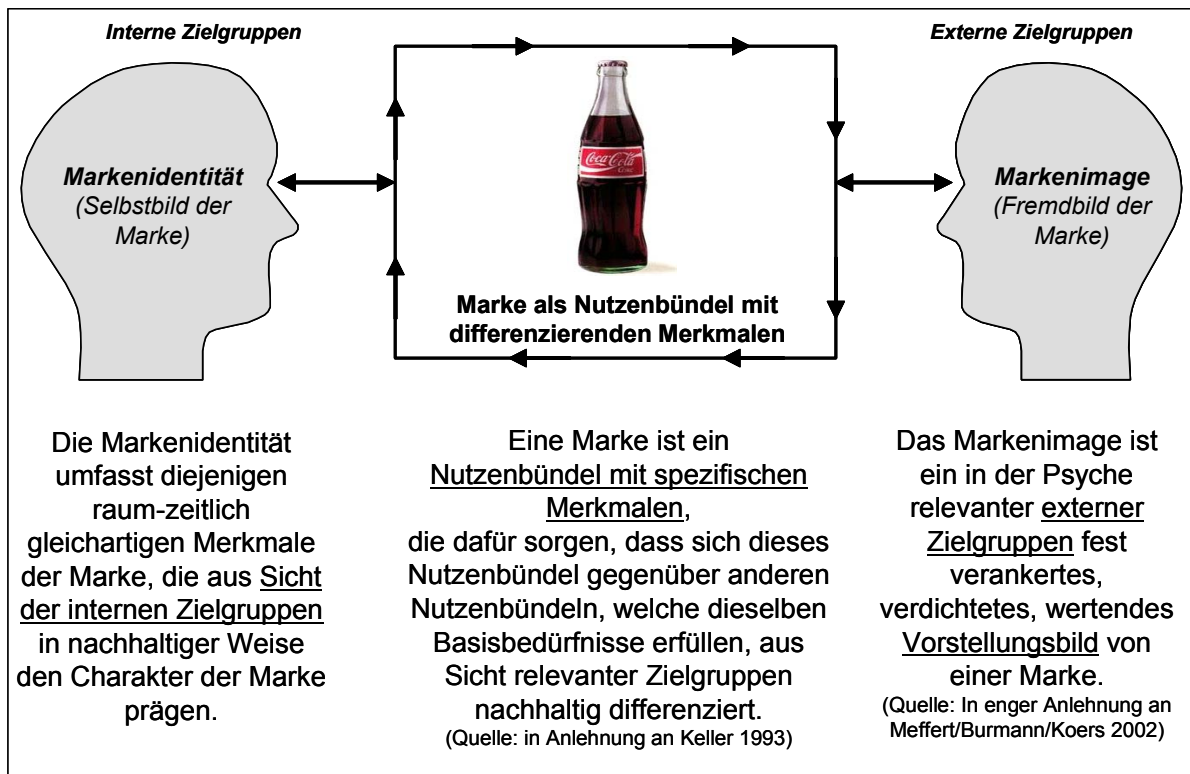


Abbildung 3: Beziehung zwischen Markenidentität, Marke und Markenimage

Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimages bei den externen Zielgruppen ist die **Bekanntheit einer Marke** (vgl. Abbildung 4). Die Markenbekanntheit (Brand Awareness) misst die Fähigkeit potentieller Nachfrager, sich an ein Markenzeichen zu erinnern (Brand Recall) oder es nach akustischer und/oder visueller Stützung wieder zu erkennen (Brand Recognition) sowie diese Kenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen.¹⁸ Da die Markenbekanntheit die notwendige Voraussetzung für die Entstehung eines Vorstellungsbildes im Kopf der Zielgruppen ist, kann sie definitorisch **nicht** als eine Komponente des Markenimages interpretiert werden.

¹⁶ In enger Anlehnung an MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 6.

¹⁷ In enger Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 65. KAPFERER führt diesbezüglich an, dass eine Marke (bzw. ihre Identität) erst „konzipiert“ sein muss, um Signale auszusenden, die empfangen und akzeptiert werden können. Vgl. KAPFERER (1992), S. 45.

¹⁸ Vgl. AAKER (1991), S. 61.

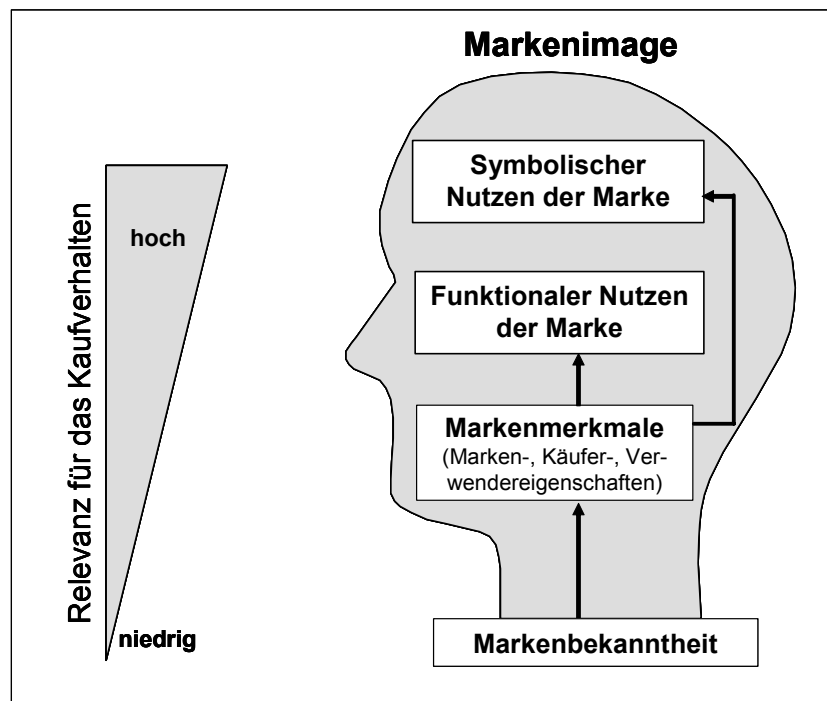


Abbildung 4: Komponenten des Markenimages

In Anlehnung an VERSHOFEN und KELLER unterteilt der identitätsbasierte Markenführungsansatz das Markenimage in drei Komponenten: den **Markenmerkmalen** (Brand Attributes), dem aus diesen Merkmalen abgeleiteten **funktionalen Nutzen** der Marke und dem **symbolischen Nutzen** der Marke für den jeweiligen Nachfrager.¹⁹ Die Relevanz dieser drei Imagekomponenten für das Kaufverhalten nimmt von der Markenbekanntheit bis zum symbolischen Nutzen einer Marke i.d.R. zu.

Die **Markenmerkmale** repräsentieren sämtliche vom Nachfrager wahrgenommene Eigenschaften einer Marke. Hierunter fallen sowohl sachlich-rationale Eigenschaften als auch bildhafte und emotionale Eigenschaften. Es kann sich sowohl um Merkmale, die mit der physischen Beschaffenheit (z.B. Farbe, Form, Duft, technische Eigenschaften etc.) in Verbindung stehen, als auch um immaterielle Merkmale (z.B. Preis, Garantie, Herkunftsland, etc.) handeln. Auch die Wahrnehmung typischer Käufer oder Verwender der Marke ist Bestandteil der Markenmerkmale und prägt potentiell das Markenimage. Die Gesamtheit aller Markenmerkmale wird vom Nachfrager verdichtet und bewertet. Das Ergebnis dieser **Verdichtung und Bewertung** ist der wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen einer Marke.

¹⁹ Vgl. VERSHOFEN (1940), KELLER (1993), S. 17.

Im Marketing bezeichnet der Terminus ‚**Nutzen**‘ den Grad der Befriedigung von Bedürfnissen, den ein Objekt aus all seinen Merkmalen für den Nachfrager erbringt.²⁰ Der **funktionale Nutzen** in Abbildung 4 umfasst sämtliche Nutzendimensionen, die sich aus den physikalisch-funktionellen Merkmalen der markierten Leistung sowie aus der **Informationsfunktion** und der **Vertrauensfunktion** der Marke ergeben. Der Nachfrager nimmt die Marke als eine Art Hilfe in seiner Informationsbeschaffung wahr, die ihn entlastet.²¹ Sie verringert dann die wahrgenommene Komplexität des Marktangebotes und führt so zu einer Senkung der Transaktionskosten im Kaufprozess. Beispielsweise zeigt sich der funktionale Nutzen eines Fahrzeuges der Marke BMW in seiner Fähigkeit, die Fahrzeuginsassen von Ort A nach Ort B zu transportieren, aber ebenso in den spezifischen Eigenschaften des Wagens, wie z.B. seiner Fahrdynamik. Ebenfalls dem funktionalen Nutzen einer Marke zuzuordnen ist die Funktion der Risikoreduktion. Marken können die von Nachfragern wahrgenommenen Risiken durch den Kauf und die Nutzung einer Leistung reduzieren. Risiken können beispielsweise im Bereich der Produktsicherheit (z.B. Crashesicherheit eines Autos, Gefahr von Krankheitserregern in Nahrungsmitteln), der langfristige Ersatzteilversorgung, des Angebots technischer Kundendienstleistungen, des finanziellen Risikos oder des sozialen Risikos (z.B. mangelnde Akzeptanz im Freundeskreis) liegen. Der Erfolg der Mehrzahl der Marken baut jedoch nicht allein auf dem funktionalen Markennutzen auf, sondern beruht immer stärker auf der symbolischen Bedeutung, die die Marke beim Nachfrager evoziert.

Ein **symbolischer Nutzen** entsteht immer dann, wenn eine Marke neben ihrer funktionalen Nutzenstiftung dem Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen stiftet.²² Hier ist beispielsweise an die:

- Vermittlung von Prestige (=Geltungsnutzen),
- Gruppenzugehörigkeit,
- Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung,
- die Verknüpfung der Marke mit individuell wichtigen Erlebnissen und Erinnerungen (z.B. Urlaubserlebnisse, erste Liebe, enge Freunde),

²⁰ Vgl. DILLER (1992), S. 826, PERREY (1998), S. 12, MEFFERT (2000), S. 333.

²¹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 268.

²² Der Begriff des Zusatznutzens geht auf den Gründer der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK AG) in Nürnberg, WILHELM VERSHOFEN, zurück. Vgl. VERSHOFEN (1940), S. 71, MEFFERT (2000), S. 333.

- die Marke als Mittel zur Generierung von Beziehungsvorteilen (z.B. aufgrund enger persönlicher Beziehungen an bestimmte Markenrepräsentanten),
- die Marke als Sinnbild individuell wichtiger Werte oder Lebensstile,

zu denken.²³ In allen diesen Fällen steht die Marke symbolhaft für wichtige Motivatoren des Verhaltens der Nachfrager.

Die Hauptaufgabe des identitätsbasierten Markenmanagements liegt in der Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch eine aufeinander abgestimmte (konsistente), im Zeitablauf im wesentlichen stabile Gestaltung und Vermittlung aller Komponenten der Markenidentität und damit der Durchsetzung eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen.²⁴ Dies erfordert einen **Managementprozess**, der sämtliche Aktivitäten zur Steuerung einer Marke erfasst und zweckmäßig strukturiert.

²³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 9 ff.

²⁴ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 74.

3. Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements

Der Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung systematisiert die Aktivitäten des Markenmanagement anhand ihrer zeitlichen Abfolge.²⁵ Er dient der **Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen zum Aufbau starker Marken** bei allen relevanten Zielgruppen. Ziel ist eine funktions- und unternehmensübergreifende Integration (inkl. Absatzmittlern) aller mit der Marke zusammenhängenden Entscheidungen und Aktivitäten zum Aufbau von langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Kunden-Beziehungen im Sinne des Oberziels einer Maximierung des Customer Equity (Kundenstammwert).²⁶

Der Managementprozess ist in drei Teilprozesse aufgeteilt (vgl. Abbildung 5).

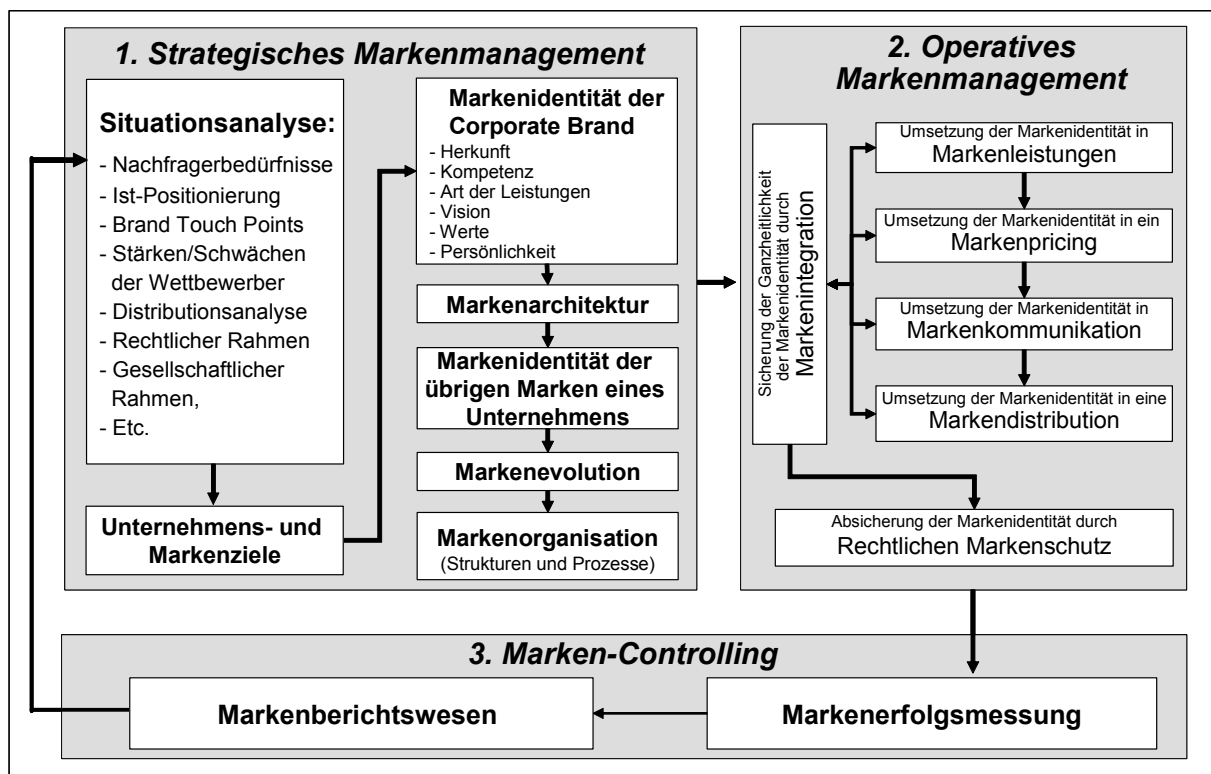


Abbildung 5: Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements

Zunächst werden im **strategischen Markenmanagement** die Grundsatzentscheidungen über die konkreten Ziele und den inhaltlichen Gegenstand der Marken eines Unternehmens getroffen sowie die grundlegenden Verhaltenspläne zur Erreichung dieser Ziele festgelegt. Das **operative Markenmanagement** hat die Aufga-

²⁵ Zwischen den einzelnen Schritten können sich jedoch durchaus zeitliche Überschneidungen und Feedbackschleifen ergeben.

²⁶ Vgl. BURMANN/HUNDAKER (2003).

be der konkreten Ausgestaltung der Markenführungsinstrumente und deren rechtliche Absicherung. Die Ausgestaltung leitet sich aus den Vorgaben des strategischen Markenmanagements ab und basiert im Wesentlichen auf den bekannten Marketinginstrumenten.²⁷ Den dritten Teilbereich stellt das **Marken-Controlling** dar. Dessen Aufgabe ist die Informationsversorgung aller an der Markenführung beteiligten Personen und die Beurteilung aller Markenmanagementaktivitäten hinsichtlich deren Effektivität und Effizienz.

3.1 Strategisches Markenmanagement

3.1.1 Situationsanalyse

Ausgangspunkt des identitätsbasierten Markenmanagements ist eine fundierte **Analyse der Rahmenbedingungen** und der **Ausgangssituation** der Marke(n). Hierzu gehört eine umfassende Erfassung der aktuellen Kundenbedürfnisse und Nachfrage-trends, die sich aus gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben. Im Rahmen der Situationsanalyse ist auch zu untersuchen, wo und in welcher Erscheinungsform die relevanten Zielgruppen die Marke erleben bzw. mit dieser in Berührung kommen (Brand Touch Points). Des Weiteren ist zu analysieren, wie die Marke aus Sicht der Zielgruppen im Vergleich zu Wettbewerbern wahrgenommen wird (Ist-Positionierung).

Parallel zur Analyse der externen Unternehmensumwelt muss eine ebenso detaillierte und umfassende Analyse der internen Rahmenbedingungen erfolgen. Dies beinhaltet eine Analyse der organisationalen Fähigkeiten, Ressourcen und der Unternehmenskultur. Nur ein hoher Fit zwischen internen Ressourcen und der Markenidentität ermöglicht eine hohe Glaubwürdigkeit der Marke nach innen und außen sowie ein wettbewerbsüberlegenes Lernen der Marke, d.h. der sie tragenden Institution.

3.1.2 Unternehmens- und Markenziele

Neben den in der Situationsanalyse identifizierten internen und externen Rahmenbedingungen bilden die **Unternehmens- und Markenziele** wesentliche Grundlagen für die Markenstrategie und die Konzeption der Markenidentität und ihrer Implemen-

²⁷ Vgl. MEFFERT (2000).

tierung. Sie sind durch einen 1-5jährigen Zeithorizont gekennzeichnet und lassen sich in psychographische und ökonomische Zielkategorien einteilen. Bei der Definition der Ziele ist eine operationale Formulierung zu wählen.²⁸ Die ökonomischen Markenziele sind eng mit den Unternehmenszielen (z.B. Rentabilität, Gewinn, Marktanteil etc.) verbunden. Bei den ökonomischen Markenzielen handelt es sich um Kernergebnisgrößen wie beispielsweise das Preispremium der Marke, den Marktanteil oder die Umsatzrendite. Oberstes Markenziel ist eine Steigerung des Markenwertes und des Customer Equity. Psychographische Zielgrößen sind beispielsweise die Markenbekanntheit oder die Markensympathie. Die Markenziele bilden Vorgaben für die Konzeption der Markenidentität.

3.1.3 Konzeption der Markenidentität

Nach der Festlegung der Unternehmens- und Markenziele gilt es, die **Markenidentität** zu konzipieren. Bereits DOMIZLAFF konstatierte in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, dass jede Marke über ein eigenes „Gesicht“ verfügt.²⁹ Damit verwies er auf eine Analogie zur menschlichen Identität, die sich letztlich aus verschiedenen, im Zeitverlauf konstanten Merkmalen konstituiert und für jeden Menschen einzigartig ist. Aus der Perspektive des identitätsbasierten Markenmanagements setzt sich eine Marke ebenfalls aus verschiedenen Komponenten zusammen. Die Markenidentität wird jedoch wie die Identität eines Menschen ganzheitlich wahrgenommen. Die Ausprägung und Kombination der einzelnen Identitätskomponenten einer Marke muss somit eine in sich widerspruchsfreie, schlüssige „Gestalt“ ergeben, die sich letztendlich von anderen Marken differenziert.³⁰

Das Verständnis der Ökonomie zur Markenidentität lässt sich aus anderen Wissenschaftsdisziplinen ableiten. Etymologisch rührt der Begriff ‚*Identität*‘ vom lateinischen Wort *>idem<* her, welches *>dasselbe<* bezeichnet. Aus diesem Grunde wird der Begriff oftmals auch als *>völlige Gleichheit<* und *>Wesenseinheit<* beschrieben.³¹ In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird der Begriff abhängig vom jeweiligen

²⁸ Ziele sind dann operational formuliert, wenn sie nach Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug und Segmentbezug präzise definiert wurden. Vgl. hierzu und den Zielkategorien MEFFERT (2000), S. 680.

²⁹ Vgl. DOMIZLAFF (1994), S. 701.

³⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 36 f.

³¹ DUDEN (2001), S. 488, WELLING (2003), S. 13.

Forschungszweck sehr heterogen definiert und verwendet.³² Häufig werden die Termini ‚*Identität*‘ und ‚*Persönlichkeit*‘ synonym gebraucht. Allerdings handelt es sich bei der Identität um ein umfassenderes Konstrukt als die Persönlichkeit. In der Psychoanalyse repräsentiert die Identität die Ganzheit der Persönlichkeitseigenschaften, die zu mehr als der Summe ihrer Teile verschmelzen und unabhängig von der Veränderung und der Weiterentwicklung einzelner Persönlichkeitseigenschaften es erlauben, den Menschen bzw. die Marke als „*denselben*“ zu identifizieren und als im Zeitverlauf gleich bleibendes Wesen stets wieder zu erkennen.³³

Dabei gehen die ersten Untersuchungen zum Identitätsbegriff in der sozialwissenschaftlichen Forschung auf JOHN LOCKE zurück. Dessen Forschungserkenntnisse zur personalen Identität sind für die identitätsbasierte Markenforschung von hoher Relevanz, da sie als Basis vieler sozialwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Weiterentwicklungen der Identitätsforschung dienen.³⁴ LOCKE unterscheidet zwischen der „*Identität als Mensch*“, welche sich auf die Existenz des materiellen Körpers bezieht und somit als gegeben anzusehen ist³⁵, und der „*Identität als Person*“, welche sich erst durch die Existenz eines Bewusstseins und des Denkens konstituieren kann.³⁶ Nach LOCKE bedarf letztere Identitätsauffassung eines selbstreferenziellen Bewusstseins, um reflektierend durch die Verknüpfung von Vergangenheit und Gegenwart die Identität der eigenen Person festzustellen. Es handelt sich daher um eine subjektive Konstruktion der Identität, häufig auch als sog. „*Ich-Identität*“ bzw. „*persönliche Identität*“ bezeichnet, die beim Menschen erst durch einen Prozess des selbstreflexiven Denkens entsteht.³⁷

Weitere Forschungsbemühungen, und hier insbesondere die Forschung von ERIK E-

³² Vgl. bspw. FREY/HAUßER (1987), ACHTERHOLT (1991), CONZEN (1990), GUGUTZER (2002) und für eine Systematisierung verschiedener Identitätsauffassungen WERTHMÖLLER (1994), S. 38.

³³ Vgl. CONZEN (1990), S. 69 f.

³⁴ Vgl. zu LOCKES Verständnis von Identität bspw. ausführlich THIEL (2001).

³⁵ Die Identität konstituiert sich nach diesem Verständnis allein durch die Existenz des Körpers bzw. des Objektes. Daher würde bspw. ein gestorbener Mensch zunächst allein durch die Fortexistenz seines Körpers seine Identität behalten. Erst durch die Auflösung seines Körpers würde auch seine Identität aufhören zu existieren.

³⁶ Vgl. hierzu WELLING (2003), S. 13 ff.

³⁷ D. h. die Person bildet ihre Identität, indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen über sich selbst in der Vergangenheit und Gegenwart verarbeitet. In diesem sog. Selbstkonzept vereinen sich das Identitätssubjekt und -objekt in einer Person. Vgl. FREY/HAUßER (1987), S. 20.

RIKSON³⁸, greifen dieses bewusstseinsorientierte Verständnis des Identitätsobjektes als Gegenstand der Identitätszuschreibung auf und erweitern es. ERIKSON betrachtet vor allem die Perspektive der Identitätsfeststellung und das Bezugsobjekt der Identität (vgl. Tab. 1).

Perspektive der Identitätsfeststellung Bezugsobjekt der Identität	Interne Perspektive (Selbstbild)	Externe Perspektive (Fremdbild)
Individuen	Identität einer Person (Persönliche Identität)	Image einer Person (Soziale Identität)
Gruppen von Menschen	Identität von Gruppen (Wahrgenommene Identität der Gruppenmitglieder von ihrer eigenen Gruppe)	Image von Gruppen (Von Nichtgruppenmitgliedern wahrgenommene Identität einer fremden Gruppe)
Andere Objekte, z.B. Marken (hier verstanden als Personenkollektive)	Internes Selbstbild der Marke = Markenidentität	Externes Fremdbild der Marke = Markenimage

Tabelle 1: Systematisierung von Identität und Image in Anlehnung an ERIKSON

ERIKSON differenziert zum einen zwischen der Identität von Individuen und der Identität von sozialen Gruppen (Bezugsobjekt der Identität). Zum anderen differenziert er zwischen der **persönlichen Identität** und einer **sozialen Identität**, welche von anderen Personen zugeschrieben werden kann (Perspektive der Identitätszuschreibung). Die „soziale Identität“ ist somit ein Fremdbild der persönlichen Identität und wird nachfolgend als Image einer Person bezeichnet.

Die **persönliche Identität** dient einem Menschen als Abgrenzung von anderen Personen und als Orientierungsrahmen für sein Verhalten. Sie beruht auf der „unmittelbaren Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und der damit verbundenen Wahrnehmung, dass auch andere diese [eigene] Gleichheit und Kontinuität erkennen.“³⁹ Im Vordergrund dieses Verständnisses von ERIKSON steht

³⁸ ERIKSON gilt als Wegbereiter der psychoanalytischen Identitätsforschung. Vgl. HAUBER (1995), S. 75.

³⁹ ERIKSON (1973), S. 18.

demnach neben der Selbstreflexion die **Wechselseitigkeit** einer Innen- und Außenperspektive. Die persönliche Identität wird demnach laufend mit der Wahrnehmung dieser persönlichen Identität durch Dritte verglichen und ggf. angepasst. Hier unterscheidet sich ERIKSONS Verständnis der Identität von LOCKES. Nach ERIKSON kann eine Identität nur festgestellt werden, wenn zwei Menschen bzw. Dinge in Relation zueinander gesetzt werden.⁴⁰ D.h. die Interdependenz zwischen der persönlichen Identität und der „sozialen Identität“ (Image einer Person) konstituiert die eigentliche Identität und lässt diese sich fortentwickeln. In diesem Zusammenhang wird auch vom „Paradigma der Identitätsforschung“ gesprochen.⁴¹

Gruppen von Menschen bilden die zweite Kategorie der Identitätsbezugsobjekte. Die **Gruppenidentität** kennzeichnet soziale Systeme (z.B. Kulturen, Organisationen, Vereine), kenntlich gemacht durch Beschreibungen von Personen, die der Gruppe angehören (Selbstreflexion der Gruppenmitglieder untereinander). Sie umfasst diejenigen Eigenschaften einer Gruppe, die konstant bleiben, auch wenn einzelne Gruppenmitglieder die Gruppe verlassen. Die Gruppenidentität drückt sich in gemeinsamen Werten, Überzeugungen, Eigenschaften und Verhalten aus, welche die Gruppe von anderen abgrenzt und differenziert. Dagegen manifestiert sich eine gruppenexterne Identitätszuschreibung, d.h. eine Zuschreibung einer Identität durch Personen, die dieser Gruppe nicht angehören, in einem **Gruppenimage** (vgl. Tab. 1).

Aus den Arbeiten von ERIKSON zur psychoanalytischen Identitätsforschung lassen sich vier grundlegende, konstitutive Merkmale des Identitätsbegriffs ableiten, (vgl. Tab. 2).⁴²

⁴⁰ Vgl. HAÜSER (1995), S. 3 f.

⁴¹ Vgl. FREY/HAÜSER (1987), S. 17.

⁴² Vgl. zu einer ausführlichen Beschreibung MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 45 ff.

Konstitutive Merkmale	Individuen	Marken
Wechselseitigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Identität entsteht erst durch die in Beziehung Setzung der eigenen Person zu anderen Menschen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Markenidentität entsteht erst durch Abgrenzung zu konkurrierenden Marken und durch die Interaktion mit den Kunden.
Kontinuität	<ul style="list-style-type: none"> Beibehaltung essenzieller Merkmale über die Zeit zur Identifikation der Person. Diese Merkmale beschreiben die Art und das Wesen der Person. Akzidentielle Merkmale der Identität können sich im Zeitverlauf verändern. 	<ul style="list-style-type: none"> Beibehaltung der sog. essenziellen Markenmerkmale im Zeitablauf.
Konsistenz	<ul style="list-style-type: none"> Widerspruchsfreie Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen (zeitpunktbezogen). 	<ul style="list-style-type: none"> Vermeidung von Widersprüchen im Markenauftritt und Führungsverhalten, Laufende Abstimmung der essenziellen und akzidentiellen Merkmale.
Individualität	<ul style="list-style-type: none"> biologisch und soziologisch bedingte Einzigartigkeit des Individuums. 	<ul style="list-style-type: none"> Einzigartigkeit wesentlicher Identitätsmerkmale im Vergleich zu konkurrierenden Marken

Tabelle 2: Konstitutive Merkmale der Identität von Menschen und Marken

Quelle: in Anlehnung an MEFFERT/BURMANN (1996), S. 29

Die dritte Kategorie von Identitätsbegriffen umfasst andere Bezugsobjekte von Identitäten. Hierunter fallen u. a. die Identität von Städten und Regionen⁴³ ebenso wie die **Identität von Marken**. Da im sozialwissenschaftlichen Verständnis Identität grundsätzlich als Ergebnis menschlicher Interaktion und Reflexion betrachtet wird, wäre eine Übertragung des sozialwissenschaftlichen Identitätsbegriffs aus Tabelle 1 und 2 auf „Marken“, verstanden als Schutzrechte oder leblose „Zeichenbündel“,⁴⁴ unzulässig. Die Markenidentität ist somit aus der Perspektive des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes als Gruppenidentität zu interpretieren. Das die Marke tragende Personenkollektiv verfügt demzufolge über eine eigene, selbstreflexive Identität. Sie lässt sich definieren als

„diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“

⁴³ Vgl. zur Identität von Städten und Regionen ausführlich WERTHMÖLLER (1994).

⁴⁴ Vgl. hierzu auch die Kritik an identitätsorientierten Markenführungsansätzen von WELLING (2003), S. 10 f.

Die Markenidentität konstituiert sich in zweifacher Weise durch:

- 1) einen kollektiven, selbstreferenziellen Prozess des sich bewusst machens bei allen für eine Marke arbeitenden Personen. Hierbei handelt es sich um die interne Zielgruppe des Markenmanagements, d.h. vor allem die Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Absatzmittler und aktiv im Markenunternehmen tätige Eigentümer.
- 2) durch die Interaktion mit markenexternen Personen und Personengruppen und deren Wahrnehmung der eigenen und anderer Marken.

Markenimage und Markenidentität stehen somit in einem permanenten Austauschprozess, der im Zeitablauf aus sich heraus zu Veränderungen bei der Identität und dem Image einer Marke führen kann.

Auf der Grundlage der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung lassen sich sechs konstitutive Komponenten identifizieren, welche eine umfassende Beschreibung der Markenidentität im Sinne ihrer raum-zeitlich gleichartigen Merkmale ermöglichen (vgl. Abbildung 6). Die **Markenherkunft** stellt die Basis der Markenidentität dar. Die **Markenkompetenz**, welche auf den Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten einer Unternehmung beruhen, begründet den spezifischen Wettbewerbsvorteil der Marke und sichert diesen ab. Die grundsätzliche Art der **Markenleistungen** determiniert, wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird. Die Gestaltung der Identität wird geleitet durch die **Markenvision**. Die **Markenwerte** geben wieder, woran die Marke und ihre Repräsentanten glauben. Die **Markenpersönlichkeit** determiniert den Kommunikationsstil der Marke.

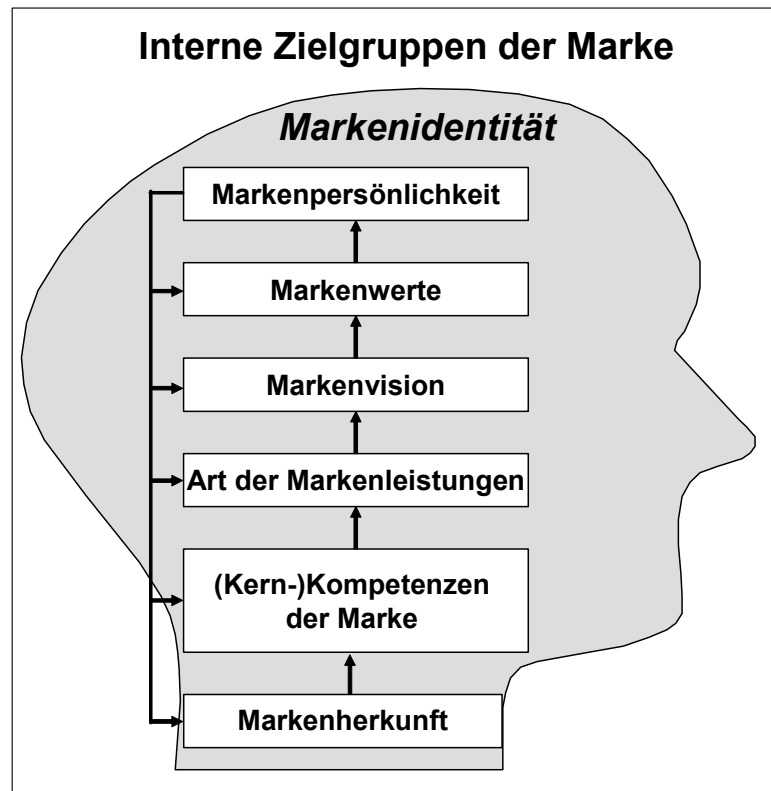


Abbildung 6: Konstitutive Komponenten der Markenidentität

3.1.3.1 Markenherkunft

Die **Herkunft der Marke** bildet das Fundament der Markenidentität. Die Markenherkunft ist für die Markenführung von hoher Relevanz, da eine Marke von den internen und externen Zielgruppen zunächst im Kontext ihres **Ursprungs** wahrgenommen und interpretiert wird.⁴⁵ Sie ist eng mit der Historie einer Marke verbunden. Während jedoch die Markenherkunft einzelne Facetten der Markenhistorie herausgreift und in besonderer Weise betont, umfasst die Markenhistorie sämtliche Ereignisse der Vergangenheit, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden. Die Markenherkunft ist daher im Gegensatz zur Markenhistorie eine durch das Markenmanagement **langfristig gestaltbare Identitätskomponente**. Im Idealfall verleiht sie allen weiteren Aktivitäten des Markenmanagements ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität. Sie umfasst drei Facetten: die regionale Herkunft, die kulturelle Herkunft und die institutionelle Herkunft.⁴⁶

⁴⁵ So konstatieren bspw. AAKER und JOACHIMSTHALER: „Knowing the roots of a person, place, or firm can help create interest and a bond. The same is true for a brand.“ AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 249.

⁴⁶ Vgl. hierzu ausführlich BLINDA (2003), S. 38 f. und 51 ff.

Untersuchungen aus dem Bereich der Country-of-origin-Forschung belegen, dass Nachfrager Produkte und Marken oftmals anhand ihrer **nationalen bzw. regionalen Herkunft** bewerten.⁴⁷ Beispielsweise wird die Biermarke Foster's weltweit mit ihrer australischen Herkunft assoziiert. Foster's Markenidentität baut auf dieser Herkunft der Marke auf und das Markenmanagement setzt in der Markenkommunikation die australische Herkunft aktiv ein, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Die identitätsbasierte Markenherkunft bezieht sich jedoch nicht ausschließlich auf die regionale Herkunftsdimension. Aufbauend auf Erkenntnissen der Culture-of-brand-origin-Forschung kann auch die kulturelle Herkunft die Identität einer Marke in signifikanter Weise prägen. Da es Nachfragern durch die heute vorherrschende internationalen Konfiguration von Unternehmensaktivitäten oftmals schwer möglich ist, einzelne Länder als das Herkunftsland eines Produkts bzw. einer Marke zuzuordnen, greifen sie eher auf „cultural cues“ bei der Identifizierung der Herkunft einer Marke zurück. Nach LIM/O'CASS sind Konsumenten diese „cultural cues“ wesentlich „verfügbarer“ als Informationen zum spezifischen Herkunftsland. Beispielsweise kann allein der Name der Automobilmarke *Hyundai* bereits beim Konsumenten asiatische Herkunftsassoziationen evozieren, ohne dass dieser weiß, dass es sich hierbei um eine koreanische Marke handelt.⁴⁸ Die Biermarke *Paulaner* kann daher als eine durch die bayerische Kultur geprägte Biermarke und nicht lediglich als deutsches Bier identifiziert werden. Die regionale und die kulturelle Herkunft einer Marke umfassen demnach sämtliche Einflüsse, die sich aus den Herkunftsländern und –regionen für die Markenidentität ergeben.

Die **institutionelle Herkunft** als dritte Dimension der Markenherkunft umfasst den Ursprung einer Marke in einer bestimmten Branche oder Organisation, häufig als sog. „made-by“-Herkunft bezeichnet, und die daraus resultierenden Einflüsse auf die Identität einer Marke.⁴⁹ Wichtige Determinanten in diesem Zusammenhang sind die Branchenusancen, die Unternehmenskultur und die Unternehmensgründer.⁵⁰ Insbesondere die Unternehmensgründer und –führer können die Markenidentität des Un-

⁴⁷ Vgl. u.a. HAUSRUCKINGER (1993), PAPADOPOULOS (1993), LEBRENTZ (1996), BAUMGARTH (2001), S. 174 ff.

⁴⁸ Vgl. LIM/O'CASS (2001).

⁴⁹ Vgl. BLINDA (2003), S. 53 f.

⁵⁰ Vgl. BURMANN/MALONEY (2004), S. 3.

ternehmens und auch die Identitäten einzelner Produktmarken entscheidend prägen. Beispielsweise haben die Unternehmensgründer von *Aldi*, Theo und Karl Albrecht, die auf Sparsamkeit und Effizienz ausgerichtete Unternehmenskultur des Konzerns entscheidend geprägt. Ebenso steht Dr. Claus Hipp als Unternehmensführer und Nachfahre des Firmengründers „mit seinen Namen“ für den biologischen Anbau der Zutaten und die Qualität der Produkte der Babynahrungsmarke *Hipp*. Andererseits wird die Wahrnehmung von Uhren, Reisetaschen, Schuhen und Freizeitkleidung der Marke *Camel* von der institutionellen Herkunft der Marke aus der Zigarettenindustrie geprägt.

Das Markenmanagement kann durch eine Betonung einzelner Herkunftsfacetten die **wahrgenommene Herkunft** einer Marke langfristig verändern. Ebenso kann die Markenherkunft durch Kooperationen und Unternehmensfusionen erweitert, angereichert aber auch erodiert werden. Darüber hinaus können sich Outsourcing-Entscheidungen oder die Verlagerung wichtiger Unternehmensteile ins Ausland langfristig signifikant auf die Wahrnehmung der Markenherkunft und letztlich der Markenstärke auswirken.

3.1.3.2 Markenkompetenz

Neben der Markenherkunft basiert die Identität einer Marke vor allem auf den jeweiligen **Kompetenzen** der die Marke führenden Institution.⁵¹ Sie repräsentieren die spezifischen **organisationalen Fähigkeiten** eines Unternehmens zur marktgerechten Kombination von Ressourcen. Ältere Markenführungsansätze verstehen unter der Kompetenz einer Marke in erster Linie die **Produktqualität**. Hierbei handelt es sich jedoch um ein stark verkürztes Verständnis des Begriffes, welches die Interdependenzen zwischen der Marke und ihrer Entstehung und Weiterentwicklung, d.h. den organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens im Sinne des Resource-based views (RBV), außer Acht lässt. Diese Interdependenzen sind jedoch bedeutend, da der identitätsbasierte Markenführungsansatz die Marke letztlich als das Ergebnis der richtigen Kombination von Unternehmensressourcen versteht. Wurde in diesem Sinne eine Marke geschaffen, kann sie selbst wiederum als Ressource des Unternehmens interpretiert werden.

⁵¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 49.

Aus der Perspektive des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes werden Kompetenzen als das Handlungspotenzial eines Unternehmens interpretiert, verschiedene Ressourcen des Unternehmens so zu kombinieren, dass eine an den Marktanforderungen ausgerichtete Marke entsteht. Die Behauptung oder sogar Dominanz gegenüber Konkurrenzmarken ist nur möglich, wenn die Marke einen der Konkurrenz *ebenbürtigen* oder sogar *überlegenen* Kundennutzen stiftet.⁵² Ein dauerhaft überlegener Kundennutzen einer Marke basiert auf **Kernkompetenzen**, wohingegen zur „einfachen“ Behauptung im Markt die Verfügbarkeit von Komponenten ausreichend ist.⁵³ Die Existenz von Kompetenzen und Kernkompetenzen bemisst sich aus der Perspektive des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes somit stets an der Erzeugung von **mit Preisbereitschaften verknüpften Kundennutzens** durch die Marke tragenden Institution.

Da die Kompetenzen und Kernkompetenzen einer Marke auf Wissensvorsprüngen gegenüber dem Wettbewerb basieren, sind sie stets temporär. Es bedarf somit **permanenter Investitionen in die Erneuerung von Kompetenzen**, um Wissensvorsprünge und die mit ihnen verknüpften Wettbewerbsvorteile der Marke zu verteidigen. Ebenso bedarf es kontinuierlicher Investitionen in die Bindung derjenigen Humanressourcen, die für die Entstehung der Kompetenzen und Kernkompetenzen einer Marke verantwortlich sind, denn alle organisationalen Fähigkeiten basieren letztlich auf der Verknüpfung des Know-hows von Individuen.

3.1.3.3 Art der Markenleistungen

Die Festlegung der grundsätzlichen Form und Art der **Markenleistungen** basiert direkt auf der Markenkompetenz. Die grundsätzliche Art der Markenleistungen determiniert, wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird. Es muss die grundsätzliche Form und Ausstattung von Produkten und Dienstleistungen, die eine Marke anbieten soll, festgelegt werden. Ebenso wie ein Mensch im Rahmen seiner persönlichen Identität für sich bestimmt, welche Rolle und Funktion er in der Gesellschaft erfüllen möchte (z.B. in form seines ausgeübten Berufes), wird bei der Markenidentität festgelegt, welche funktionalen Nutzen eine Marke dem Nachfrager bieten soll. Im negativen Sinne sei hier „beispielhaft“ auf die Marke *Jaguar* verwiesen. Eine bewusste,

⁵² Vgl. FREILING (2001), S. 27.

⁵³ Vgl. Ebenda, S. 26.

professionelle Festlegung der Markenleistungen, die zu den übrigen Komponenten der Markenidentität passt, hat hier offenkundig nicht stattgefunden. Anders ist die jüngste Erweiterung des Produktprogramms von Jaguar um einen vergleichsweise preiswerten „Einstiegskombi“ nicht zu erklären. Der Identitätsfit dieses Fahrzeuges ist eher schwach, sein „Markterfolg“ – aus dieser Perspektive – daher eher zweifelhaft.

3.1.3.4 Markenvision

Ein weiterer, wesentlicher Bestandteil der Markenidentität ist die **Markenvision**. Sie gibt die langfristige Entwicklungsrichtung (fünf bis zehn Jahre) einer Marke vor. Die Markenvision sollte allen internen Zielgruppen eine wichtige Motivation sein.⁵⁴ Mittels bildhaft-emotionaler Leitlinien sollen die Bedeutung und die Funktion der Marke bei der Realisierung der langfristigen, strategischen Unternehmensziele dargestellt werden. Im Vergleich zur Markenvision sind Markenziele jedoch durch einen höheren Konkretisierungsgrad und einen kürzeren Zeithorizont gekennzeichnet. Die Markenvision übernimmt somit eine Koordinationsfunktion und dient der Sicherstellung eines unternehmensweiten, mit den Markenzielen konformen Handelns. Sie sollte sowohl die anvisierten Marktsegmente, als auch die grundlegenden Differenzierungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern beinhalten. Die Markenvision muss dabei eine langfristig realisierbare Wunschvorstellung zum Ausdruck bringen, um intern Motivations- und Identifikationskraft entfalten zu können.⁵⁵

3.1.3.5 Markenwerte

Die **Markenwerte** repräsentieren die Grundüberzeugungen von Management und Mitarbeitern, oder, mit anderen Worten, woran die Marke „glaubt“. Sie sollen vor allem wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität sowie die Wünsche der relevanten Zielgruppen an eine ideale Marke zum Ausdruck bringen. Fokussiert auf wenige Aussagen sollen sie einen Bezug zu dem durch die Marke versprochenen Kundennutzen aufweisen.

Ein geeignetes Beispiel einer Marke mit besonders ausgeprägten Markenwerten ist „The Body Shop“. Die Markenführenden von „The Body Shop“ haben für ihre Marke

⁵⁴ Vgl. hierzu auch IND, der in diesem Zusammenhang von einer sog. „Ideologie“ spricht, welche in der Lage ist, allen Mitarbeitern ein gemeinsames Credo zu bieten, an das diese glauben und mit dem sie sich identifizieren können. Vgl. IND (2003), S. 395.

⁵⁵ Vgl. KAPFERER (1992), S. 110 f.

klare Werte wie bspw. „against animal testing“, „defend human rights“ oder „protect our planet“ formuliert und konsequent bei der Führung der Marke umgesetzt.

3.1.3.6 Markenpersönlichkeit

AZOULAY und KAPFERER definieren die **Markenpersönlichkeit** als „the set of human personality traits that are both applicable and relevant for brands“⁵⁶. Diese Auffassung der Markenpersönlichkeit wird durch GILMORES „*Theorie des Animismus*“⁵⁷ gestützt. Sie besagt, dass Menschen grundsätzlich dazu neigen, Artefakte durch die Verleihung menschlicher Eigenschaften zu „beseelen“. Hieraus ergibt sich eine Vereinfachung der Interaktion mit Objekten. Aus dieser Perspektive verfügen Marken durchaus über „menschlichen Merkmalen“ im Sinne einer Persönlichkeit.

Diese für Marken relevanten Persönlichkeitsmerkmale finden ihren Ausdruck im verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil einer Marke. Der markenspezifische Kommunikationsstil wird sowohl von den typischen Repräsentanten einer Marke, als auch von der Herkunft der Marke geprägt.⁵⁸ Nach der Markteinführung einer Marke kann die Persönlichkeit der Marke auch durch die typischen Verwender und Käufer der Marke beeinflusst werden. Beispielhaft kann hier auf die Produktmarke *Opel Manta* oder die Marke *Harley Davidson* verwiesen werden, deren Persönlichkeit in besonderer Weise durch eine über einen längeren Zeitraum hinweg homogene Käufergruppe geprägt werden. Diese Prägung der Markenpersönlichkeit durch typische Käufer- und Verwender kann bewusst geplant und z.B. in der Markenkommunikation ausgelobt werden. Sie kann sich jedoch auch ungeplant einstellen und ggf. negativ auf die Marke wirken, wie im Fall des *Opel Manta*. Vor allem über die Markenpersönlichkeit und die Markenwerte kann die Beziehung zwischen der Marke und den Nachfragern emotional aufgeladen und dadurch gefestigt werden. Sie beeinflusst in starkem Maße, ob die Marke von den Zielgruppen gemocht bzw. als sympathisch wahrgenommen wird.⁵⁹ Beispielsweise hat *Mini* als Lifestyle-Marke eine junge, moderne Persönlichkeit, die unkonventionell auftritt und versucht, in ihrer Kommunikation die Zielgruppen mit Witz zu überraschen. Dies spiegelt sich in einem entsprechenden Charakter der Markenkommunikation wider (vgl. Abbildung 7).

⁵⁶ AZOULAY/KAPFERER (2003), S. 151.

⁵⁷ Vgl. GILMORE (1919).

⁵⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002a), S. 54, AAKER (1997), S. 348.

⁵⁹ Vgl. MOSER (2003), S. 67 ff.



Abbildung 7: Die Markenpersönlichkeit am Beispiel der Marke Mini

Aus dem Markenidentitätskonzept ergibt sich die Positionierung der Marke, im Rahmen derer bestimmt wird, wie die Markenidentität zu zentralen Eigenschaften mit engem Bezug zu den Kaufentscheidungskriterien der relevanten, externen Zielgruppen verdichtet werden kann. Mit Hilfe der Positionierung wird versucht, eine im Vergleich zu Wettbewerbern vorteilhafte Stellung (Position) in der Psyche der externen Zielgruppen aufzubauen. Als erstes sind hierzu die **Positionierungsdimensionen** zu identifizieren. Diese bilden den so genannten Positionierungsraum und sind aus den zentralen Kaufentscheidungskriterien der Zielgruppe herzuleiten.⁶⁰ Mittels der Idealposition eines Produktes- bzw. einer Dienstleistung und den bereits existierenden Wettbewerbsangeboten lassen sich in diesem Raum anschließend erfolgsversprechende **Positionierungsstrategien** für die eigene Marke identifizieren. Grundsätzlich stehen dabei zwei Basisoptionen zur Verfügung. Bei einer **Points-of-Difference Strategie** wird versucht, die Marke möglichst weit weg von den Wettbewerbern aufzustellen. Bei einer **Points-of-Parity Strategie** wird die Imitation eines Wettbewerbers angestrebt.⁶¹ Beide Strategien können bezüglich der verschiedenen Eigenschaften bzw. Nutzenkomponenten einer Marke kombiniert werden. Bei spezifischen Markeneigenschaften werden dann Konkurrenzmarken imitiert, bei anderen Eigenschaften hingegen eine Differenzierung angestrebt. Den Zusammenhang zwischen der Gestaltung der Markenidentität und den intendierten Wirkungen im Markt bezüglich des Markenimages zeigt zusammenfassend Abbildung 8.

⁶⁰ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 410 ff.

⁶¹ Vgl. KELLER (2003), S. 131 ff.

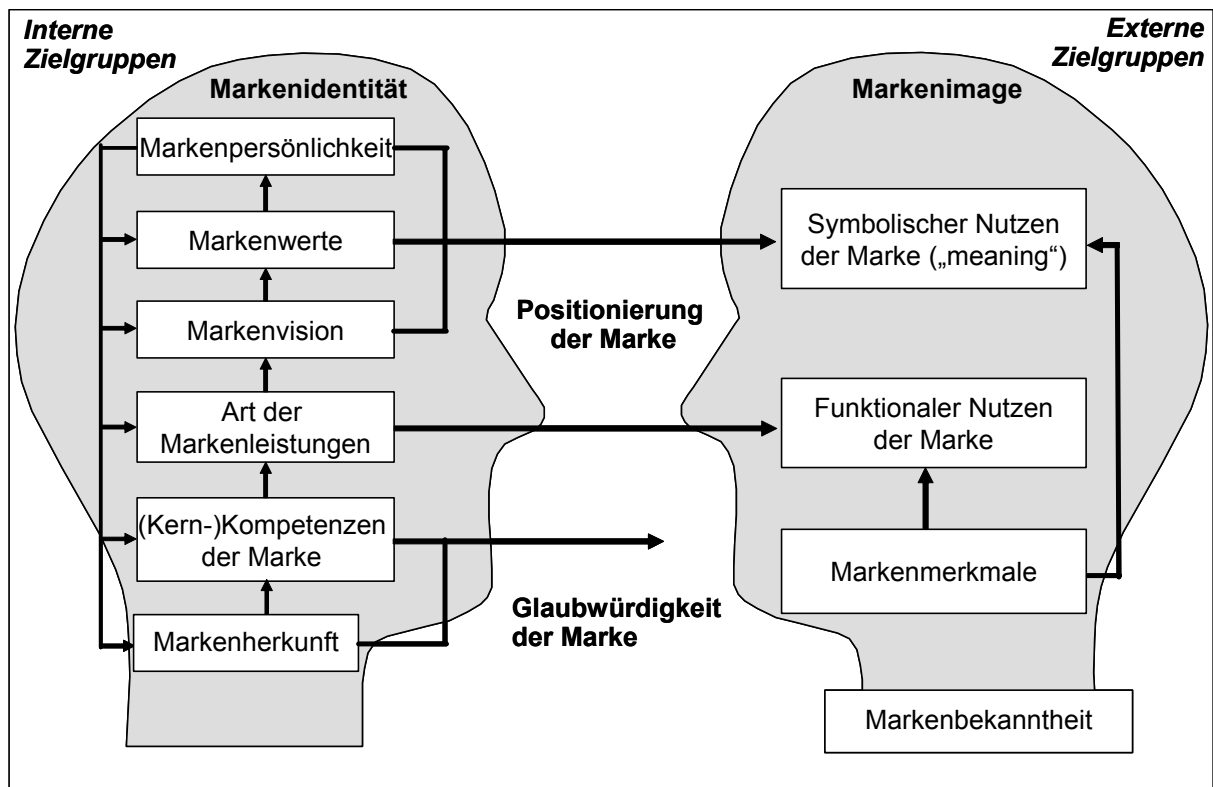


Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Identität und Image der Marke

Die Ausgestaltung der Markenpersönlichkeit, der Markenwerte und der Markenvision determiniert primär die Wahrnehmung des symbolischen Markennutzens wohingegen die Ausgestaltung von Art und Form der Markenleistungen die Wahrnehmung des funktionalen Markennutzens bestimmt. Der Fit dieser vier Identitätskomponenten mit den (Kern-)Kompetenzen und der Herkunft einer Marke determiniert die Glaubwürdigkeit der intendierten Markenpositionierung.

3.1.4 Entwicklung der Markenarchitektur

Während bei den bisherigen Schritten im Managementprozess eine singuläre Markenbetrachtung im Fokus stand, geht es bei der Gestaltung der **Markenarchitektur** um die Koordination eines Portfolios an Marken. Die Markenarchitektur ist in der Praxis oft eher das „zufällige“ Ergebnis internen und vor allem externen Wachstums. Eine identitätsbasierte und mit der Unternehmensstrategie konforme Gestaltung von Markenarchitekturen findet hingegen bei vielen Unternehmen bislang kaum statt.

Die Markenarchitektur eines Unternehmens kann unter Zuhilfenahme von **drei Dimensionen** differenziert erfasst und gestaltet werden (vgl. Abbildung 9): eine vertikale Dimension zur Gestaltung des Integrationsgrades über die verschiedenen hierarchischen Organisations- und Markenebenen hinweg (z.B. Ebene des Gesamtunternehmens, der strategischen Geschäftsbereiche, der Produkte, etc.), eine

horizontale Dimension zur Gestaltung der Zahl von Marken auf der jeweiligen Hierarchieebene und eine handelsgerichtete Dimension zur Gestaltung des Aufttritts der Marken im Handel.

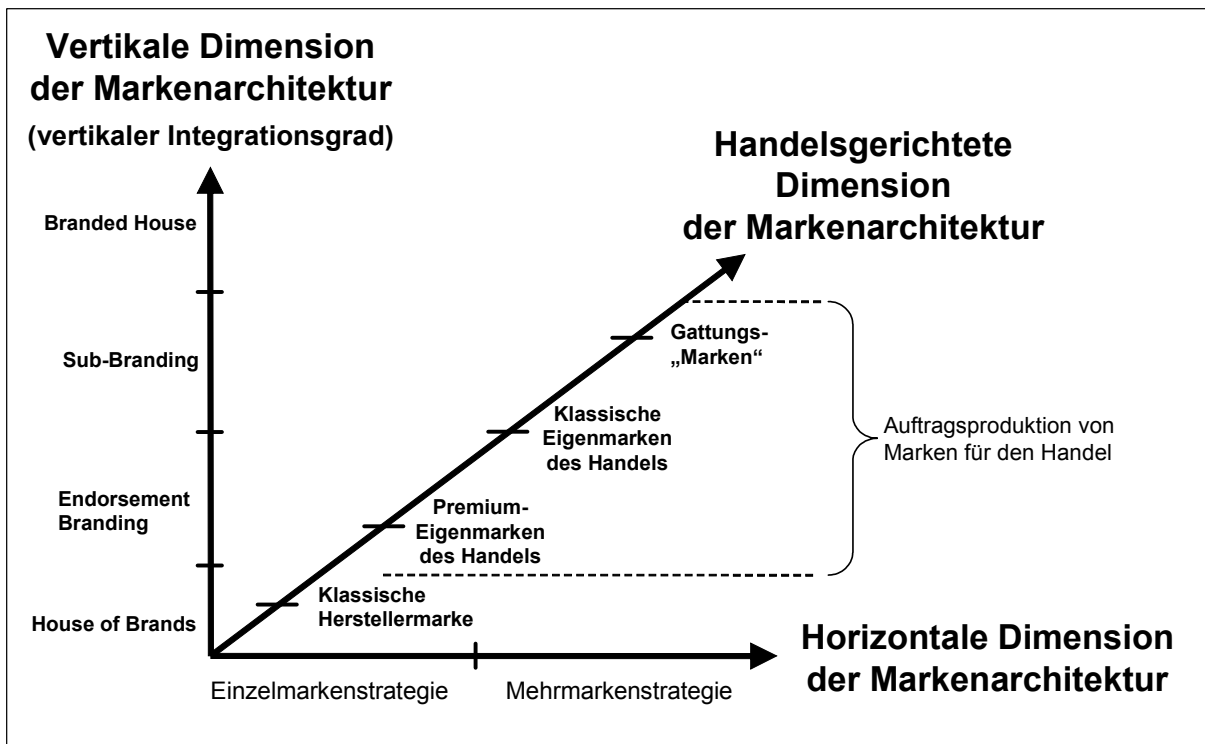


Abbildung 9: Gestaltungsdimensionen von Markenarchitekturen

Der **vertikale Integrationsgrad** bezieht sich auf die Intensität der Verknüpfung der Marken unterschiedlicher organisationaler Ebenen des Unternehmens. Dies umfasst nicht nur die Intensität der Verknüpfung der Corporate Brand mit Marken auf hierarchisch untergeordneten Organisationsebenen (z.B. die mögliche Verknüpfung der Corporate Brand *Henkel* mit der Produktmarke *Persil*), sondern z.B. auch die Intensität der Verknüpfung von Marken der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) mit Marken auf der Produktebene (z.B. Verwendung der Marke *DIT* als Marke der Geschäftseinheit *Wertpapierfonds* der *Dresdner Bank* auf einzelnen Fondprodukte). Allgemein kennzeichnet der vertikale Integrationsgrad der Markenarchitektur die Intensität der Verknüpfung organisationshierarchisch übergeordneter mit untergeordneten Marken zur Markierung von Leistungen eines Unternehmens. Ein maximaler vertikaler Integrationsgrad liegt vor, wenn alle Leistungen eines Unternehmens unter der Unternehmensmarke geführt werden (vgl. Abbildung 10). Hier wird von einem so ge-

nannten „**Branded House**“ gesprochen (z.B. *McDonald's, Nokia, IBM, Rolex*).⁶² In diesem Fall ist das Kosteneinsparpotential durch Synergieeffekte am höchsten. Bei einem minimalen vertikalen Integrationsgrad treten nicht die Corporate Brand sondern ausschließlich die Produktmarken gegenüber dem Endnachfrager in Erscheinung. Die Unternehmensmarke ist hier für die Endnachfrager nicht wahrnehmbar. Diese Option wird als „**House of Brands**“ bezeichnet (z.B. *Procter & Gamble, Unilever*). Synergieeffekte können, wenn überhaupt nur in sehr geringem Ausmaß, verwirklicht werden, da bei dieser Markenarchitektur die Eigenständigkeit (Autarkie) der Produktmarken im Vordergrund steht.

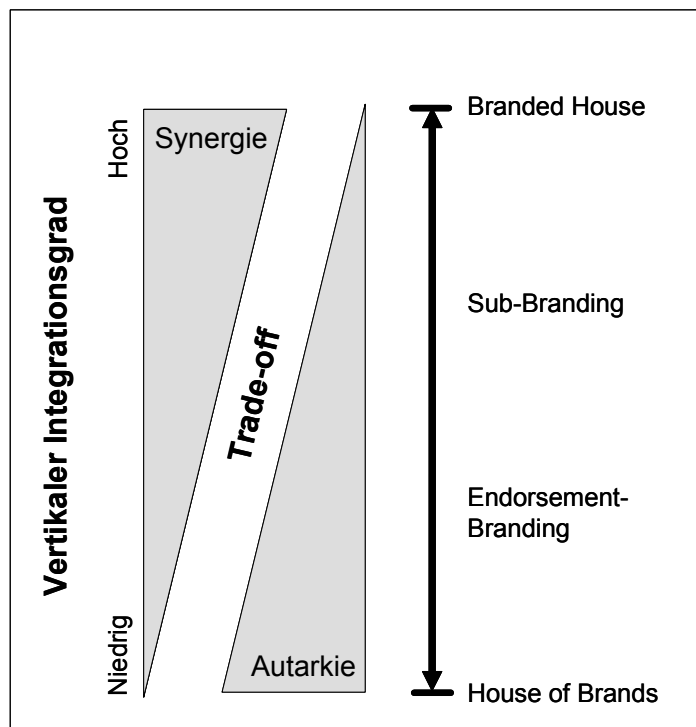


Abbildung 10: Wesentliche Handlungsoptionen bei der Gestaltung des vertikalen Integrationsgrades der Markearchitektur

Dazwischen gibt es zwei Markenarchitekturoptionen, bei denen sowohl die Unternehmensmarke, als auch die Marken auf untergeordneten organisationalen Ebenen des Unternehmens gemeinsam zur Markierung von Leistungen verwendet werden.⁶³ Beim sog. **Sub-Branding** dominiert die Unternehmensmarke gegenüber der Produktmarke (z.B. *United Airlines Express, HP Deskjet*). Beim **Endorsement-Branding** dominiert dagegen die Produktmarke gegenüber der Unternehmensmarke (z.B.

⁶² Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 118.

⁶³ Vgl. LAFORET/SAUNDERS (1999), S. 51 ff.

Magnum von Langnese, Spee von Henkel).⁶⁴

Die Gestaltung der **horizontalen** Markenarchitektur bezieht sich auf die Anzahl der von einem Unternehmen angebotenen Marken pro Marktsegment. Bei einer **Einzelmarkenstrategie** wird jeweils eine Marke exklusiv auf ein Marktsegment ausgerichtet (vgl. Tab. 3).

Strategie- typ Aspekte	Einzelmarke	Mehrmarke
Merkmal	<ul style="list-style-type: none"> • Führung eines jeden Produktes unter einer Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • In jedem Produktbereich parallele Führung von mindestens zwei auf den Gesamtmarkt ausgerichteten Marken
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente • Spezifische Markendifferenzierung durch optimale Abstimmung von Bedürfnisprofilen • Aufbau eines unverwechselbaren Produktimages • Kaum Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte auf andere Marken • Geringerer Koordinationsbedarf bei den unterschiedlichen Marktanteils- und Kostendegressionseffekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Marktausschöpfung • Halten von potenziellen Markenwechslern durch Produktdifferenzierung • Erhöhte Markteintrittsbarrieren für Konkurrenzmarken dank breiterer Regelflächenabdeckung • Schutz der übrigen Produkte vor Preiskampf durch Einführung von „Kampfmarken“
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Zurechnung der Markenkosten allein auf ein Produkt • Ungenügende Amortisation der aufgewendeten Kosten bei kurzer Lebensdauer der Einzelmarke • Trend des Markennamens zur Bezeichnung der Produktgattung und Verlust der differenzierenden Markenpersönlichkeit • Fehlende Stützung der Produktmarke durch angrenzende Marken 	<ul style="list-style-type: none"> • Suboptimale Verwendung der finanziellen und personellen Unternehmensressourcen • Gefahr der Übersegmentierung • Kannibalisierung der eigenen Monomärke durch gegenseitige Substitution der Markanteile
Zentrale Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit des Aufbaus einer eigenständigen Markenpersönlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz von Finanzkraft und Management-Know-how in ausreichendem Maße. Glaubwürdige Markendifferenzierung

Tabelle 3: Vergleich der Einzel- und Mehrmarkenstrategie

Quelle: in Anlehnung an MEFFERT (2002), S. 141

Einzelmarkenstrategien bieten sich insbesondere für kleinere Märkte an. Wird ein Marktsegment parallel von zwei oder mehr Marken eines Unternehmens bearbeitet, spricht man von einer **Mehrmarkenstrategie**. Sie ist vor allem zur Bearbeitung größerer und heterogener Marktsegmente empfehlenswert.⁶⁵ Die Mehrmarkenoption ist mit einer Branded House-Markenarchitektur nicht sinnvoll kombinierbar.

Die **handelsgerichtete Dimension** der Markenarchitektur betrachtet die Positionie-

⁶⁴ Vgl. AAKER (1996), S. 243 ff.

⁶⁵ Vgl. zu den beiden Strategien umfassend MEFFERT (2002), S. 137.

rung eines Unternehmens im vertikalen Wettbewerb. Zu entscheiden ist, ob ein Unternehmen seine Produkte ausschließlich als klassischer Markenhersteller anbietet oder ob es darüber hinaus bzw. stattdessen die Absatzmittler (Groß- und/oder Einzelhandel, Im-/Exporteure) mit Produkten für dessen Eigenmarken (sog. private label) beliefert. In diesem Fall wird teilweise auch von einer „dualen Markenstrategie“ gesprochen.⁶⁶ In letzterem Fall muss entschieden werden, in welchem Qualitätsniveau die Absatzmittler beliefert werden sollen.⁶⁷ Dies ist umso bedeutender, da Kannibalisierungseffekte sowie eine Imageschädigung der eigenen Herstellermarken vermieden werden müssen. Die Imageerosion und der Relevanzverlust vieler Herstellermarken aus Sicht der Endnachfrager in den vergangenen Jahren ist ganz wesentlich auf Managementdefizite bei der Ausgestaltung der handelsgerichteten Dimension der Markenarchitektur zurückzuführen.

Auf Grund zahlreicher Interdependenzen handelt es sich bei der Gestaltung der einzelnen Dimensionen der Markenarchitektur nicht um ein sequentielles, sondern letztlich um ein simultan zu lösendes Entscheidungsproblem. Die Entscheidungen zur Markenarchitektur müssen dabei im Kontext der Markenevolutionsstrategien betrachtet werden.

3.1.5 Festlegung der Markenidentitäten für die übrigen Unternehmensmarken

Auf Basis der Markenarchitektur werden im nächsten Schritt die Markenidentitäten für die SGE- und Produktmarken (soweit vorhanden) festgelegt. Diese Identitäten werden mithilfe der sechs Markenidentitätskomponenten in Kapitel 3.1.3 operationalisiert.

3.1.6 Auswahl der Markenevolutionsstrategie

Während bei Entscheidungen zur Gestaltung der Markenarchitektur eine zeitpunktbezogene Perspektive im Fokus steht, wird dies im Rahmen der **Markenevolutionsstrategien** um eine zukunftsgerichtete, **dynamische Perspektive** ergänzt. Diese zeitliche Entwicklungsperspektive ist notwendig, da das Markenmanagement aufgrund sich ändernder Markt- und Unternehmensbedingungen Marken über die Zeit weiterentwickeln muss. Eine Markenevolutionsstrategie ist ein langfristiger, bedingter

⁶⁶ Vgl. u.a. ESCH (2003), S. 465 f.

⁶⁷ Vgl. MEFFERT (2000), S. 873.

und globaler Verhaltensplan, der die Entwicklungsrichtung einer Marke hinsichtlich ihrer Expansion bzw. Konsolidierung für die kommenden 2-5 Jahre festlegt.

Im Gegensatz zur Festlegung der Markenarchitektur, die sich auf alle Marken des Portfolios bezieht, handelt es sich bei einer Markenevolutionsstrategie zunächst um eine **singuläre Analyse** für jede einzelne Marke. Allerdings können diese markenspezifischen Entscheidungen mittelfristig ebenfalls Auswirkungen auf die Gestaltung der Markenarchitektur haben. Die Handlungsoptionen bei der Gestaltung von Markenevolutionsstrategien lassen sich grundsätzlich in Konsolidierungs- und expansive Strategien klassifizieren (vgl. Abbildung 11).

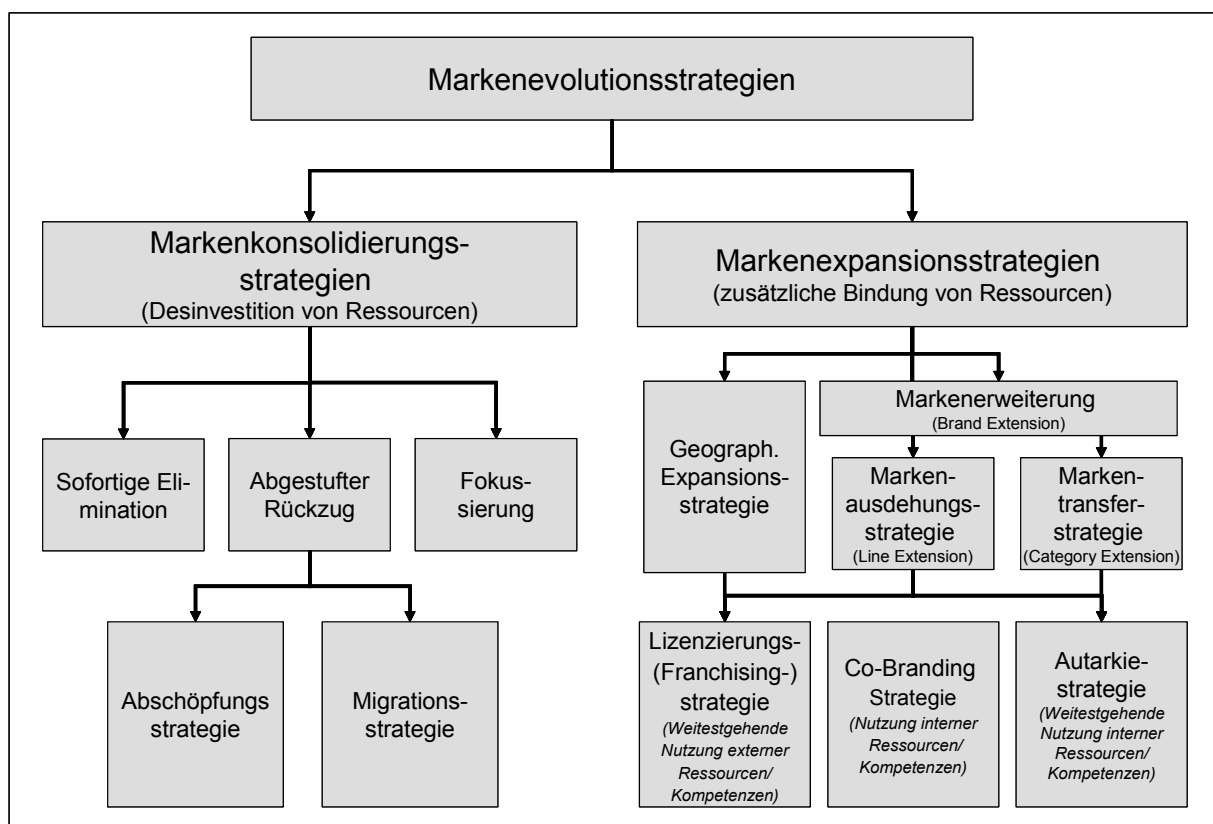


Abbildung 11: Markenevolutionsstrategien

Bei einer **Markenkonsolidierungsstrategie** werden Unternehmensressourcen von einzelnen Marken abgezogen bzw. desinvestiert, um sie effizienter für andere Verwendungszwecke einzusetzen. Markenkonsolidierungsstrategien sind immer dann sinnvoll, wenn die betroffene Marke keinen Deckungsbeitrag erwirtschaftet und/oder keine strategische Rolle (z.B. Verteidigung eines Marktsegmentes gegen Konkur-

renzmarken) im Markenportfolio erfüllt bzw. in Zukunft erfüllen wird.⁶⁸ Zur Markenkonsolidierung stehen die Optionen **sofortige Elimination, abgestufter Rückzug und Fokussierung** zur Verfügung.

Ein **abgestufter Rückzug** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Marke sich in mehreren Schritten, über einen Zeitraum von mehreren Monaten oder sogar Jahren aus einzelnen Teilmärkten und schließlich vollständig aus dem bislang bearbeiteten Markt zurückzieht. Hierbei kann zwischen einer Substitutions- und einer **Abschöpfungsstrategie** differenziert werden. In letzterem Falle wird die Marke ohne weitere Investitionen so lange am Markt gehalten, wie sie positive Cash-flows generiert. Bei einer **Migrationsstrategie** bleibt das vorhandene Angebotsprogramm (Produkte und/oder Dienstleistungen) einer Marke weitestgehend am Markt erhalten, aber die bislang verwendeten Markenzeichen werden durch eine andere Marke substituiert. Die Markenmigration fällt zum einen häufig mit dem Verkauf von Unternehmensteilen zusammen, um auf diese Weise in größerem Umfang Aktiva freisetzen zu können. Zum anderen wird sie häufig im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie eingesetzt, um nationale durch internationale Marken zu substituieren. Hier kann beispielsweise auf die Migration der Marke *Arthur Andersen* mit der Marke *Accenture*, die Migration von *DEA* mit *Shell*, die Migration der Marke *PriceWaterhouseCoopers Consulting* mit *IBM Business Consulting Services* oder auch die Migration der Marke *BASF* (im Markt für Ton- und Datenträger) mit *EMTEC* verwiesen werden. Bei der dritten möglichen Konsolidierungsstrategie, der **Fokussierungsstrategie**, wird das Leistungsprogramm einer Marke signifikant verkleinert. Hiermit geht i.d.R. ein Rückzug aus einzelnen Marktsegmenten einher. Durch das stärker fokussierte Leistungsprogramm können vor allem Komplexitätskosten reduziert und das Markenimage gestärkt werden, weil die Marke ein klares Profil bekommt. Beispielhaft kann hier auf die Investitionsgütermarke *Schmitz Cargobull* verwiesen werden.⁶⁹

Markenexpansionsstrategien werden bei Marken umgesetzt, die aufgrund ihrer Stärke (im Sinne einer positiven Beeinflussung des Kaufverhaltens) über noch nicht ausgeschöpfte Umsatz- und Ertragspotentiale verfügen. Diese können zum einen in neuen, geographischen Absatzräumen (geographische Expansion) und zum anderen

⁶⁸ Vgl. BAUMGARTH (2001), S. 143.

⁶⁹ Vgl. BLISS (2000), S. 225 ff.

in neuen Produkten liegen (Markenerweiterung).

Im Rahmen einer **geographischen Expansion** wird das Absatzgebiet einer Marke erweitert. Bei einer **Markenerweiterungsstrategie** wird die Anzahl der unter einer Marke angebotenen Produkte und Dienstleistungen vergrößert. Dabei soll die Stärke einer etablierten Marke helfen, Wissensstrukturen (Markenbekanntheit, -image-komponenten), die Nachfrager von einer Marke in der Vergangenheit gesammelt haben, auf das neue Produkt zu transferieren.⁷⁰ Dies steigert zum einen die Akzeptanz des Neuproduktes und zum anderen die Effizienz von Produktlaunches, da die anfänglichen Investitionskosten und die fortlaufenden Markenführungskosten signifikant gesenkt werden können. Die beiden mit Abstand bedeutendsten Erfolgsfaktoren bei Markenerweiterungen sind zum einen die Nähe bzw. der Fit des neuen Produktes zur Ursprungsmarke (globale Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Erweiterungsprodukt) und zum anderen die Qualitätseinschätzung der Muttermarke.⁷¹ Andere in den letzten Jahren identifizierte Faktoren, wie beispielsweise die Breite der Produktpalette der Marke, der Erfolg vergangener Erweiterungen, die Charakteristika des Mutterunternehmens der Marke, etc. weisen einen wesentlich geringeren Erfolgsbeitrag auf.

Markenerweiterungsstrategien können weiter in Markenausdehnungs- und Markentransferstrategien differenziert werden. Bei einer **Markenausdehnungsstrategie** (Line Extension) wird die Expansion einer Marke in **gleichen oder verwandten Produktkategorien** verfolgt; bei einer **Markentransferstrategie** (Category Extension) die Expansion in **neue, nicht verwandte Produktkategorien**. Beispielsweise handelt es sich bei der Expansion der Automobilmarke Porsche in das Segment der Sports Utility Vehicle (SUV) um eine Markenausdehnungsstrategie. Bei der Expansion der Marke in modische Accessoires handelt es sich um eine Markentransferstrategie.

Ca. 80-90% der Produktneueinführungen fallen unter die Kategorie der Line Extensions.⁷² Eine **Markenausdehnungsstrategie** kann in dreifacher Weise realisiert werden. Einerseits durch die Ausweitung des Leistungsangebotes einer Marke in vor-

⁷⁰ Vgl. SATTLER (2001b), S. 141.

⁷¹ Vgl. SATTLER/VÖLCKNER/ZATLOUKAL (2003).

⁷² Vgl. KELLER (2003), S. 581.

und/oder nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette. Beispielsweise sei hier die Ausdehnung der HiFi-Marke *Bang & Olufson* (B&O) in den Einzelhandel durch den Aufbau markenexklusiver Einzelhandelsgeschäfte im vollständigen Besitz von B&O angeführt und die Ausdehnung der Reiseveranstaltermarke *TUI* in den Endverbrauchervertreib durch Aufbau der Reisebüroketten *TUI ReiseCenter*. Andererseits durch die Ausdehnung der Marke in preislich und qualitativ höher bzw. niedriger positionierte Marktsegmente (Trading-ups bzw. Trading-downs). Drittens kann eine Marke durch das zusätzliche Angebot von technisch-funktional ähnlichen Leistungen in Marktsegmenten, die an den bislang bedienten Ursprungsmarkt angrenzen, ausgedehnt werden. Hier ist exemplarisch die Markenausdehnung von *Nivea-Creme* auf *Nivea-Milk* zu nennen. Im Rahmen einer **Markentransferstrategie** wird die Marke in grundlegend neue Märkte übertragen, die keinen technisch-funktionalen Zusammenhang mit dem Ursprungsmarkt der Marke aufweisen. Ein gutes Beispiel für eine Markentransferstrategie ist die Übertragung der Zigarettenmarke *Camel* in die Märkte für Reisegepäck, Uhren, Schuhe oder Freizeitbekleidung.

Durch Markenausdehnungs- und Markentransferstrategien ändert sich die Markenarchitektur. Alle drei Markenexpansionsstrategien können als **Lizensierungs**⁷³- bzw. **Franchisingstrategie**⁷⁴, als **Co-Branding**⁷⁵ oder als **Autarkiestrategie** umgesetzt werden. Im ersten Fall tritt nur eine Marke dem Nachfrager gegenüber in Erscheinung. Im Gegensatz zur Autarkiestrategie, wo dies ebenfalls der Fall ist, bedient sich das Unternehmen bei der Lizenzierungs- bzw. Franchisingstrategie jedoch nicht internen Ressourcen, sondern nahezu ausschließlich oder zumindest weit reichend der Ressourcen und Kompetenzen der jeweiligen externen Kooperationspartner. Bei der Co-Branding Strategie treten zwei oder mehr Marken auf einem Leistungsangebot in Erscheinung. In der Regel bringen alle Kooperationspartner hier ihre Ressourcen und Kompetenzen in größerem Umfang ein.

Bei allen Markenexpansionsstrategien wirken die organisationalen Fähigkeiten der Unternehmung als begrenzender Faktor. Verfügt ein Unternehmen in Teilbereichen nicht über die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen, sollte die jeweilige Ex-

⁷³ Vgl. zu Markenlizenzierungen u.a. BINDER (2001).

⁷⁴ Vgl. zu Franchisingstrategien bspw. MEFFERT (2000), S. 638 ff.

⁷⁵ Vgl. zu Co-Branding-Strategien u.a. BAUMGARTH (2003), und MEFFERT/BIERWIRTH/BURMANN (2002), S. 151 ff.

pansionsstrategie durch Lizenzierung oder Kooperationen realisiert werden.

3.1.7 Identitätskonforme Markenorganisation

Die Entscheidung über die **identitätskonforme Markenorganisation** als letzter Teilschritt des strategischen Markenmanagements legt die organisationale Verankerung einer Marke im Unternehmen fest. Dazu gehört die Definition der für die Führung einer Marke notwendigen Strukturen, Prozesse, sowie Informations- und Anreizsysteme. Von hoher Relevanz ist die Verankerung der Markenführung auf der Top-Management-Ebene. Insbesondere die hohe Fluktuation junger und unerfahrener Brand Manager kann ansonsten schnell zu einer Schwächung der Marke führen. Daher stellt nur eine Verankerung des strategischen Markenmanagements und des Marken-Controllings auf höchster organisationaler Ebene eine für den Markenaufbau notwendige Konstanz in Führung von Marken sicher.

Die anzustrebende **Einzigartigkeit jeder Marke** legt es nahe, die organisatorischen Einheiten als Träger der Marke so selbstständig wie möglich zu führen. Gleichzeitig ist jedoch eine möglichst hohe Ausschöpfung von Synergien zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen und –marken sicherzustellen.

Können Synergien nicht oder nur in geringem Umfang realisiert werden, sollte konsequent geprüft werden, ob die jeweils betroffene Marke durch einen Verkauf nicht in höherem Maße zur Wertsteigerung des Gesamtunternehmens beitragen kann, als durch eine Fortführung im eigenen Unternehmen. Auf der anderen Seite muss bei der Realisierung von Synergien zwischen mehreren Marken darauf geachtet werden, dass diese die Wahrnehmung der Marken durch die Nachfrager nicht negativ beeinflusst. Die umfassende, für die Kunden sichtbare Verwendung von Teilen der Massenmarke *Ford* im *Y-Type* von *Jaguar* kann diesbezüglich als Negativbeispiel gelten.

3.2 Operatives Markenmanagement

Im zweiten Teil des Managementprozesses werden die strategischen Vorgaben durch die Ausgestaltung der Markenführungsinstrumente in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Marken ist dabei die inhaltliche, formale und zeitliche Integration aller im Rahmen der Markenführung eingesetzten Instrumente.

3.2.1 Umsetzung der Markenidentität in Markenleistungen

Das Umsetzen der Markenidentität in die **Markenleistungen** stellt einen zentralen Bereich des operativen Markenmanagements dar. Die Markenleistungspolitik umfasst alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die marktgerechte Gestaltung der von einer Marke im Absatzmarkt angebotenen Produkte und Dienstleistungen beziehen.⁷⁶ Die Markenleistungen unterliegen dabei einem ständigen Anpassungsprozess durch sich ändernde Kundenerwartungen.

Die Stärke der Marken wird langfristig vor allem durch die Innovationsfähigkeit der sie tragenden Institution determiniert. Innovationsfähigkeit ist in diesem Zusammenhang als Kompetenz zur nachhaltigen Generierung, Entwicklung und Markteinführung unternehmenssubjektiv neuer Markenleistungen zu verstehen. Kompetenz wiederum beschreibt als Begriff die dauerhafte, marktgerechte Kombination von materiellen und immateriellen Ressourcen, die einer Institution zur Verfügung stehen. Am Beispiel der Marke *Audi* wird der Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit einer Institution, hier der Audi AG, und der Markenstärke besonders deutlich (vgl. Abbildung 12).

	1980: Einführung des permanenten Allradantriebes „Quattro“
	1982: Einführung des neuen Audi 100 mit dem mit Abstand geringsten cW-Wert (=0,30) seiner Klasse
	1986: Einführung der vollverzinkten Karosserie mit zehnjähriger Garantie
	1989: Einführung des Turbo-Diesels mit Direkteinspritzung im PKW-Bereich
	1994: Einführung der Aluminiumleichtbauweise (Space-Frame) einer kompletten Karosserie beim Audi A8
	2003: Einführung des DSG Direktschaltgetriebes in Serienfahrzeugen

Abbildung 12: Innovationsfähigkeit am Beispiel der Marke Audi

Audi hat durch ständige Innovationen (z.B. permanenter Allradantrieb *Quattro*, Vollverzinkung der Karosserie, Aluminiumleichtbauweise bei PKWs, etc.) ihre Positionie-

⁷⁶ Vgl. MEFFERT (2000), S. 327.

„Vorsprung durch Technik“ auf dem Automobilmarkt technologisch zu untermauern.⁷⁷ Jedoch hat die in den letzten Jahren wachsende technisch-qualitative Angleichung der Produkte in vielen Branchen zu einem relativen Bedeutungsverlust der rein technologischen Innovationsfähigkeit geführt. In den Vordergrund treten heute oftmals Vermarktungsinnovationen bzw. Innovationen in der Markenführung. Dennoch repräsentiert die Markenleistungspolitik nach wie vor den Kern vieler Marken.

Die **Innovationskraft** einer Marke (=hohe Innovationsfähigkeit) spiegelt sich ebenfalls in der Entwicklung und Gestaltung der **Markenverpackung** wider, die ebenfalls im Bereich der Markenleistungspolitik angesiedelt ist. Verpackungen vermögen insbesondere bei homogenen Produktinhalten einen direkten und wesentlichen Beitrag zur Markenprofilierung beitragen. Dieser Zusatznutzen kann kaufentscheidend sein. Beispielsweise führte die Einführung der sog. „Squeeze-It“-Flasche zu einer wesentlich einfacheren Verwendung von Ketchup, mit der Einführung der PET-Flasche bei Bier konnte das 2003 eingeführte Dosenpfandproblem für viele Hersteller gelöst werden und die Einführung der neuen 24er Kiste von Beck's erhöhte den Tragekomfort der Kisten für den Nachfrager erheblich (vgl. Abbildung 13).

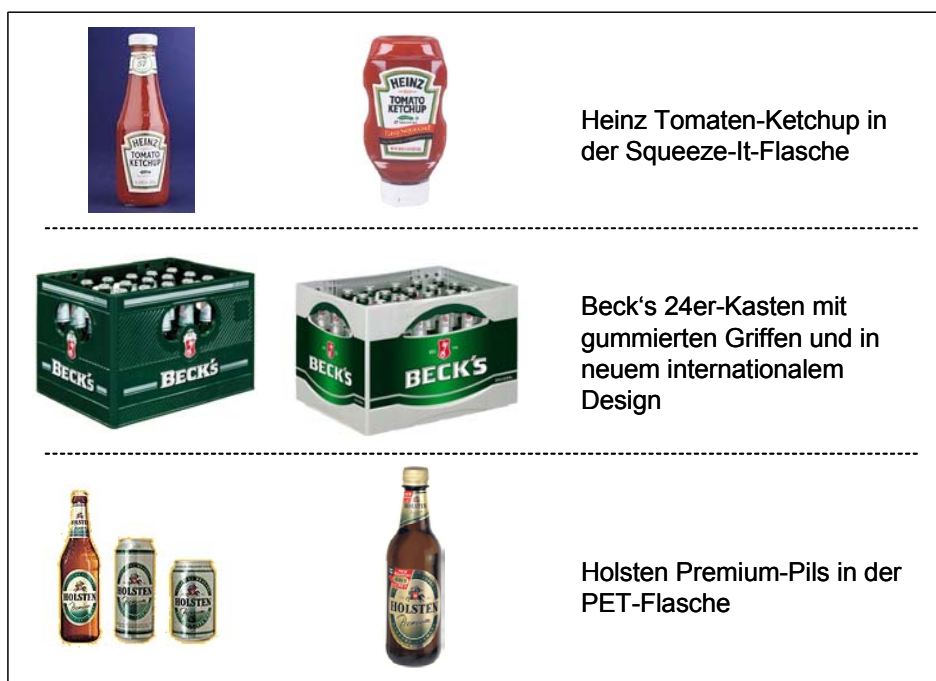


Abbildung 13: Verpackungsinnovationen am Beispiel von *Heinz* Tomaten-Ketchup, *Beck's* und *Holsten* Bier

⁷⁷ Weitere Beispiele sind Produktinnovationen wie das Sonnenschutzspray von *Nivea*, gekühlte Fertigerichte von *Hilcona*, die Einführung von Tablets und Tabs bei Waschmitteln und Geschirrspülmitteln oder die Einführung von Home-Banking bei Finanzdienstleistern.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang nicht die technische Neuheit als solche, sondern die Frage, was von den Nachfragern als Nutzen stiftende Innovation wahrgenommen wird. Die Verpackung ist auch als Kommunikationsinstrument wichtig, welches, an der Markenidentität ausgerichtet, die Vermittlung positionierungsrelevanter Markeninhalte unterstützt. Daher sind die Prägnanz und die Diskriminationsfähigkeit der Verpackung und des Produktdesigns von wesentlicher Bedeutung für die Profilierung der Marke.

Eng verbunden mit der Verpackungsgestaltung sind die Gestaltung und das Design von Markenzeichen,⁷⁸ Auf das Beispiel *Audi* bezogen, ist die Gestaltung des „*Single-Frame*“-Kühlergrills, der seit 2003 für alle neuen *Audi*-Modelle eingesetzt wird, als Erkennungszeichen der neuesten *Audi*-Automobilgeneration der Markenleistungs-politik hier zuzuordnen (siehe Abbildung 14).



Abbildung 14: Der „Single-Frame“-Kühlergrill als übergreifendes Markenleistungselement der Fahrzeugmodelle von Audi

⁷⁸ Vgl. VATTER (2003).

3.2.2 Umsetzung der Markenidentität im Markenpricing

Die Markenidentität muss sich ebenfalls in einer der Marke angemessenen Preispolitik widerspiegeln. Der Rahmen für das **Markenpricing** wird bereits über die grundsätzliche Art der Markenleistungen im Rahmen der Identitätsgestaltung gesetzt (vgl. Kap. 3.1.3). Innerhalb der Gestaltung des Markenpricings wird festgelegt, zu welchen Konditionen und welchen Lieferbedingungen eine Marke am Markt angeboten werden soll. Eine hohe Preisstellung geht dabei i.d.R. auch mit einer niedrigen Verbreitung einher, die zu einer höheren Exklusivität der Marke führt. Vice versa führt eine sehr niedrige Preisstellung zu einer „Vermassung“ der Marke. Dies hat über die Markenverwender wiederum Einfluss auf das Markenimage und durch dessen wechselseitige Beziehung zur Identität dann auch auf die Markenidentität.

Wie die anderen Markenführungsinstrumente trägt das Markenpricing zur Erreichung der übergeordneten strategischen Markenziele bei. Spezifikum dieses operativen Markenmanagementbereichs ist jedoch, dass eine Veränderung des Markenpreises sich unmittelbar auf die Ertragskraft der Marke auswirkt. Eine wesentliche Zielgröße des Markenpricing ist daher die Preisbereitschaft der Nachfrager und die intendierte Preisprämie einer Marke. Diese Prämie ist ein direkter Indikator für die Stärke der Marke. Je stärker die Marke, d.h. je mehr sie in der Lage ist, das Kaufverhalten ihrer Nachfrager positiv zu beeinflussen, eine desto höhere Preisprämie kann erzielt werden.

Die Bedeutung des Markenpricings hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Der steigende Wettbewerbsdruck drängt viele Herstellermarken in einen über den Preis geführten Verdrängungswettbewerb. Vor allem schwache B- und C-Marken, für die Nachfrager nicht bereit sind, (hohe) Preisprämien zu bezahlen, werden durch Handels(premium)marken stark bedrängt und teilweise substituiert.⁷⁹ Der Preiskampf setzt darüber hinaus auch starke A-Marken zunehmend unter Druck. Deren kostenintensive Forschung & Entwicklung und andere markenspezifische Investitionen werden durch schmalere Markenrenditen in Frage gestellt. Ein Beispiel hierfür ist die Lebensmittelbranche. Unternehmen wie Unilever, Procter & Gamble oder auch Nestlé reduzieren zurzeit radikal ihre Markenportfolios, um ihre Finanzmittel auf die sog. „*Brand Champions*“ (starke A-Marken) einer Produktkategorie konzentrieren zu kön-

⁷⁹ Vgl. ESCH (2003), S. 444.

nen. Die „*Brand Champions*“ können sich dem Aktionismus und Preisdruck im Handel besser entziehen und sich so die wirtschaftliche Grundlage für zukünftige Investitionen in die Markenunterstützung erhalten. Hierbei sind sie oft auf eine enge Kooperation mit dem Handel angewiesen.

Allgemein ist zwar die Preisstellung einer Marke kurzfristig im Rahmen von Preisaktionen oder in Reaktion auf Wettbewerbsmaßnahmen veränderbar, allerdings ist bei größeren Anpassungen mittelfristig mit erheblichen Identitätsproblemen zu rechnen.

3.2.3 Umsetzung der Markenidentität in der Markenkommunikation

Die **Markenkommunikation** greift bei der Ansprache der Kunden auf die gängigen Instrumente der Marketingkommunikation zurück (Werbung, Sponsoring, Event-Marketing, Verkaufsförderung, Direktkommunikation, Public Relations, etc.).⁸⁰ Die Herausforderung in der Markenkommunikation liegt in einer **inhaltlich** und **formal konsistenten Gestaltung** der Markenbotschaft bei allen gewählten Kommunikationsinstrumenten im Sinne einer integrierten Markenkommunikation. Die notwendige Bedingung für den Aufbau des intendierten Markenimages ist die Bekanntmachung der Marke bei den relevanten Zielgruppen bzw. die Bekanntheit auf hohem Niveau zu halten. Darüber hinaus hat die Markenkommunikation die Aufgabe, die Identität der Marke gegenüber den externen Zielgruppen zu vermitteln und bei der Markenimagebildung in den Köpfen der Zielgruppe vor allem die intendierten funktionalen und symbolischen Nutzenassoziationen (vgl. Abbildung 4 in Kap. 2) zu erzeugen.

Vor dem Hintergrund der wachsenden technisch-funktionalen Austauschbarkeit vieler Markenprodukte kommt der **emotional-symbolischen „Sinnstiftung“** von Marken eine hohe Bedeutung in der Markenkommunikation zu. Dies sollte jedoch – wo immer möglich - von klaren technisch-funktionalen Leistungsvorteilen der Marke begleitet werden, um zu einen verhaltensrelevantem Markenimage zu führen. Beispielhaft sei hier auf die Autostadt des *Volkswagen*-Konzerns verwiesen, in der Neuwagen-Käufer und andere Markeninteressierten die Möglichkeit haben, ihren Wagen persönlich abzuholen und/oder sich zu unterhalten. Dies kann mit dem Besuch von Museen zum Thema Mobilität und weiteren erlebnisorientierten Attraktionen verbunden wer-

⁸⁰ Vgl. MEFFERT (2000), S. 678 ff.

den. Ziel der Autostadt ist die Intensivierung der Marke-Kunden-Beziehung durch den Aufbau einer Erlebniswelt rund das eigentliche Produkt. Der Erfolg dieser innovativen Form der Markenkommunikation spiegelt sich in mehr als fünf Millionen Besuchern seit Eröffnung der Autostadt im Mai 2000 wider.

Neben der Schaffung von Erlebniswelten wie der VW-Autostadt spielen in der Markenkommunikation visuelle **Schlüsselbilder** (z.B. *Marlboro's* Cowboys) und akustische Schlüsselmelodien (z. B. Beck's Song „Sail away“ von Joe Cocker), als sog. Brand Icons⁸¹ für eine Profilierung einer Marke eine bedeutende Rolle.

Die **Brand Icons** stellen die für den Nachfrager direkt erlebbaren, visuellen (z.B. *Apple*-Logo, *Beck's* Schiff), akustischen (z.B. *Telekom*-Jingle), haptischen (z.B. *Coca-Cola* Flasche), olfaktorischen (z.B. Geruch des Connolly-Leders in einem *Jaguar*) und gustatorischen (z.B. Zartheit und Süße einer *Milka*-Tafelschokolade) Repräsentationen der Marke dar. Brand Icons können im Rahmen der Markenkommunikation zu Ankerpunkten mit hoher Wiedererkennenskraft aufgebaut werden. So sind manche Brand Icons bereits bei vielen Kleinkindern so bekannt, dass allein die Markenlogos der richtigen Produktkategorie zugeordnet werden können (z.B. *McDonald's*, *Coca-Cola*). So sind Kühe für viele Kleinkinder heute „von Natur aus lila“ anstatt schwarz-weiss bzw. braun.⁸²

Als ein weiteres Beispiel kann *Philip Morris* angeführt werden. Hier hat es das Markenmanagement durch kontinuierliche und konsistente Kommunikation über die Jahre verstanden, die Marke *Marlboro* eng mit der Landschaft des „Wilden Westens“ der USA und einer spezifischen Art Cowboy zu verbinden. Heute reicht es aus, Nachfragern lediglich ein Bild einer Prärie-Landschaft oder den Ausschnitt eines Cowboy-Gesichtes zu zeigen, um bei Ihnen die Assoziation zu *Marlboro* abzurufen. Dies repräsentiert vermutlich den höchsten Zielerreichungsgrad, den ein Unternehmen mit dem Einsatz von Schlüsselbildern in der Markenkommunikation erreichen kann.

3.2.4 Umsetzen der Markenidentität in der Markendistribution

Generell befasst sich die **Markendistribution** mit der Übermittlung von materiellen und immateriellen Leistungen vom Verkäufer zum Käufer. Dabei kann der Aufgaben-

⁸¹ Vgl. zu Brand Icons MOSER (2003), S. 91.

⁸² Vgl. ESCH (2003), S. 7 f.

kreis der Markendistribution in zwei Bereiche aufgeteilt werden. Zum einen müssen Entscheidungen über die **Wahl der Absatzkanäle** getroffen werden. Zum anderen befasst sich die Markendistribution mit dem **logistischen System**, das für die physische Übermittlung der Markenleistungen zum Endkunden zuständig ist.⁸³ Das Markenmanagement versucht innerhalb der Markendistribution, eine möglichst systematische Durchdringung des Zielmarktes zu erreichen sowie ein möglichst konsistentes Erscheinungsbild der Marke durch die Auswahl, Steuerung und Kontrolle der Absatzkanäle und Handelsbetriebsformen (Geschäftsniveau, Sortimentsstruktur, Ausstattung, Service, etc.) zu unterstützen. Zentrales Entscheidungskriterium ist dabei der Fit zur Markenidentität. Beispielsweise wäre es für die Luxusuhrenmarke *Rolex* wenig geeignet, für ihre Uhren als Absatzkanal die Warenhäuser zu wählen, da dieser Absatzkanal zum einen nicht zur Markenidentität passt und zum anderen beim Nachfrager negative Ausstrahlungswirkungen auf die Wertanmutung der Marke hervorrufen würde. Dagegen kann sich eine Marke durch die Besetzung spezifischer Absatzkanäle bzw. -nischen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzmarken verschaffen (z.B. Vertrieb von Getränken des *Coca-Cola*-Konzerns bei *McDonald's*).

Bei der Markendistributionspolitik müssen insbesondere starke Marken, die potentiell über eine hohe **Pull-Wirkung** verfügen, und daher für den Handel kaum verzichtbar sind, den Aufbau von vertrauensvoll-kooperativen Hersteller-Handel-Beziehungen sicherstellen. Sie besitzen gegenüber dem Handel aufgrund ihrer *Pull*-Wirkung, die Nachfrager auch längere Einkaufswege in Kauf nehmen lässt, zwar eine größere Verhandlungsmacht, allerdings macht sie ihre besondere Marktstellung auch für einen Missbrauch durch den Handel attraktiv. Dies begründet sich in einer stark aktionistisch ausgerichteten Marketingpolitik des Handels, der die Sogwirkung von Niedrigpreisangeboten starker Marken nutzt, um Konsumenten in seine Filialen zu locken. Jedoch widerspricht dieser Aktionismus dem Kontinuitätsanspruch des Markenmanagements.⁸⁴ Ein Ausweg aus dieser Situation bieten Investitionen in das Category Management⁸⁵ und Efficient Consumer Response (ECR). Beide verfolgen das Ziel einer möglichst effektiven und effizienten Kooperation zwischen Herstellern und

⁸³ Vgl. MEFFERT (2000), S. 600 ff.

⁸⁴ Vgl. DILLER (2001), S. 122.

⁸⁵ Category Management beinhaltet „eine strategische, ganzheitliche und professionelle, d.h. datengestützte und ggf. in Kooperation mit den Lieferanten ausgestaltete, marktorientierte Führung der verschiedenen Warengruppen eines Handelsbetriebes“. Vgl. ausführlich HOLZKÄMPER (1999).

Handel.⁸⁶ Ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis ist insbesondere bei Marken mit niedrigem Involvement der Nachfrager (z.B. Taschentücher, Kaugummis, etc.) von Relevanz, da hier die Kaufentscheidung zugunsten einer Marke in der weit überwiegenden Zahl der Fälle erst in der Einkaufsstätte getroffen wird und somit stark durch POS-Aktivitäten des Handels beeinflussbar ist.

3.2.5 Sicherung der Ganzheitlichkeit der Markenidentität durch Markenintegration

Eine langfristig starke Marke kann nur dann aufgebaut werden, wenn sich alle operativen Markenmanagementmaßnahmen an der zuvor definierten Markenidentität ausrichten. Diese Konsistenz ist im Rahmen der Markenintegration sicherzustellen. Hierfür ist in den meisten Fällen **organisatorisch** eine **eigenständige Stelle** erforderlich, die zum einen mit der Markenidentität und den Markenmaßnahmen vertraut ist und zum anderen durch ihre Unabhängigkeit und Interdisziplinarität eine Integration der Markenmaßnahmen sicherstellt. Diese Stelle ist klassischerweise diejenige des Markenmanagements. Die Sicherung der langfristigen Kontinuität im Markenauftritt, ohne die eine starke Marke nicht aufgebaut werden kann, ist jedoch mit einem im Zyklus weniger Jahre wechselnden Markenmanagers (z.B. aufgrund von Personalentwicklungen) nicht vereinbar. Die Markenintegration dient letztendlich dem Durchsetzen eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke bei Endverbrauchern, Händlern, Mitarbeitern, Eigentümern, Lieferanten und anderen externen Zielgruppen.

3.2.6 Absicherung der Markenidentität durch rechtlichen Markenschutz

Der rechtliche Schutz von Marken und Markenzeichen hat insbesondere in den letzten Jahren aufgrund des wachsenden Konkurrenzkampfes sowie der zunehmenden Intensität der Markenpiraterie stark an Bedeutung gewonnen.⁸⁷ Jedoch wird die Absicherung der Marken von vielen Unternehmen nach wie vor vernachlässigt.⁸⁸ Dies hat teilweise erhebliche Konsequenzen für Unternehmen. Wird z.B. darauf verzichtet, ein Marken- oder Kennzeichen ins Markenregister einzutragen, verfügt das Unternehmen über keine Ausschließlichkeitsrechte, die es Wettbewerbern verbieten wür-

⁸⁶ Vgl. u.a. MEFFERT (2000), S. 1191 f.

⁸⁷ Schätzungen des Counterfeiting Intelligence Bureau besagen, dass Markennachahmungen inzwischen ca. 6% des Welthandels ausmachen. Vgl. ICC Counterfeiting Intelligence Bureau (2003), S. 138.

⁸⁸ Vgl. zum Markenrecht bspw. SCHRÖDER (2001), BAUMGARTH (2001), S. 17 ff.

den, Zeichen zu übernehmen oder sich eng an ihnen anzulehnen. Die Bedeutung des **rechtlichen Markenschutzes** drückt sich daher in einem separaten Ablaufschritt des identitätsbasierten Managementprozesses aus.

Die Aufgabe des rechtlichen Markenschutzes besteht darin, alle schutzfähigen Brand Icons (z.B. Name, Logo, markenspezifischer Melodien in der Markenkommunikation, etc.) vor dem Zugriff und Missbrauch durch die Konkurrenz rechtlich abzusichern, um einer Erosion des Markenwertes vorzubeugen. Eine wesentliche Teilaufgabe ist, die **Schutzfähigkeit** einzelner Markenbestandteile so früh wie möglich zu überprüfen, um späteren, kostspieligen Veränderungen vorzubeugen. Darüber hinaus sollte im Rahmen eines institutionalisierten Recherchesystems überprüft werden, ob Dritte Marken und deren Zeichen unzulässig verwenden.

Die für den Markenschutz relevante Rechtsordnung zeichnet sich durch einen hohen Komplexitätsgrad aus, welcher aus der Vielzahl der relevanten Regelwerke resultiert. Neben dem Markengesetz sind u.a. das Bürgerliche Gesetzbuch, das Handelsgesetzbuch, das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb sowie auf internationaler Ebene das Madrider Markenabkommen und die Pariser Übereinkunft zum Schutz geistigen Eigentums zu beachten. Laut dem zum 1. Januar 1995 in Kraft getretenen Markengesetz (MarkenG) sind beim Deutschen Marken- und Patentamt (DPMA) ins Markenregister eingetragene Marken und Markenzeichen allgemein schutzfähig, wenn sie über **Unterscheidungskraft** verfügen und auf **Selbstständigkeit** beruhen.⁸⁹ Schutzfähige Zeichen sind Wort-, Bild-, Hörzeichen oder eine Kombination aus diesen. Allerdings können auch Marken und Markenzeichen, die nicht im Markenregister des DPMA oder anderen Rechtsinstitutionen eingetragen sind, über einen juristischen Markenschutz verfügen. Zu diesen zählen Marken mit Verkehrsgeltung⁹⁰, d. h. durch Benutzung eines (Marken-)Zeichens, und notorisch bekannte Marken⁹¹ im Sinne der Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutz des geistigen Eigentums (PVÜ). Bei rechtlichen Markenkonflikten wird das Schutzrecht in der Regel nach Zeitrang

⁸⁹ Vgl. MarkenG § 3 Abs. 2.

⁹⁰ Die Anforderungen an das Maß der Verkehrsgeltung sind allerdings nicht explizit festgelegt und hängen u.a. von den von der Marke verwendeten Verkehrskreisen ab. Vgl. MarkenG § 4 Abs. 2 sowie MarkenG § 8 Abs. 3.

⁹¹ Hierbei handelt es sich um Weltmarken wie bspw. Nokia, Coca-Cola, Microsoft oder BMW, auch wenn sie in einem spezifischen Land noch nicht vermarktet werden. Vgl. MarkenG § 4 Abs. 3

zugesprochen.⁹² Allerdings können Schutzrechte eingetragener Marken auch durch fünfjährige Nicht-Benutzung verfallen.⁹³ Eine konsequente Ausschöpfung der rechtlichen Markenschutzmöglichkeiten minimiert den potentiellen Schaden an einer Marken durch Missbrauch Dritter. Diese Absicherung trägt damit zur Sicherung der Wettbewerbsposition bei und bildet durch ihren juristischen Kontrollcharakter eine Brücke zum Marken-Controlling.

3.3 Marken-Controlling

3.3.1 Definition und Abgrenzung

Den dritten Teilbereich des Managementprozesses bildet das **Marken-Controlling**. Die Aufgaben des allgemeinen Controllings umfassen die Beschaffung und Aufbereitung von Führungsinformationen, die Ausrichtung der unternehmerischen Handlungen auf das Ergebnis, die Gestaltung des Informations- und Planungssystems (Systembildung) sowie die Abstimmung des Informations- und Planungssystems (Systemkopplung). Hieraus ergeben sich die spezifischen Aufgaben des Marken-Controllings. Im Kontext des Markenmanagement umfasst ein Marken-Controlling die **Informationsversorgung und Beratung** aller mit dem Markenmanagement befassten Stellen verbunden mit einer übergeordneten **Koordinationsfunktion**.⁹⁴

Ziel ist die **Rationalität und Ergebnisorientierung** der Markenführung sicherzustellen und eine zielgerichtete Entscheidungsvorbereitung zur Erhaltung und Verbesserung der Reaktionsfähigkeit des Markenmanagements zu gewährleisten.⁹⁵ Ein effektives Marken-Controlling unterstützt das strategische und operative Markenmanagement in allen Planungsschritten. Die Implementierung der operativen Maßnahmen wird durch eine regelmäßige Kontrolle des Zielerreichungsgrades in den einzelnen Teilbereichen begleitet, um gegebenenfalls rechtzeitige Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Somit ist das Marken-Controlling zugleich der Abschluss eines Zyklusses des identitätsbasierten Markenmanagementprozesses, als auch der Ausgangspunkt für die Situationsanalyse im Rahmen eines neuen Prozesszyklus.

⁹² Vgl. BAUMGARTH (2001), S. 18.

⁹³ Vgl. MarkenG § 43.

⁹⁴ Vgl. KRIEGBAUM (2001), S. 66 ff.

⁹⁵ Vgl. MEFFERT/KOERS (2002), S. 407.

Auf übergeordneter Ebene ist das **zentrale Objekt** des identitätsbasierten Marken-Controllings die **Marke-Kunde-Beziehung**. Die Stärke der Marke-Kunde-Beziehung wird durch den **Grad der Kundenbindung** gemessen (vgl. Abbildung 15). Kundenbindung wird in diesem Zusammenhang als Grad der subjektiv wahrgenommenen, kognitiven und affektiven Verbundenheit eines Nachfragers (als potentieller, aktueller oder ehemaliger Kunde der Marke) gegenüber einer Marke definiert. Die Kundenbindung verändert sich im Zeitablauf des Nachfragerlebenszyklusses. Den Maximalwert, und somit die für die markenführende Institution i.d.R. höchste Profitabilität, erreicht die Marke-Kunde-Beziehung während der Ausweitung in der Phase der Kundendurchdringung. Da die adäquaten Kundenbindungsmaßnahmen in den verschiedenen Phasen des Nachfragerlebenszyklusses unterscheiden, ist eine Kenntnis des Kundenbindungsgrads der verschiedenen Nachfragergruppen notwendig. Nur so können die zur Maximierung der Beziehung notwendigen und möglichen Maßnahmen bestimmt und implementiert werden.

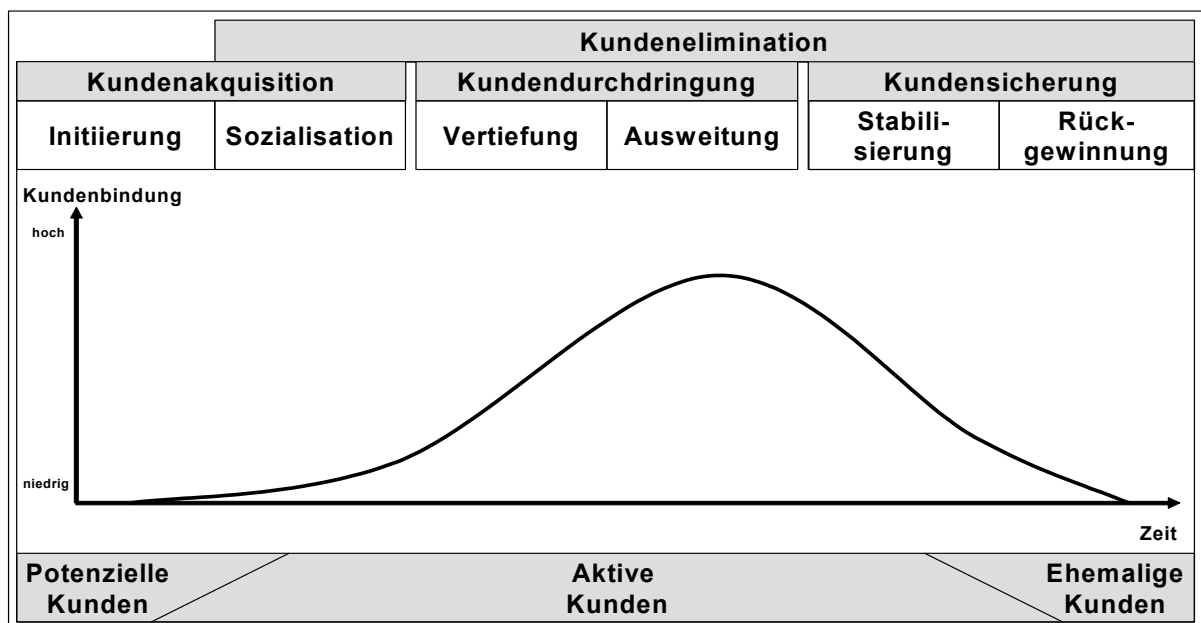


Abbildung 15: Marke-Kunde-Beziehung als zentrales Objekt des identitätsbasierten Marken-Controllings.

Das Marken-Controlling kann in die zwei Unterbereiche Markenerfolgsmessung und Markenberichtswesen eingeteilt werden. Die **Markenerfolgsmessung** soll eine **Evaluation** der Ergebnisse des Markenmanagements und eine **Diagnose** der hinter den ermittelten Ergebnissen stehenden Ursachen ermöglichen. Die Markenerfolgsmessung umfasst die Gesamtheit der mittels verschiedener Tools erhobenen Daten aus unternehmensinternen und –externen Quellen.

Das **Markenberichtswesen** hat die Aufgabe zumeist die umfassenden und

komplexen Ergebnisse der Markenerfolgsmessung in einer zur Entscheidungsunterstützung geeigneten Form aufzubereiten. Dies bedingt die Vielzahl der im Rahmen der Markenerfolgsmessung erhobenen Daten zu strukturieren und zu verdichten.

Im Folgenden wird zuerst das Markenberichtswesen mit der Marken-Scorecard als übergeordneter Rahmen für die Markenerfolgsmessung vorgestellt. Im Anschluss wird auf ausgewählte Konzepte zur Markenerfolgsmessung eingegangen, mittels derer die Marken-Scorecard „mit Leben“ gefüllt werden kann.

3.3.2 Markenberichtswesen

Um für das Markenmanagement entscheidungsrelevante Informationen bereit zu stellen, müssen sowohl **quantitative ökonomische Ergebnisgrößen** (mit Vergangenheitsbezug), als auch **qualitative psychographische Ergebnistreiber** bzw. Vorsteuergrößen (mit Zukunftsbezug) erfasst werden. Für ein systematisches Markencontrolling ist es notwendig die einzelnen Kenngrößen in ein übergeordnetes System zu integrieren. Der Aufbau des nachfolgend vorgestellten Markencontrollings orientiert sich an der Grundstruktur der Balanced Scorecard (BSC) nach KAPLAN und NORTON.⁹⁶ Diese hat seit der Mitte der 90er Jahre in Theorie und Praxis bewährt und berücksichtigt sowohl die interne, als auch die externe Perspektive des Unternehmens. Sie entspricht somit in einem wesentlichen Aspekt dem Konzept der identitätsbasierten Markenführung.

Eine **markenspezifische Scorecard** (vgl. Abbildung 16) sollte sowohl die evaluativen, als auch die diagnostischen Elemente der Markenerfolgsmessung abbilden. Hierzu werden die externe Markt- und die interne Unternehmensperspektive mit qualitativen und quantitativen Indikatoren abgebildet. Erst diese ganzheitliche Herangehensweise generiert ein umfassendes Bild über die Effektivität und Effizienz der Markenführung.⁹⁷ Darüber hinaus garantiert sie, dass ein auf Ertragssteigerungen ausgerichtetes Shareholder Value-Konzept den langfristigen Aufbau einer starken Markenidentität durch kurzfristige Maßnahmen nicht gefährdet.

Ein konkretes Konzept für die Ausgestaltung eines Markenberichtswesens für das i-

⁹⁶ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996).

⁹⁷ Vgl. KLEIN-BÖLTING/MASKUS (2003), S. 64 ff., PERREY/RIESENBECK (2004), S. 229 ff.

identitätsbasierte Markenmanagement ist die **LiM[®]-Marken-Scorecard**. Ihre Grundstruktur mit einer Prozess-, Potential-, Kunden- und finanziellen Perspektive wird in Abbildung 16 dargestellt.

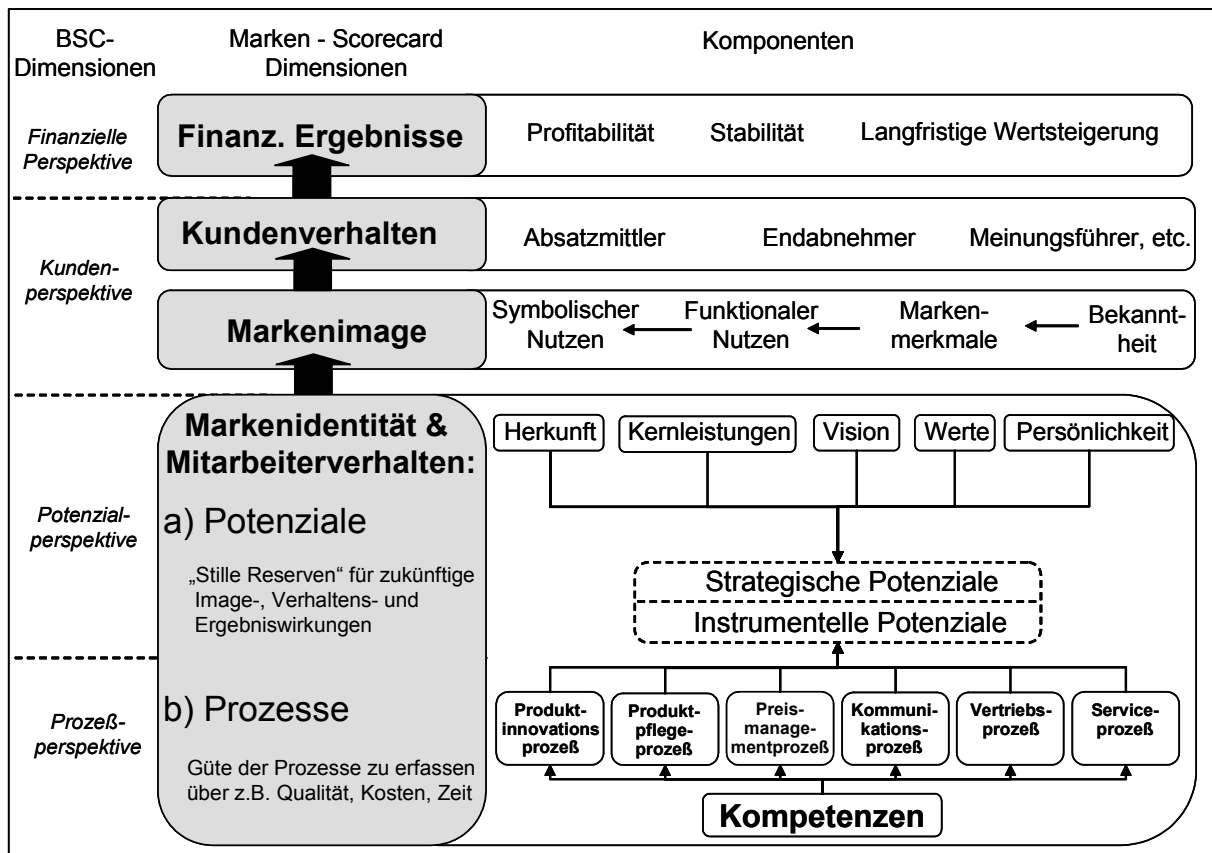


Abbildung 16: Grundstruktur der LiM[®]-Marken-Scorecard

Die LiM[®]-Marken-Scorecard berücksichtigt sowohl die Markenidentität, als auch das Markenimage. Die vier Dimensionen bauen hierarchisch aufeinander auf und stehen in einem **Ursache-Wirkungsverhältnis**. Die **Ursachen** werden durch Key-Performance Indikatoren in der Dimension ‚Markenidentität‘ abgebildet. Die Messindikatoren auf der Identitätsebene können entsprechend ihrer Steuerungswirkung als **zukunftsgerichtet** („leading“) bezeichnet werden, da ihre Ausprägungen den zukünftigen Markenerfolg beeinflusst. Die aus den Potenzialen und Prozessen resultierenden **Wirkungen** drücken sich in den unternehmensexternen Dimensionen Markenimage und Kundenverhalten sowie in den finanziellen Ergebnissen aus. Während die Dimension des Markenimages ebenfalls noch zukunftsgerichtete Indikatoren enthält, sind die Messgrößen der beiden oberen Dimensionen **vergangenheitsgerichtet** („lagging“) Kennzahlen.

Basis der Marken-Scorecard sind die Kenngrößen der **internen Sichtweise**; also der Dimension der **Markenidentität**. Diese wird durch die zwei Bereiche Prozesse und

Potenziale repräsentiert und bildet somit die Lern- und Wachstumsperspektive der Unternehmung ab.

Mittels geeigneter Indikatoren werden in der **Prozessperspektive** die für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse **zentralen Prozesse** erfasst und hinsichtlich ihrer Güte (z.B. Qualität, Kosten, Zeit) beurteilt. Generell sind dieses der Produktinnovations-, Produktpflege-, der Preismanagement-, der Kommunikations-, der Vertriebs- sowie der Serviceprozess. Entsprechend den Spezifika einer Unternehmung können darüber hinaus weitere Prozesse relevant sein. Die Prozesse fußen auf den Kompetenzen der Unternehmung und bilden in ihrer Gesamtheit die instrumentalen Potenziale der Unternehmung.

Die **Potenzialperspektive** der Markenidentität repräsentiert die durch die Markenidentität aufgebauten „stillen Reserven“ für zukünftige Image-, Verhaltens- und Ergebniswirkungen. Neben den bereits erwähnten instrumentalen Potenzialen werden hier die strategischen Potenziale erfasst, die sich durch eine konsequente Verankerung der Markenidentität bei allen internen Zielgruppen der Marke abrufen lassen. Diese leiten sich direkt aus den übrigen Komponenten der Markenidentität ab,⁹⁸ nämlich der Herkunft, den Kernleistungen, der Vision, den Werten und der Persönlichkeit (die Kompetenzen wurden bereits bei den Prozessen abgebildet). Insofern erfasst die Potenzialperspektive die Güte des innengerichteten Markenmanagements eines Unternehmens. Demgegenüber erfasst die Prozessperspektive die Güte der (Kern-) Kompetenzen der die Marke tragenden Institution und überwacht zugleich den Fit dieser Kompetenzen zu den übrigen Komponenten der Markenidentität.

Die **Kundenperspektive** umfasst die Dimensionen Markenimage und Kundenverhalten. Analog zu den in Abbildung 16 bereits angeführten Komponenten des **Markenimages** werden hier die Bekanntheit, die Markenmerkmale, der funktionale Nutzen sowie der symbolische Nutzen erfasst.

Dem Markenimage im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Beziehung übergeordnet ist das **Kundenverhalten**. Mittels verschiedener Kennzahlen werden Aspekte des Kundenverhaltens wie bspw. Kommunikationsverhalten, Kundenzufriedenheit, Neukundengewinnung, Wiederkauftrate, Verbrauchsintensität, etc. abgebildet. Diese Kenn-

⁹⁸ Vgl. Kap. 3.1.3.

zahlen werden differenziert für die verschiedenen Nachfragergruppen (Absatzmittler, Endabnehmer, Meinungsführer) gebildet.

Die **finanzielle** Perspektive einer Marken-Scorecard erfasst Kennzahlen der finanziellen Leistungsfähigkeit der Marke. Sie repräsentiert die höchste Zielebene, an der sich die Ergebnisse der unteren Ebenen widerspiegeln. Die Kennzahlen beziehen sich hier beispielsweise auf die Profitabilität und die langfristige Wertsteigerung der Marke. Diese werden oftmals durch eine umfassendere, separate Markenwertmessung erfasst.⁹⁹

Die Kenngrößen der vier Perspektiven der LiM[®]-Marken-Scorecard können durch verschiedene Analysen ermittelt werden. Neben den klassischen Analysen und Instrumenten auf Basis interner Rechnungswesen- und externen Marktforschungsdaten sind hier insbesondere die GAP-, die Markenstärke-, die Image- und Positionierungs- sowie die Identitäts- und Ressourcen-Analyse zu nennen.

3.3.3 Markenerfolgsmessung

Bei der Markenerfolgsmessung werden grundsätzlich alle mit der Marke in Verbindung stehenden Leistungskennziffern analysiert. Hierbei handelt es sich sowohl um eine Kontrolle der **Effektivität** als auch der **Effizienz**. Die Effektivitätsmessung beurteilt lediglich den Erreichungsgrad der gesetzten Ziele, ohne diese mit den eingesetzten Ressourcen in Beziehung zu setzen. Dies erfolgt in der Effizienzmessung, anhand derer eine wirtschaftliche Beurteilung der Markenzielerreichung erfolgen kann. Während bei der evaluativen Markenerfolgsmessung Ergebnisgrößen für verschiedene Aspekte des Markenmanagementprozesses ermittelt werden, versucht die diagnostische Markenerfolgsmessung die dahinter stehenden Ursachen transparent zu machen. Wichtigster Schritt im Rahmen der evaluativen Markenerfolgsmessung ist die Erfassung der Markenstärke.

Voraussetzung für den Aufbau einer starken Marke ist eine möglichst hohe Übereinstimmung der Markenidentität und des Markenimages.¹⁰⁰ Unter **Markenstärke**

⁹⁹ Vgl. ausführlich zur Messung des finanziellen Markenwertes u.a. ESCH/GEUS (2001), S. 1025 ff., KRANZ (2002), HUPP (2000), S. 44 ff., SATTLER (1995), S. 663 ff., SATTLER/HÖGL/HUPP (2002), YÜKSEL/YÜKSEL (2003).

¹⁰⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 38 f.

wird die **Verhaltensrelevanz** einer Marke verstanden.¹⁰¹ Diese Verhaltensrelevanz wird für die externen Zielgruppen vor allem durch das Markenimage und für die internen Zielgruppen durch die Markenidentität determiniert (vgl. Abbildung 17).

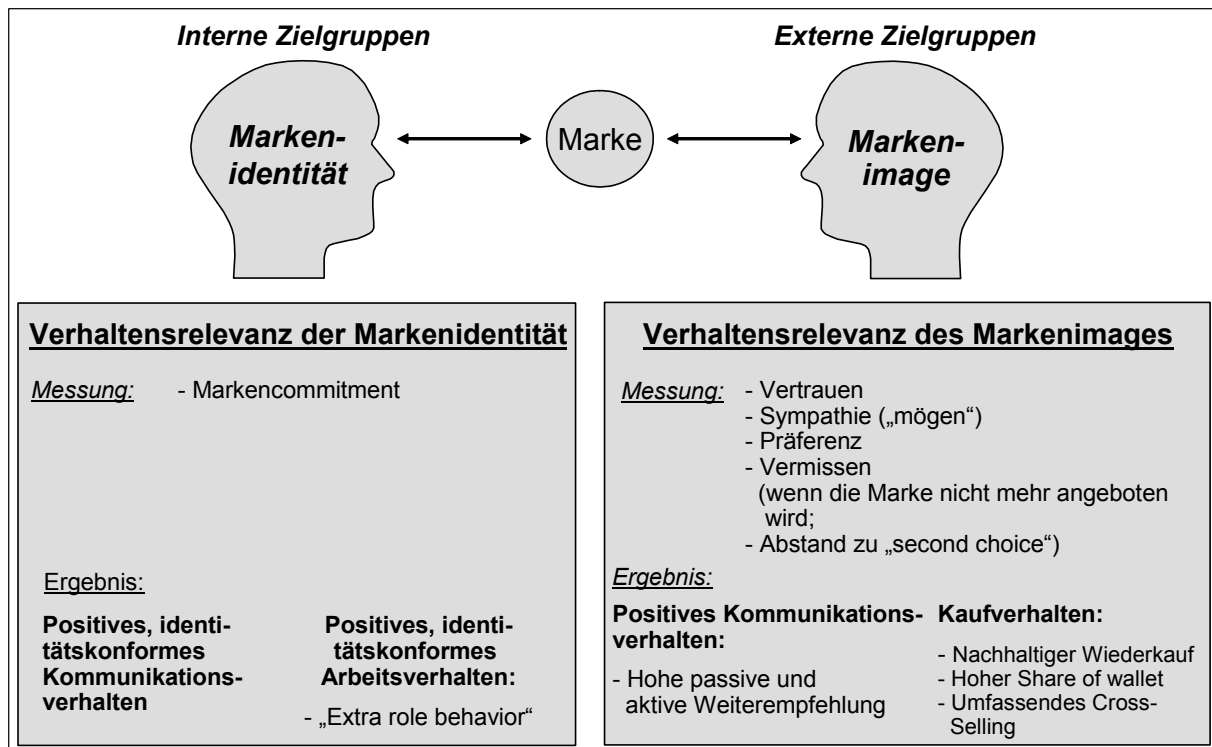


Abbildung 17: Markenstärkeanalyse

Die Markenstärke bei den **internen Zielgruppen** kann durch das Konstrukt Markencommitment gemessen werden. Das Markencommitment beschreibt den Grad der psychologischen Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Marke (vgl. Abbildung 16). Ein hohes Markencommitment resultiert in einer überdurchschnittlichen, freiwilligen Arbeitsanstrengung der Mitarbeiter („extra role behavior“) die Markenziele zu erreichen, was in der Regel zu einer höheren Prozessgüte im Unternehmen führt¹⁰² sowie in einem positiven, identitätskonformen Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter.

Die Markenstärke bei den **externen Zielgruppen** kann anhand des Markenvertrauens, der Markensympathie, der Markenpräferenz, des Markenvermissens und der Distanz der Marke zur zweitbesten Marke (second choice), die bei Nichtverfügbarkeit der Marken auf Präferenzrang Eins vom Nachfrager gekauft worden wäre, gemessen werden. Eine hohe Markenstärke kommt auch hier in einem positiven Kommunikati-

¹⁰¹ Vgl. FISCHER/HIERONIMUS/KRANZ (2002), S. 9 ff. und KRANZ (2003).

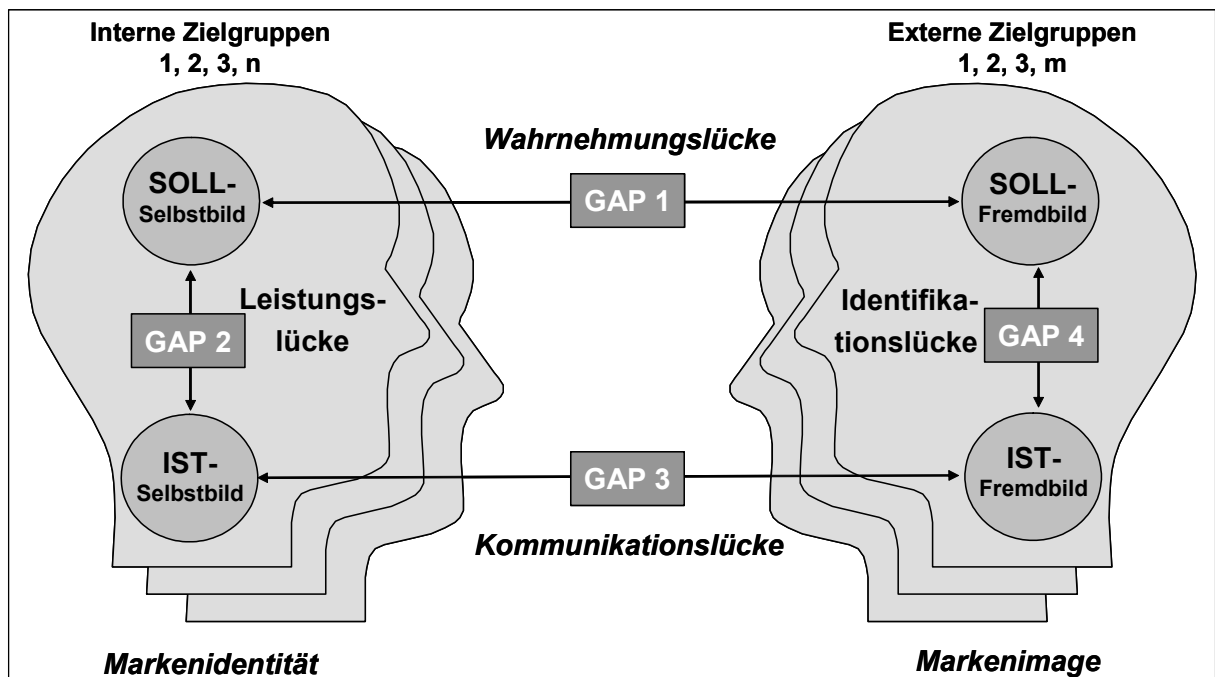
¹⁰² Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 59 f.

ons- und Kaufverhalten zum Ausdruck (vgl. Abbildung 16). Wie bereits im zweiten Kapitel aufgezeigt, wird die Markenstärke bei den externen Zielgruppen ganz wesentlich von der Markenstärke die den internen Zielgruppen determiniert.

Ergibt sich bei der Evaluation der Markenstärke ein unbefriedigendes Bild, ist die Ursache hierfür zu diagnostizieren. Hierfür stehen im Rahmen des identitätsbasierten Markenmanagements vor allem zwei Instrumente zur Verfügung: die GAP-Analyse (vgl. Abbildung 17) und die Image- und Positionierungsanalyse.

Durch die Zerlegung der Markenidentität und des Markenimages in einen SOLL- und einen IST-Zustand können mittels der **GAP-Analyse**¹⁰³ vier wesentliche Konsistenzlücken identifiziert werden, die eine Marke schwächen.¹⁰⁴

Das Markenmanagement und somit die Ausgestaltung der Soll-Identität muss sich an den Erwartungen der Nachfrager orientieren, welche sich im Ideal-Markenimage (Soll-Markenimage) manifestieren. **GAP 1** beschreibt Abweichungen an dieser Stelle und wird als **Wahrnehmungslücke** bezeichnet. Ursache können fehlerhafte Einschätzungen des Managements hinsichtlich der Kundenanforderungen sein. GAP 1 stellt ein fundamentales Defizit dar, da sich die Markenführung des Managements nicht oder nicht ausreichend an den Kundenbedürfnissen orientiert.



¹⁰³ Vgl. PARASARUMAN/ZEITHAML/BERRY (1985), S. 46 ff.

¹⁰⁴ Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002b), S. 90.

Abbildung 18: GAP-Modell einer evaluativen Markenerfolgsmessung

Quelle: in Anlehnung an Meffert/Burmann (1996), S. 62

GAP 2 kennzeichnet eine Diskrepanz zwischen der herrschenden IST-Identität der Marke und der SOLL-Identität, welche die formulierte Zielvorstellung des Markenmanagements repräsentiert. Gründe für diese unternehmensinterne **Leistungslücke** können z. B. in mangelhaften organisationalen Fähigkeiten zur Umsetzung von Markenzielen liegen. Anhand der Ausprägung von GAP 2 kann zusammenfassend die Güte des innengerichteten Markenmanagements abgelesen werden

GAP 3 wird als Kommunikationslücke bezeichnet, weil Abweichungen zwischen der IST-Markenidentität und dem durch die Maßnahmen des operativen Markenmanagements (z.B. Markenkommunikation) in der Zielgruppe evozierten IST-Markenimage vorhanden sind. In der Regel tritt dieses GAP auf, wenn in der Kommunikation geweckte Erwartungen vor Ort im Kundenkontakt (relevant sind hier alle Brand Touch Points) von der Marke nicht erfüllt werden.

Bei **GAP 4**, der Identifikationslücke, existiert ein Defizit zwischen dem SOLL-Markenimage (Idealimage) und dem tatsächlichen IST-Markenimage. Diese Lücke kann zwei wesentliche Ursachen haben. Zum einen kann sie die Resultante der GAPs 1 und / oder 2 und / oder 3 sein. Die Ursachen liegen somit im Verantwortungsbereich der Unternehmung. Zum anderen kann die Identifikationslücke aus der Unfähigkeit des Kunden resultieren, die Eignung der Marke für seine Bedürfnisbefriedigung beurteilen zu können. Entscheidend ist hier, ob der Kunde die durch GAP 4 gemessene Abweichung als so schwerwiegend beurteilt, dass er die Marke nicht nachfragt.

Zu beachten ist, dass die Komplexität der Gap-Analyse noch durch die explizite Berücksichtigung **verschiedener interner und externer Zielgruppen** gesteigert wird. Dies wird in Abbildung 18 durch die hintereinander gelegten Köpfe angedeutet. Bei Betrachtung der Markenidentität können beispielsweise voneinander abweichende Identitäten beim Top-Management, Vertrieb und Kundenservice existieren. Das Markenimage kann sich z.B. auf Handelsebene von den Images bei Bestandskunden und Altkunden unterscheiden, woraus weitere GAPs resultieren.

Je kleiner im Rahmen der GAP-Analyse die identifizierten Lücken ausfallen, desto höher ist die Stärke einer Marke. Aufbauend auf den Ergebnissen der GAP-Analyse können im nächsten Schritt zur Diagnose einer unzureichenden Markenstärke das

Markenimage und die Markenidentität noch differenzierter analysiert werden. Die Analyse der Defizite hinsichtlich der Markenidentität kann anhand von Kapitel 3.1.3 strukturiert werden.¹⁰⁵ Die Analyse der Defizite bezüglich des Markenimages kann durch eine Image- und Positionierungsanalyse unterstützt werden (vgl. Abbildung 19).

Durch eine diagnostische Image- und Positionierungsanalyse können Rückschlüsse bezüglich möglicher Ursachen eines mangelhaften Images gezogen werden. Wie Abbildung 19 zu entnehmen ist, muss das Markenmanagement **sechs Herausforderungen** bewältigen, um eine verhaltenssteuernde Wirkung des Markenimages zu erreichen.

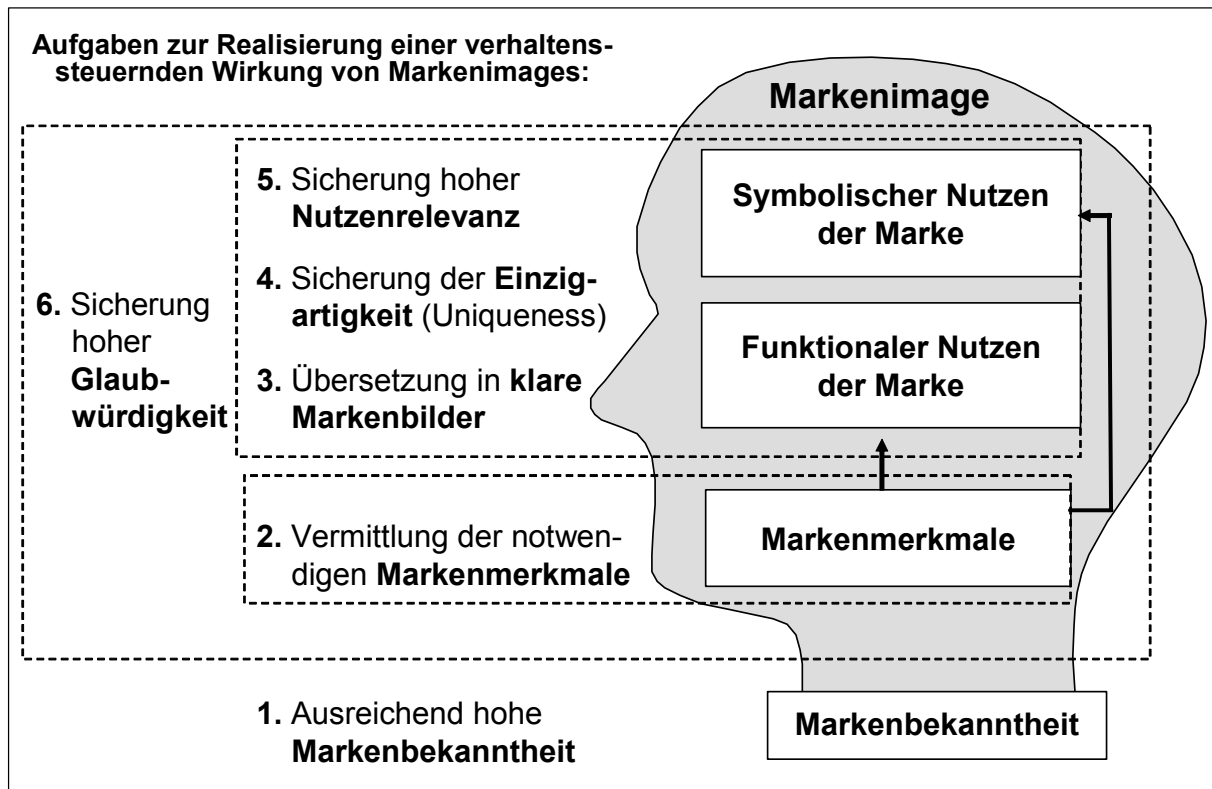


Abbildung 19: Grundstruktur der Aufgaben im Rahmen einer Image- und Positionierungsanalyse

Als erstes muss eine **ausreichende hohe Markenbekanntheit** in der relevanten Zielgruppe vorhanden sein, da diese die Grundvoraussetzung für die Existenz eines Markenimages ist. Als zweites muss die **Vermittlung der notwendigen und relevanten Markenmerkmale** gewährleistet sein. Die dritte, vierte und fünfte Vorausset-

¹⁰⁵ Vgl. zu einer differenzierten Diagnose potenzieller Schwächen bezüglich der Markenidentität und damit der innengerichteten Markenführung BURMANN/ZEPLIN (2004).

zung beziehen sich auf die Nutzendimensionen des Markenimages. Der funktionale und der symbolische Nutzen der Marken müssen in **klare Markenbilder** übersetzt werden. Zudem muss die **Einzigartigkeit** und **Nutzenrelevanz** des Markenimages sichergestellt werden. Als sechstes muss das Markenmanagement eine hohe Glaubwürdigkeit des gesamten Markenimages sicherstellen. Die Glaubwürdigkeit ist vor allem davon abhängig, wie die externen Zielgruppen den Fit zwischen der Herkunft und den Kompetenzen einer Marke auf der einen Seite und den Kernleistungen, der Vision, den Werten und der Persönlichkeit der Marke auf der anderen Seite beurteilen. Dieser Fit wird ganz wesentlich durch das Verhalten aller Mitarbeiter bzw. extern wahrgenommenen Repräsentanten der Marke beeinflusst.

Darüber hinaus determiniert das Ausmaß der Markenintegration (vgl. Abb. 5 in Kap. 3), d.h. die formale und inhaltliche Konsistenz des externen Markenauftritts die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Marke.

In wie weit diese Faktoren erfüllt sind kann mittels Image- und Positionierungsanalysen ermittelt werden, welche auch die relevanten Wettbewerbsmarken einschließen müssen.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Der hier vorgestellte identitätsbasierte Markenmanagementansatz sieht den wesentlichen Ansatzpunkt des Markenmanagements in der Identität einer Marke.

Das vorliegende Arbeitspapier konzeptualisiert zunächst das Konstrukt der Markenidentität. Im zweiten Schritt wird ein Managementprozess entwickelt, anhand dessen eine klare Strukturierung aller Aufgaben zum Aufbau starker Marken möglich ist. Den Autoren sind mit Ausnahme älterer Vorarbeiten des erstgenannten Verfassers in Zusammenarbeit mit HERIBERT MEFFERT keine vollständigen, in sich geschlossenen Markenmanagementprozesse in der einschlägigen Literatur bekannt. Der hier entwickelte Markenmanagementprozess (vgl. Abbildung 5) gibt insoweit hoffentlich hilfreiche Anregungen für die weitere Entwicklung des Markenmanagements.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. (1991):** *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York, NY [u.a.] 1991.
- AAKER, D. (1996):** *Building strong brands*, New York, NY [u. a.] 1996.
- AAKER, J.L. (1997):** *Dimensions of Brand Personality*, in: *Journal of Marketing Research*, 34 Jg., August 1997, S. 347-356.
- AAKER, D./JOACHIMSTHALER, E. (2000):** *Brand leadership*, New York, NY [u. a.] 2000.
- ACHTERHOLT, G. (1991):** *Corporate Identity: in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen*, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden 1991.
- ADJOURI, N. (2002):** *Die Marke als Botschafter – Markenidentität bestimmen und entwickeln*, Wiesbaden 2002.
- AHLERT, D./KENNING, P./SCHNEIDER, D. (2000):** *Markenmanagement im Handel*, Wiesbaden 2000.
- AZOULAY A./KAPFERER J.-N. (2003):** *Do brand personality scales really measure brand personality*, in: *Journal of Brand Management*, 11 Jg., Nr. 2, November 2003, S. 143-155.
- BAUMGARTH, C. (2001):** *Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markenforschung*, Wiesbaden 2001.
- BAUMGARTH, C. (2003):** *Wirkungen des Co-Branding – Erkenntnisse durch Master-technikpluralismus*, Habil., Wiesbaden 2003.
- BINDER, CH. (2001):** *Lizenzierung von Marken*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung- Grundlagen, Innovative Ansätze, praktische Umsetzung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 385-411.
- Blinda, L. (2003):** *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*, Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003 (im Druck).
- Bliss, Ch. (2000):** *Management von Komplexität - Ein integrierter, system-*

theoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden 2000.

- BURMANN, CH./HUNDAKER, S. (2003):** *Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings*, Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003 (im Druck).
- BURMANN, CH./MALONEY, P. (2004):** *Vertikale und horizontale Führung von Marken*, Arbeitspapier Nr. 9 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2004 (im Druck).
- BURMANN, CH./ZEPLIN, S. (2004):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf*, Arbeitspapier Nr. 7 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2004 (im Druck).
- CONZEN, P. (1990):** *Erik H. Erikson und die Psychoanalyse: Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen*, Heidelberg 1990.
- DILLER, H. (1992):** *Stichwort: „Nutzen“* in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens großes Marketinglexikon*, München 1992, S. 826.
- DILLER, H. (2001):** *Preis- und Distributionspolitik starker Marken vor dem Hintergrund fortschreitender Handelskonzentration*, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 117-133.
- DOMIZLAFF, H. (1994):** *Grundgesetze der natürlichen Markenbildung*, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Bd. 2, Stuttgart 1994, S. 689-724.
- DUDEN (2001):** *Stichwort: „Identität“*, in: Duden – Die deutsche Rechtschreibung, Bd. 1, 22. Auflage, Mannheim 2001, S. 488.
- ERIKSON, E. (1973):** *Ich-Entwicklung und geschichtlicher Wandel*, in: Erikson, E. (Hrsg.), *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt/M. 1973, S. 11-54.
- ESCH, F.-R. (2003):** *Strategie und Technik der Markenführung*, München 2003.
- ESCH, F.-R./GEUS, P. (2001):** *Ansätze zur Messung des Markenwertes*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Prakti-*

sche Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 1025-1058.

FISCHER, M./HIERONIMUS, F./KRANZ, M. (2002): *Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte*, in: Backhaus, K. et. al. (Hrsg.), MCM/McKinsey&Company Arbeitspapier Nr. 1, Münster 2002.

FREILING, J. (2001): *Resource-based View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden 2001.

FREY, H.P./HAUßER, K. (1987): *Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung*, in: Frey, H.P./ Haußer K. (Hrsg.): *Identität. Entwicklungslinien psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart 1987.

GILMORE, G.W. (1919): *Animism*, Boston 1919.

GUGUTZER, R. (2002): *Leib, Körper und Identität – Eine phänomenologisch-soziologische Untersuchung der personalen Identität*, Wiesbaden 2002.

HAUSRUCKINGER, G. (1993): *Herkunftsbezeichnungen als präferenzdeterminierende Faktoren – Eine internationale Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern*, Diss., Frankfurt/Main 1993.

HAUßER, K. (1995), *Identitätspsychologie*, Berlin.

HOLZKÄMPER, O. (1999): *Category Management. Strategische Positionierung des Handels*, Göttingen 1999.

HOMBURG, CH., KROHMER, H. (2003): *Marketingmanagement*, Wiesbaden 2003.

HÖGL, S./HUPP, O. (2001): *Neue und weitergehende Wege in der Markensteuerung*, in: *Markenartikel*, Jg. 63, Nr. 4, 2001, S. 22-24.

HUPP, O. (2000): *Die Validierung von Markenwerten als Voraussetzung für die erfolgreiche Markenführung*, in: *Planung & Analyse* 5/2000, S. 44-47.

HUPP, O. (2001): *Was beeinflusst die Markentreue?*, in: *Markenartikel*, Jg. 63, Nr. 5, 2001, S. 26-29.

ICC COUNTERFEITING INTELLIGENCE BUREAU (HRSG.) (2003): *The International Anti-Counterfeiting Directory* 2003, Barking 2003.

- IND, N. (2003):** *Inside out: How employees build value*, in: Journal of Brand Management, No. 6, Vol. 10, 2003, p. 393-402.
- KAPFERER, J.-N. (1992):** *Die Marke - Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech 1992.
- KAPLAN, R./NORTON, D. (1996):** *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston 1996.
- KELLER, K.L. (1993):** *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 1-22.
- KELLER, K.L. (2003):** *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, 2. Aufl., Upper Saddle River, NJ [u. a.] 2003.
- KLEIN-BÖLTING, U./MASKUS, M. (2003):** *Value Brands. Markenwert als zentralen Treiber des Unternehmenswertes*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.
- KRANZ, M. (2002):** *Markenbewertung – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, 429-458.
- KRANZ, M. (2003):** *Die Relevanz der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholdern*, Schriften zu Marketing und Management, Meffert, H. (Hrsg.), Bd. 48, Diss., Frankfurt/Main 2004.
- KRIEGBAUM, C. (2001):** *Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Markencontrolling*, München: Vahlen, 2001.
- KROEBER-RIEL, WERNER/WEINBERG, PETER (2003):** *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München 1999.
- LAFORET, S./SAUNDERS, J. (1999):** *Managing Brand Portfolio: Why leaders do what they do*, in: Journal of Advertising Research, Nr. 39, January/February 1999, 51-66.
- LEBRENZ, S. (1996):** *Länderimages: Einflussfaktor und Bedeutung für das Konsumentenverhalten – eine empirische Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern*, Diss.,

Köln 1996.

LIM, K./O'CASS, A. (2001): *Consumer brand classifications: an assessment of culture-of-origin versus country-of-origin*, in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 10, Heft 2, 2001, S. 120–136.

MEFFERT, H. (2000): *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

MEFFERT, H. (2002): *Strategische Optionen der Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, 135-165.

MEFFERT, H./BIERWIRTH, A./BURMANN, CHR. (2002): *Gestaltung der Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 168–179.

MEFFERT, H./BURMANN, CHR. (1996): *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. (Hrsg. Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K.), Münster 1996.

MEFFERT, H./BURMANN, CHR. (2002a): *Theoretische Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 36-72.

MEFFERT, H./BURMANN, CHR. (2002b): *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 73-98.

MEFFERT, H./BURMANN, CHR./KOERS, M. (2002): *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement*, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 3-15.

MEFFERT, H./KOERS, M. (2002): *Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen*

und konzeptionelle Ausgestaltung, in: Meffert, H./Burmann, Chr./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 403-428.

MEIER-KORTWIG, H./STÜWE, B. (2000): *Gestaltete Werte – Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird*, in: *Absatzwirtschaft*, 43. Jg., Sondernummer Oktober 2000, S. 190-197.

MELLEROWICZ, K. (1963): *Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, 2. Aufl., München [u.a.] 1963.

MOSER, M. (2003): *United we brand: how to create a cohesive brand that's seen, heard, and remembered*, Boston 2003.

PAPADOPOULOS, N. (1993): *What Product and Country Images Are and Are Not*, in: Papadopoulos, Nicholas/Heslop, Louise A. (Hrsg.): *Product-Country Images – Impact and Role in International Marketing*, Binghamton, NY 1993, S. 3–38.

PARASURAMAN, A./ZEITMANL, V.A./BERRY, L.L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, in: *JoM*, Vol. 49, NO. 4, Fall 1985.

PERREY, J. (1998): *Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*, Diss., Wiesbaden 1998.

PERREY, J./RIESENBECK, H. (2003): *Starke Marken sind kein Zufall*, in: *Marketing Journal*, Heft 3, Mai/Juni 2003, S. 46–48.

PRICEWATERHOUSECOOPERS/SATTLER, H. (1999): *Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen*, Frankfurt/Main.

RIESENBECK, H./PERREY, J. (2004): *Mega-Macht Marke – Erfolg messen, machen, managen*, 2004 (im Druck).

SATTLER, H. (1995), *Markenbewertung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., 6/1995, S. 663-682.

SATTLER, H. (2001a): *Markenpolitik*, Köhler, R./Meffert, H. (Hrsg.), Stuttgart [u.a.]

2001.

SATTLER, H., (2001b): Brand Stretching: Chancen und Risiken, in: Köhler, R./Majer, W./Wieczorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 141-149.

SATTLER, H./HÖGL, S./HUPP, O. (2002), *Evaluation of the financial value of brands*, No 7, Research Papers on Marketing and Retailing, University of Hamburg, 2002.

SATTLER, H., VÖLCKNER, F., ZATLOUKAL, G. (2003): Erfolgsfaktoren von Markentransfers, in: Marketing ZFP, 25. Jg., Heft 3, 2003, S. 147-168.

SCHRÖDER, H. (2001): *Neuere Entwicklungen des Markenschutzes*, in: Köhler, R./Majer, W./Wieczorek, H. (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 309-322.

THIEL, U. (2001): *Personen und persönliche Identität in der Philosophie des 17. und 18. Jahrhunderts*, in: Sturma, D. (Hrsg.): Person: Philosophiegeschichte – Theoretische Philosophie – Praktische Philosophie, Paderborn 2001, S. 79-101.

TROMMSDORFF, V. (2002): *Konsumentenverhalten*, Köhler, R./Meffert, H. (Hrsg.), 4. Auflage, Stuttgart [u.a.] 2002.

UPSHAW, L.B. (1995): *Building Brand Identity – A strategy for success in a hostile marketplace*, New York [u.a.] 1995.

VATTER, CH. (2003): *Competitive Aesthetics: Complexity and Logo Design*, Arbeitspapier der Abteilung für angewandte Kognitionspsychologie und Medienpsychologie des Psychologischen Instituts, Universität Tübingen, 2003.

VERSHOFEN, W. (1940): *Handbuch der Verbrauchsforschung*, Berlin 1940.

WELLING, M. (2003): *Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie*, Schriften zum Marketing Nr. 47, Ruhr Universität Bochum, Bochum 2003.

WERTHMÖLLER, E. (1995): *Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing*, Schriften zu Marketing und Management, Meffert, H. (Hrsg.), Bd. 24, Frankfurt am Main 1995.

YÜKSEL, Ü./YÜKSEL, A. (2003): *Markenwert und Markenwertmessung*, Hamburg 2003.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
