

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. 9

**Christoph Burmann/Philip Maloney**

Vertikale und horizontale Führung von Marken

Bremen, Juli 2004

### **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 2004



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann/Philip Maloney**

Vertikale und horizontale Führung von Marken

## **Arbeitspapier Nr. 9**

- Gegenstand:** Darstellung wesentlicher Aspekte der horizontalen und vertikalen Führung von Marken
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Forschungsstandes zur horizontal und vertikal ausgerichteten, identitätsorientierten Markenführung
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziele:** Entwicklung eines zweidimensionalen Konzeptes zur identitätsbasierten, innengerichteten Führung von Marken
- Zentrale Ergebnisse:** Die Relevanz der Markenidentität für das Verhalten aller Markenmitarbeiter kann anhand des Markencommitments gemessen werden.
- Das Markencommitment beschreibt den Grad der emotionalen und psychologischen Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Marke.
- Die Ausprägung des Markencommitments beeinflusst die Bereitschaft der Mitarbeiter, eine zusätzliche, freiwillige Anstrengung zur Erreichung der Markenziele zu unternehmen. Unlängst veröffentlichte empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass das Markencommitment der Mitarbeiter vieler Unternehmen gering ist.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Das Führungsmodell des identitätsbasierten Markenmanagements.....</b>	<b>1</b>
<b>3. Führung von Marken auf der vertikalen Dimension.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Führung von Marken auf der horizontalen Dimension .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Fazit.....</b>	<b>16</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>17</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Führungsmodell des identitätsbasierten Markenmanagements .....	2
Abbildung 2: Die vertikale Dimension der identitätsbasierten Führung von Marken....	4
Abbildung 3: Vergleich typischer Jaguar-Modelle mit dem neuen Jaguar-Estate .....	8
Abbildung 4: Die Markenwerte von „The Body Shop“ .....	9
Abbildung 5: Anzeigenmotive der Marke WEST .....	10
Abbildung 6: Die horizontale Dimension der identitätsbasierten Markenführung.....	11
Abbildung 7: Markencommitment im internationalen Vergleich .....	12
Abbildung 8: Die vertikale und horizontale Führung von Marken als Segelbootmetapher .....	16

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
f., ff.	folgende, fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
S.	Seite
sog.	so genannte
u.a.	und andere, unter anderem
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VW	Volkswagen
z.B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg ist mittlerweile von nahezu allen Unternehmen erkannt worden. Gleichwohl werden bei der Markenführung noch immer elementare Fehler begangen. Zwei der entscheidenden Fehler bei der Markenführung sind die Vernachlässigung der organisationalen Substanz einer Marke und die Verkürzung des Markenverständnisses auf den unternehmensexternen Außenauftritt. Zur Vermeidung dieser Fehler müssen Marken konsequent vertikal und horizontal geführt werden.

## 2. Das Führungsmodell des identitätsbasierten Markenmanagements

Vor einer Auseinandersetzung mit der vertikalen und horizontalen Markenführung ist es notwendig, einen klaren definitiven Bezugsrahmen abzustecken. Hierfür ist zunächst der Begriff der Marke zu betrachten. Eine Marke soll im Folgenden verstanden werden als:

*„...ein Objekt (Produkt, Dienstleistung, Institution, etc.) mit zusätzlich hinzugefügten Eigenschaften (z.B. in Form von spezieller Kommunikation, Services, technischen Innovationen, etc.), die dafür sorgen, dass sich dieses Objekt aus Sicht relevanter Nachfrager gegenüber anderen Objekten, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, differenziert und gleichzeitig über einen längeren Zeitraum, in einer im Kern gleich bleibenden Art und Weise erfolgreich im Markt angeboten werden kann.“<sup>2</sup>*

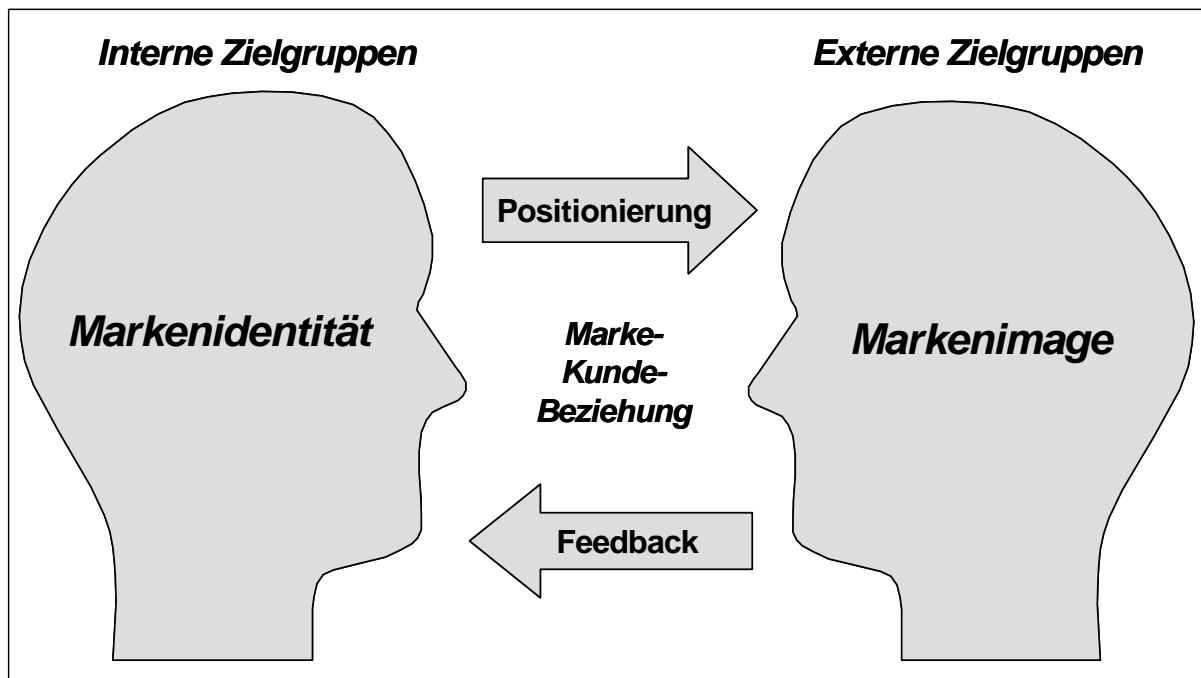
Der hohe Aggregationsgrad dieser Markendefinition lässt darauf schließen, dass eine unmittelbare Führung der Marke ohne weitere Festlegung praktischer Ansatzpunkte nur begrenzt möglich ist. Derartige Ansatzpunkte zur Markenführung stellen die Basiselemente des Führungsmodells des identitätsbasierten Markenmanagements dar. Die zwei Basiselemente dieses Führungsmodells sind das Markenimage und die Markenidentität (vgl. Abb. 1). Das Markenimage beschreibt die Wahrnehmung der

---

<sup>1</sup> Das Arbeitspapier basiert auf einem Vortrag des erstgenannten Verfassers anlässlich des „Markendialoges“ der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM) am 26.02.2004 in Frankfurt/Main.

<sup>2</sup> BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 1; vgl. hierzu auch KELLER (1993), S. 2.

von einer Marke ausgehenden Signale seitens der Nachfrager.<sup>3</sup> Eine direkte Führung des Markenimages ist nicht möglich, weil die Wahrnehmung der Nachfrager nicht unmittelbar gesteuert werden kann. Eine Marke kann nur über ihre Identität und deren Verankerung (Positionierung) im relevanten Markt geführt werden. Die Markenidentität umfasst die Gesamtheit der wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke, die diese von anderen Marken und nicht markierten Gütern dauerhaft unterscheidet.<sup>4</sup>



**Abbildung 1: Das Führungsmodell des identitätsbasierten Markenmanagements**

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

Das Führungsmodell des identitätsbasierten Markenmanagements basiert auf der Reziprozität von Markenidentität und Markenimage. Den Ausgangspunkt bildet hierbei die Definition und Ausgestaltung der Markenidentität. Die Wahrnehmung der Markenidentität seitens der markenexternen Rezipienten sowie deren Feedback haben wiederum einen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Markenidentität. Ziel dieses Prozesses ist letztlich der Aufbau von langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Kunden-Beziehungen im Sinne einer Maximierung des Customer Equity

<sup>3</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2002), S. 65.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 47.



(Kundenstammwert).<sup>5</sup>

Während die primären Adressaten des Managements der Markenidentität die Mitarbeiter einer Marke sind, erfasst das Markenimage die Wahrnehmung der Markenidentität durch die externen Zielgruppen. So kann letztlich nur das, was intern mit Überzeugung gelebt wird auch glaubwürdig in den Märkten kommuniziert werden.<sup>6</sup> Das identitätsbasierte Markenmanagement ist dementsprechend als **ein primär innengerichteter Führungsprozess mit dem Ziel der funktions- und unternehmensübergreifenden Integration<sup>7</sup> aller mit der Markierung von Leistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Fähigkeiten zum Aufbau einer starken Marke** zu verstehen.<sup>8</sup>

Im Rahmen des Führungsmodells des identitätsbasierten Markenmanagements kommt den Top-Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.<sup>9</sup> In diesem Zusammenhang stellte Herr Michael, Chairman & CEO Grey Worldwide, im Jahr 2000 fest: „Während früher die Bilanz alles war, ist heute die Vision des CEO<sup>10</sup> der entscheidende Beitrag für das Ansehen des Unternehmens<sup>11</sup> geworden“. <sup>12</sup> Ihm zufolge hat also die Vision des CEO die höchste Bedeutung für die Unternehmensmarke (Corporate Brand). Herr Michael hat weiter ausgeführt, dass die Unternehmerpersönlichkeiten am Neuen Markt ein gutes Beispiel „visionärer CEO's“ darstellen würden. Ein Großteil der Unternehmen des Neuen Marktes ist mittlerweile jedoch entweder in Konkurs gegangen, zahlungsunfähig oder von anderen Unternehmen aufgekauft worden. Demnach haben diese Persönlichkeiten ihre Unternehmensmarken nicht langfristig erfolgreich führen können. Ursache dieses Scheiterns ist u.a. die Substanzlosigkeit ihrer Markenvisionen. Diesen Unternehmerpersönlichkeiten gelang es offenkundig nicht, ihre Markenvisionen mit substanzverleihenden Ressourcen und Kompetenzen zu verknüpfen, die notwendig

---

<sup>5</sup> Vgl. Burmann/Hundacker (2003).

<sup>6</sup> Vgl. MITCHELL (2002), S. 99ff; JOACHIMSTHALER (2002), S. 29.

<sup>7</sup> Die unternehmensübergreifende Integration bezieht sich bspw. auf die Abstimmung mit den markenrelevanten Absatzmittlern, Exporteuren bzw. Importeuren etc..

<sup>8</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (1997), S. 55.

<sup>9</sup> Vgl. ESCH/VALLASTER (2004), S. 9.

<sup>10</sup> CEO = Chief Executive Officer

<sup>11</sup> Das Ansehen des Unternehmens kann hier im Wesentlichen mit dem Image der sog. Corporate Brand gleichgesetzt werden.

<sup>12</sup> PÄLIKE (2000), S. 16.

sind, um eine Markenidentität umfassend zu definieren und erfolgreich umsetzen zu können (vgl. Abb.2). Eine substanzhaltige Markenidentität ist die Voraussetzung zum Aufbau einer intern und extern verhaltensrelevanten Marke. Das Ausmaß dieser Verhaltensrelevanz wiederum bestimmt die Stärke der Marke und letztlich deren finanziellen Wert.



Abbildung 2: Die vertikale Dimension der identitätsbasierten Führung von Marken

### 3. Führung von Marken auf der vertikalen Dimension

Die erste Komponente der vertikalen Markenführungsdimension ist die **Markenherkunft** (vgl. Abb. 2). Diese bildet gewissermaßen das „Wurzelwerk“ der Markenidentität und umfasst die „Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse [...], die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt“.<sup>13</sup> Überdies weist die Markenherkunft eine enge Verknüpfung zu der Markenhistorie auf. Während jedoch die Markenherkunft einzelne Facetten der Markenhistorie herausgreift und in besonderer Weise betont und damit eine durch

<sup>13</sup> BLINDA (2003), S. 38.

die Führungskräfte gestaltbare Identitätskomponente ist, umfasst die Markenhistorie sämtliche Ereignisse der Vergangenheit, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden. Gemeinsam verleihen Markenherkunft und Markenhistorie der Markenidentität im Idealfall ein hohes Maß an Authentizität und damit Glaubwürdigkeit.

Die Bedeutung der Markenherkunft lässt sich gut am Beispiel der Marke Volkswagen darstellen. Ein wichtiger Bestandteil der Herkunft der Marke VW wird durch ein Produkt dokumentiert: Den Käfer bzw. dessen Variante, den Kübelwagen. Käfer und Kübelwagen zeichneten sich dadurch aus, dass sie außergewöhnlich zuverlässig und für nahezu alle Boden- und Wetterbedingungen einsatzfähig waren. Eine gelungene Weiterentwicklung dieses Elementes der VW-Markenidentität stellt der Touareg dar. Dessen Erfolg im Markt dürfte wesentlich auf diesen Fit zur Identität der Marke VW zurückzuführen sein. Dem Phaeton fehlt dieser Identitätsfit und – wenig überraschend – bisher auch der Markterfolg.

Neben der Herkunft bilden insbesondere die **organisationalen Fähigkeiten** (Kompetenzen) einer Marke eine wesentliche Komponente der Markenidentität. Diese basieren auf den Kompetenzen der markenführenden Unternehmung und stellen den Radius dar, innerhalb dessen ein von der Marke versprochener Kundennutzen mit Substanz und damit Glaubwürdigkeit versehen werden kann. Der substanzverleihende Charakter der Markenherkunft und vor allem der organisationalen Fähigkeiten ist vergleichbar mit der menschlichen Identität. Glaubwürdig ist das, was ein Mensch tut dann, wenn es eine logische Konsequenz seiner persönlichen Entwicklung und seiner Fähigkeiten darstellt.

Aus Sicht der Ressourcentheorie bildet das kollektiv erworbene, dem Kunden einen Nutzen stiftende Know-how aller Markenmitarbeiter die Basis langfristiger Wettbewerbsvorteile.<sup>14</sup> Das bedeutet, dass ein von der Marke versprochener Kundennutzen nur dann einzigartig und langfristig verteidigbar sein kann (bzw. von konkurrierenden Marken oder dem Handel nur sehr verzögert kopiert werden kann), wenn dieser auf markenspezifischen organisationalen Fähigkeiten basiert.<sup>15</sup> Die konkrete Ausprägungsform der organisationalen Fähigkeiten kann dabei sehr

---

<sup>14</sup> Vgl. FREILING (2001), S. 98ff.

<sup>15</sup> Vgl. BURMANN (2003).

unterschiedlich sein. Beispielsweise können eine besondere Kundennähe oder ein spezielles Know-how in der Fertigung organisationale Fähigkeiten darstellen. Die organisationalen Fähigkeiten beeinflussen in besonderer Weise die langfristige Stärke einer Marke. So konnte in der Vergangenheit beobachtet werden, dass das Fehlen organisationaler Fähigkeiten vielfach zu einer hohen Austauschbarkeit von Marken und damit einhergehend einem starken Preisdruck führte. Der Aufbau und die Pflege organisationaler Fähigkeiten stellt daher das für Marken langfristig unverzichtbare Alleinstellungsfundament dar, ohne das eine „Marke“ zu einem substanzlosen „Label“ oder Logo ohne Verhaltensrelevanz für interne und externe Zielgruppen verkommt.

Ein gutes Beispiel für die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten ist Ryanair. Die Marke Ryanair und ihre Position als preisgünstigster Anbieter in Europa sind nur deswegen ökonomisch erfolgreich und dauerhaft im Markt durchzusetzen, weil es dieses Unternehmen geschafft hat, zu erkennen, welche Fähigkeiten es für den Markenaufbau benötigt. Eine entscheidende Fähigkeit ist die, ihre Flugzeuge mit einer klar definierten Zielauslastung möglichst viele Stunden am Tag „in der Luft zu halten“. Anfang der 80er Jahre haben die etablierten Wettbewerber, z.B. Lufthansa und British Airways, ihre Maschinen i. d. R. nicht mehr als 2-3 Stunden pro Tag geflogen. Ryanair hat als erste Fluggesellschaft erkannt, dass diese Zeit deutlich erhöht werden muss, um eine Airline auch bei signifikant reduziertem Preisniveau rentabel betreiben zu können. Die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten reduziert sich hier nicht auf das Erkennen dieses Rentabilitätstreibers, sie meint vor allem die Fähigkeit zur effektiven und effizienten Implementierung, also den Aufbau eines entsprechenden Geschäftssystems. So müssen beispielsweise Flugplätze angeflogen werden, die so viel freie Start-, Lande- und Abfertigungskapazität haben, dass es möglich ist, innerhalb von 20 Minuten nach der Landung 150 Passagiere zu „ent- und beladen“, das Gepäck abzufertigen, die Maschine zu säubern, den technischen Check durchzuführen etc.. Das Ryanair dies gelingt liegt vor allem daran, dass die Kabinencrew, das Bodenpersonal und die Piloten Hand in Hand arbeiten um einen möglichst schnellen Wiederstart des Flugzeuges sicherzustellen. Diese Art der Arbeitsteilung basiert auf spezifischen Prozessfähigkeiten und ist daher

vom Wettbewerb nur schwer zu kopieren.<sup>16</sup> Ryanair kann sich also nur deshalb langfristig glaubwürdig über einen günstigen Preis positionieren und erfolgreich im Markt etablieren, weil die organisationalen Fähigkeiten vorhanden sind, das niedrige Preisniveau auf Dauer gegenüber Wettbewerbern zu verteidigen.

Die dritte Komponente der Markenidentität ist die bereits angesprochene **Markenvision**. In Anlehnung an eine Metapher von Antoine de St. Exupéry<sup>17</sup> kann die Funktion der Markenvision darin gesehen werden, Sehnsüchte bei allen an der Markenführung Beteiligten zu erzeugen. Diese Sehnsüchte dienen wiederum der Sicherstellung eines unternehmensweiten, mit den Markenzielen konformen Handelns.<sup>18</sup> Sie übernehmen somit eine wichtige Koordinationsfunktion. Die Markenvision sollte allen internen Zielgruppen eine wichtige Motivation sein.<sup>19</sup> Ein gutes Beispiel einer solchen Markenvision stellt die Vision von Henry Ford dar. Dieser wollte allen Menschen ein qualitativ hochwertiges Auto zu einem bezahlbaren Preis anbieten, um ihnen dadurch Mobilität und Unabhängigkeit in einem bis dahin unbekanntem Ausmaß zu ermöglichen.

Die **Markenkernleistungen** stellen die vierte Komponente der Markenidentität dar. Ihre Festlegung basiert direkt auf der Markenvision. Sie sind eine unmittelbare Manifestation des Kundennutzens einer Marke. Es handelt sich hierbei um die grundsätzliche Form und Ausstattung von Leistungen die eine Marke anbietet. Im negativen Sinne „beispielhaft“ sei hier auf die Marke Jaguar verwiesen. Eine explizite Festlegung von Markenkernleistungen, die zu den übrigen Komponenten der Markenidentität (vgl. Abb. 2) von Jaguar passt, hat hier offenkundig nicht stattgefunden. Anders ist die jüngste Erweiterung des Produktprogramms um einen vergleichsweise preiswerten „Einstiegskombi“ nicht zu erklären (vgl. Abb. 3). Der Identitätsfit dieses Fahrzeuges ist eher schwach, seine Marktakzeptanz daher

---

<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang führt WICHERT an, dass die „Philosophie der Marke“ in den Unternehmensprozessen zu verankern ist; WICHERT (2004), S. 33.

<sup>17</sup> Antoine de St. Exupéry stellte fest: „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, die Arbeit aufzuteilen und Befehle auszugeben. Stattdessen bring sie dazu, sich nach dem weiten, endlosen Meer zu sehnen!“.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu auch IND, welcher diesbezüglich von einer Ideologie spricht die in der Lage ist, allen Mitarbeitern ein gemeinsames Credo zu bieten an das diese glauben und mit dem diese sich identifizieren können, vgl. IND (2003), S. 395.

<sup>19</sup> GOSLING und MINTZBERG sprechen im Zusammenhang mit der Erzielung von Mitarbeitermotivation durch inspirierende Visionen von „gewinnenden Managern“, vgl. GOSLING/MINTZBERG (2004), S. 55.

vermutlich gering.

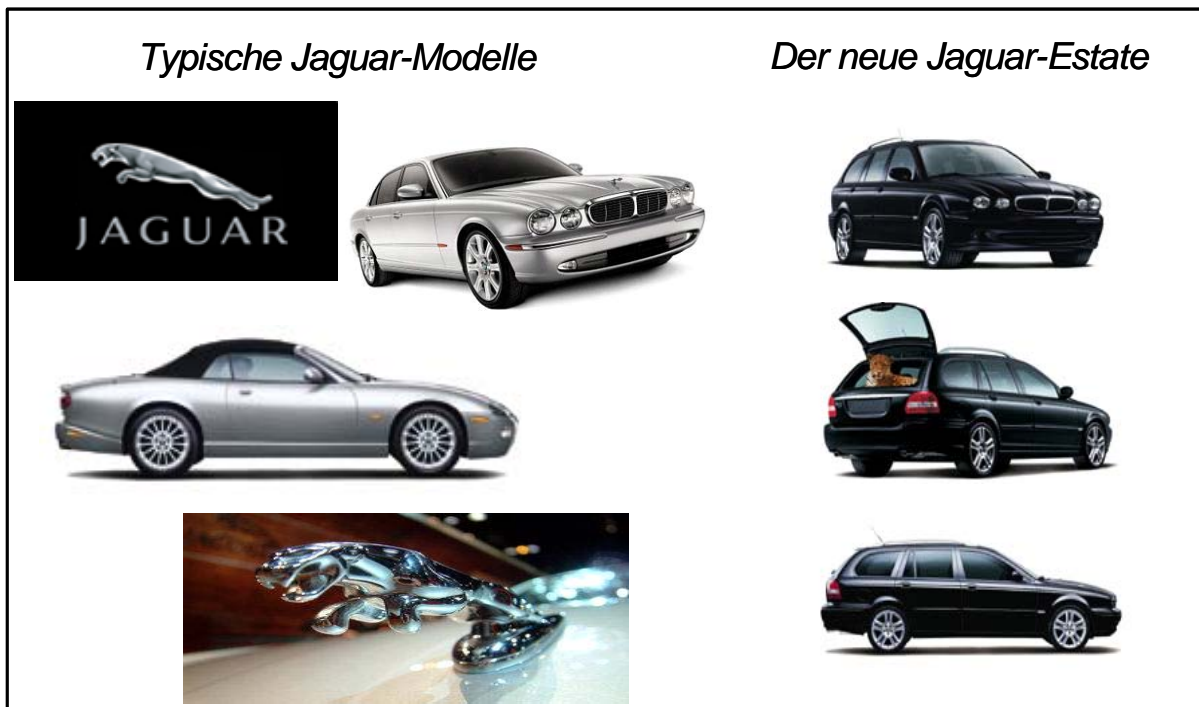



Abbildung 3: Vergleich typischer Jaguar-Modelle mit dem neuen Jaguar-Estate

Eine weitere Komponente der Markenidentität sind die **Markenwerte**. Sie bilden den symbolischen Kern der Markenidentität und sollen einen Bezug zu dem von der Marke versprochenen Kundennutzen aufweisen und diesen mit emotionalen Inhalten versehen. Ein geeignetes Beispiel einer Marke mit besonders ausgeprägten Markenwerten ist „The Body Shop“. Die Markenführenden von „The Body Shop“ haben für ihre Marke klare Werte wie beispielsweise „against animal testing“, „defend human rights“ oder „protect our planet“ formuliert (vgl. Abb. 4). Diese sind Werte, an welche die Mitarbeiter glauben und nach denen diese handeln. Hinsichtlich der Markenwerte kommt dem Aspekt der Authentizität eine entscheidende Bedeutung zu. Denn erst durch ein konsequentes, aktives „Leben“ seitens der Mitarbeiter einer Marke können die Markenwerte ein integraler Teil der Markenidentität werden und die Marke emotional aufladen. In einem solchen Fall werden derartige Glaubenssätze eine wichtige Komponente dessen, was sich in den Köpfen der externen Zielgruppen als Markenimage herausbildet.



- We consider testing products or ingredients on animals to be morally and scientifically indefensible.
- We support small producer communities around the world who supply us with accessories and natural ingredients.
- We know that you're unique, and we'll always treat you like an individual. We like you just the way you are.
- We believe that it is the responsibility of every individual to actively support those who have human rights denied to them.
- We believe that a business has the responsibility to protect the environment in which it operates, locally and globally.




Abbildung 4: Die Markenwerte von „The Body Shop“

Die **Markenpersönlichkeit** stellt die sechste und letzte Komponente der Markenidentität dar. Diese zeigt sich im verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil, welcher u.a. durch die kulturelle Verankerung der Marke und deren typische Käufer, Verwender oder Repräsentanten geprägt wird. Der Markenpersönlichkeit kommt die Aufgabe zu, die Kundenkontaktsituation positiv zu gestalten und Sympathie für die Marke zu erzeugen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Marke WEST. Die Marke WEST betreibt eine mit den Attributen unkonventionell, überraschend und exzentrisch zu beschreibende Form der Kommunikation, die sich durch jegliche Elemente der Kommunikationspolitik in konsistenter Weise verfolgen lässt (vgl. Abb.5).



Abbildung 5: Anzeigenmotive der Marke WEST

Die Aufgabe des Top-Managements einer Marke muss es zusammenfassend sein, sowohl eine Vision für ihre Marke(n) zu formulieren als auch diese mit Substanz zu versehen. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen hat man sich hinsichtlich der Führung von Marken allzu häufig auf die Vision des Führenden konzentriert und die übrigen substanzverleihenden Komponenten der Markenidentität vernachlässigt oder sogar vollständig übersehen. In vielen Großunternehmen ist die vertikale Markenführungsdimension demgegenüber durch eine Vielzahl von Markenplanungstools und extern hinzugezogener Berater oft verhältnismäßig gut ausformuliert. Dort ist jedoch die horizontale Dimension der Markenführung, also die Verankerung der Markenidentität im Verhalten der Mitarbeiter, vielfach defizitär.



#### 4. Führung von Marken auf der horizontalen Dimension

Die horizontale Markenführungsdimension (vgl. Abb. 6) umfasst das Transportieren der Markenidentität vom Top-Management und seinen Stäben hinein in die „Köpfe und Bäume“ derjenigen Personen, die für die Marke arbeiten.<sup>20</sup> Dieses scheint vor allem großen Unternehmen oft nur unzureichend zu gelingen.<sup>21</sup> Betrachtet man das Mitarbeiterverhalten in vielen Großunternehmen, so kann festgestellt werden, dass deren Mitarbeiter das, was die Marke ausmacht nicht hinreichend kennen oder es nicht internalisiert haben.<sup>22</sup>

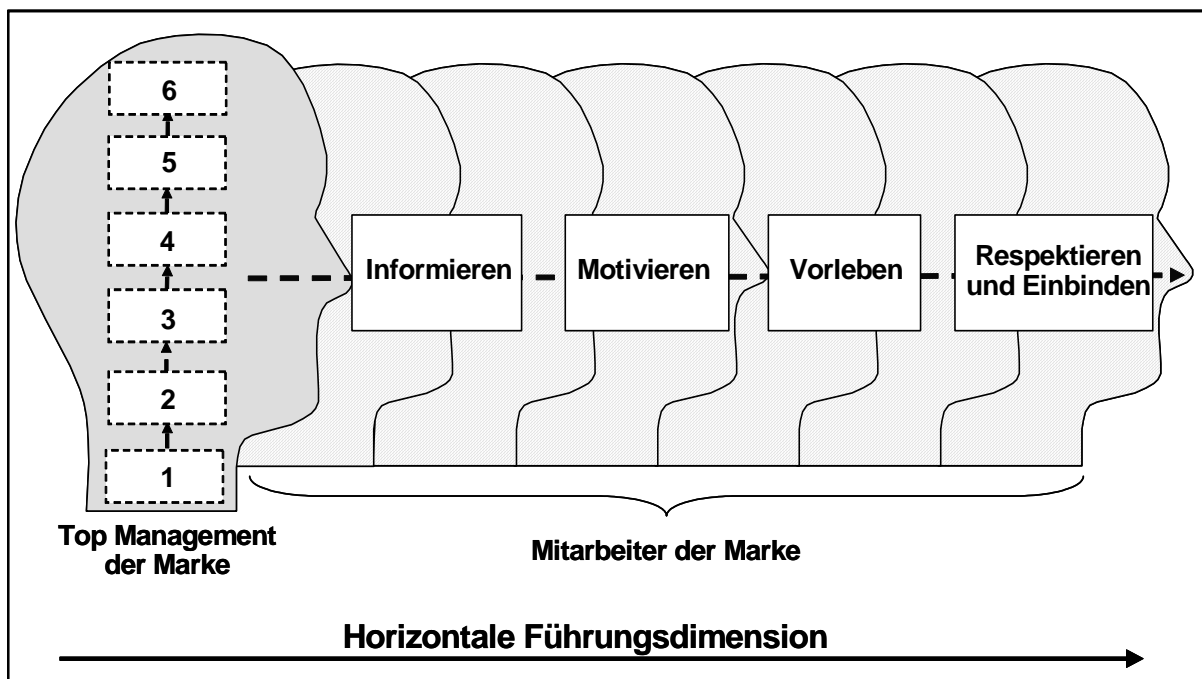


Abbildung 6: Die horizontale Dimension der identitätsbasierten Markenführung

Eine professionelle Führung von Marken kommt letztlich in einem hohen Markencommitment aller Mitarbeiter zum Ausdruck. Das Markencommitment beschreibt den Grad der emotionalen und psychologischen Bindung der Mitarbeiter gegenüber der Marke. Es beeinflusst die Bereitschaft der Mitarbeiter, eine zusätzliche, freiwillige Anstrengung zur Erreichung der Markenziele zu

<sup>20</sup> Vgl. BURMANN (2004).

<sup>21</sup> STENGEL/DIXON/ALLEN bemerken diesbezüglich, dass sich die Führungskräfte großer Unternehmen häufig vom „Denken und Fühlen ihrer Mitarbeiter entfernen“, STENGEL/DIXON/ALLEN (2004), S. 57.

<sup>22</sup> TOMCZAK und BREXENDORF führen das geringe Markencommitment vieler Mitarbeiter auf die von diesen wahrgenommene Diskrepanz zwischen der intendierten- und der von ihnen wahrgenommenen Identität der Unternehmensmarke zurück, vgl. TOMCZAK/BREXENDORF (2003), S. 59.

unternehmen.<sup>23</sup>

Die in vielen Unternehmen unzureichende Ausgestaltung der horizontalen Markenführungsdimension zeigt sich in einer von der Gallup Organization publizierten Untersuchung.<sup>24</sup> Für diese Untersuchung wurden 2000 deutsche Arbeitnehmer befragt, welche repräsentativ für die deutsche Arbeitnehmerschaft ausgewählt wurden. Es zeigte sich folgendes Ergebnis: 18% der deutschen Arbeitnehmer haben keinerlei emotionale Bindung zur Unternehmensmarke und 70% leisten lediglich „Dienst nach Vorschrift“. Sie sind also nur minimal an ihre Unternehmensmarke gebunden. Nur 12% der Befragten gaben an, dass sie tatsächlich überzeugt seien und emotional hinter ihrer Unternehmensmarke stehen würden. Wie weitere von Gallup veröffentlichte Untersuchungsergebnisse aufzeigen, ist eine derart problematische Einstellung eines Großteils der Mitarbeiter ein internationales Problem und kein spezifisches Defizit deutscher Unternehmen. So liegen deutsche Unternehmen hinsichtlich des Mitarbeitercommitments zwar deutlich hinter den USA und Kanada, weisen jedoch einen höheren Anteil emotional an die Unternehmensmarke gebundener Mitarbeiter auf als französische Unternehmen (vgl. Abb. 7).

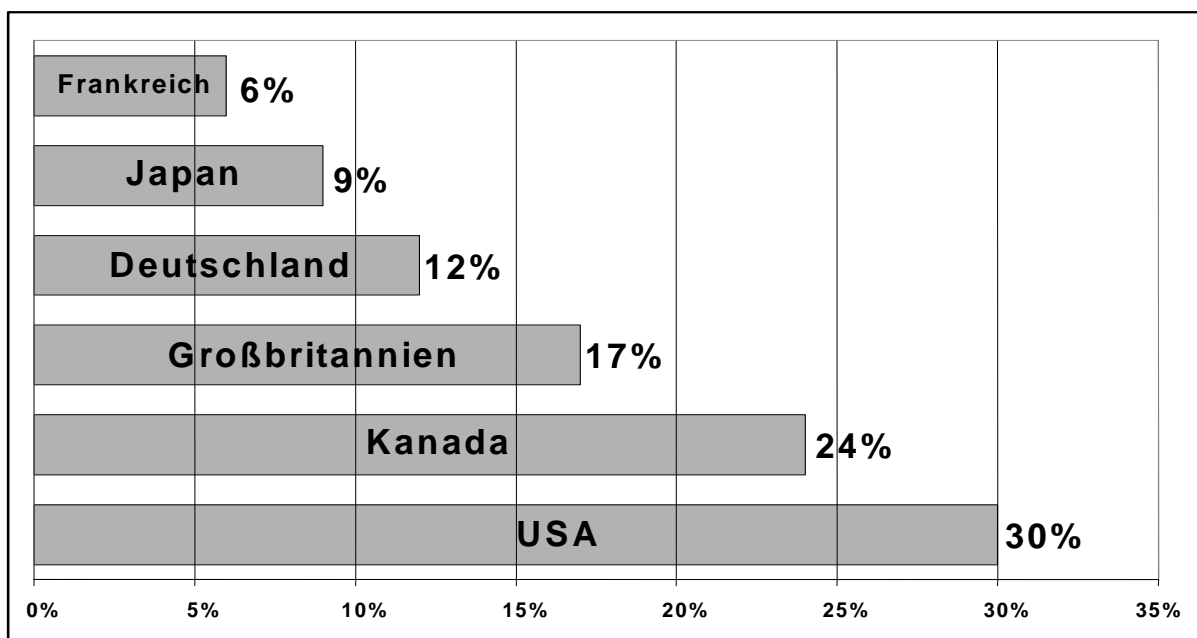


Abbildung 7: Markencommitment im internationalen Vergleich

<sup>23</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004), S. 59-60.

<sup>24</sup> Vgl. THE GALLUP ORGANIZATION (2003).

Offenkundig bestehen erhebliche Probleme beim Aufbau eines hohen Markencommitments. Diese Probleme haben eine direkte ökonomische Relevanz, wie eine aktuelle, von der International Survey Research Corporation durchgeführte Untersuchung zeigt.<sup>25</sup> Für diese Untersuchung wurden über einen Zeitraum von drei Jahren Unternehmen mit einem hohen Markencommitment der Mitarbeiter mit solchen verglichen, deren Mitarbeiter ein geringes Commitment gegenüber der Unternehmensmarke aufweisen. Es zeigte sich, dass ein hohes Markencommitment mit einer höheren operating- und net-profit-margin korreliert. Das Ziel der horizontalen Dimension der Markenführung, die Steigerung des Markencommitments, weist offensichtlich eine unmittelbare ökonomische Relevanz auf.

Die horizontale Dimension der Markenführung besteht grob vereinfacht aus vier Schritten.<sup>26</sup> Der erste Schritt ist das umfassende und transparente **Informieren** aller Mitarbeiter über das, was sich hinter der Markenidentität verbirgt. Hinsichtlich dieser Information der Mitarbeiter zeigt eine aktuelle empirische Untersuchung von Towers Perrin<sup>27</sup> in den USA und Kanada, dass 55% der repräsentativ befragten Arbeitnehmer aussagen, dass Top-Management würde keine Aussagen zur Markenvision bzw. Markenidentität kommunizieren.<sup>28</sup> In einem derartigen Fall ist ein ausgeprägtes Markencommitment nahezu ausgeschlossen. Ohne informiert zu werden kennen die Mitarbeiter die geplante, zukünftige Entwicklung der Marke nicht und sind sich daher auch nicht bewusst, warum und wofür sie über das "normale Maß" hinausgehende Anstrengungen erbringen sollen. Auch JOACHIMSTHALER bemerkt, dass die Information der Markenmitarbeiter eine Schwachstelle vieler Unternehmen darstellt. So führt er an, dass weniger als 50% der Mitarbeiter die Ziele ihrer Unternehmensmarke kennen. Diese mangelhafte interne Kommunikation vieler Unternehmen identifiziert er als einen Grund für das schwache Markencommitment der Mitarbeiter.<sup>29</sup> Das Informieren der Mitarbeiter ist daher die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche horizontale Markenführung.

---

<sup>25</sup> Vgl. INTERNATIONAL SURVEY RESEARCH (2002); INTERNATIONAL SURVEY RESEARCH (2003).

<sup>26</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004).

<sup>27</sup> Die Untersuchung basiert auf einer Befragungen von 40.000 Arbeitnehmern aller Hierarchieebenen größerer amerikanischer und kanadischer Unternehmen (mind. 500 Arbeitnehmer) im Jahre 2003.

<sup>28</sup> Vgl. TOWERS PERRIN (2003), S. 9f.

<sup>29</sup> Vgl. JOACHIMSTHALER (2002), S. 30ff.

Das **Motivieren** der Mitarbeiter ist der zweite Schritt der horizontalen Markenführungsdimension. Um ein überdurchschnittliches Markencommitment zu erzeugen, sollten die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ein Einsatz für die Marke und ihre Identität sowohl wünschenswert als auch für sie persönlich vorteilhaft ist. Eine hohe Motivation kann durch monetäre und nicht monetäre identitätskonforme Anreizsysteme erreicht werden. Diesbezüglich ergab jedoch eine empirische Untersuchung, dass nur ein auf „Identifikation“ oder „Internalisierung“ basierendes Commitment zu überdurchschnittlicher Leistungsbereitschaft führt. Markenmitarbeiter müssen sich also mit einer Marke und ihren Werten identifizieren oder diese sogar internalisiert- und somit sich eigen gemacht haben. Demgegenüber führt durch positive- oder negative Sanktionierungen erzeugtes Commitment lediglich zu einem normalen Maß an Einsatzbereitschaft.<sup>30</sup> Auch bezüglich dieses Aspektes der horizontalen Markenführung deckt die empirische Forschung deutliche Defizite auf. So zeigt die Studie von Towers Perrin, dass nahezu 50% der Top-Manager aus Sicht ihrer Arbeitnehmer keine ausreichende Motivation aufweisen, sich für die Unternehmensmarke einzusetzen.<sup>31</sup> Vor diesem Hintergrund ist ein schwach ausgeprägtes Markencommitment der übrigen Mitarbeiter einer Marke nicht überraschend.

Die Motivation des Top-Managements weist auch einen deutlichen Bezug zum dritten Schritt der horizontalen Markenführungsdimension auf: Dem aktiven **Vorleben** der Markenidentität seitens der Markenführenden.<sup>32</sup> Die Markenführenden sind die obersten Repräsentanten der Marke.<sup>33</sup> Deren Verhalten stellt für alle Mitarbeiter einen wichtigen Bezugspunkt dar und ist für externe Zielgruppen ein bedeutungsvoller Ausdruck der Identität einer Marke.<sup>34</sup> Erneut deutet die Studie von Towers Perrin auf eine diesbezüglich ernüchternde Situation in vielen amerikanischen und kanadischen Großunternehmen hin. So glauben 45% der Mitarbeiter, dass das Top-Management keine Maßnahmen zur langfristigen

---

<sup>30</sup> Vgl. O'REILLY/CHATMAN (1986), S. 496f.

<sup>31</sup> Vgl. TOWERS PERRIN (2003), S. 7.

<sup>32</sup> Vgl. HOMBURG/STOCK (2002), S. 126f.; IND (2003), S. 398.

<sup>33</sup> Vgl. ESCH/VALLASTER (2004), S. 9ff.

<sup>34</sup> Vgl. WICHERT (1994), S. 32; ähnlich bemerkt auch DIEKMANN, dass es, insbesondere bei einem dezentral ausgerichteten Führungsstil, entscheidend ist, dass auf der Ebene der Unternehmens- und Markenführenden Klarheit über die anzustrebenden Ziele herrscht und diese konsequent verfolgt werden, vgl. DIEKMANN (2004), S. 113ff.

Sicherung des Erfolges der Unternehmensmarke ergreift und in konkreten Verhaltensweisen umsetzt bzw. vorlebt.<sup>35</sup>

Schließlich verlangt der vierte und letzte Schritt der horizontalen Markenführungsdimension das **Respektieren und Einbinden** aller Mitarbeiter in die Führung der Marke.<sup>36</sup> Nur so ist es möglich, vom Feedback und häufig marktnahem Know-how der Mitarbeiter bei der Führung der Marke zu profitieren. Die Notwendigkeit dieses vierten Schrittes drückt sich überdies dadurch aus, dass der Respekt vor den Mitarbeitern und damit verbunden, dass Interesse an deren Wohlergehen, ein elementarer Einflussfaktor des Markencommitments ist.<sup>37</sup>

Betrachtet man die obigen und andere empirische Ergebnisse<sup>38</sup>, so ist es nicht verwunderlich, dass viele Arbeitnehmer ein eher geringes Commitment gegenüber ihren Unternehmensmarken und gegebenenfalls auch gegenüber anderen Marken ihres Unternehmens haben. Ist das Markencommitment jedoch gering, so ist die Umsetzung der Markenidentität und damit das Erreichen der Markenziele nicht möglich. In einem solchen Fall stellen „Brandbooks“, Identitätsbroschüren, Markenleitbilder, Markenführungsgrundsätze, „Brand mission statements“ und dergleichen zentral geplante und formulierte Markenkonzepte mehr lediglich eine Ansammlung leerer Worthülsen dar.

---

<sup>35</sup> Vgl. TOWERS PERRIN (2003), S. 10ff. Eine konkrete Umsetzung wird auch von SCHMIDT als für den Erfolge einer Vision (er spricht hierbei von einem Leitbild) elementar erachtet. So führt dieser an, dass sich ein Leitbild nur dann ökonomisch verwerten lässt, wenn dieses „gelebte Realität wird“ und auf der Ebene aller Werttreiber eine „operative Relevanz“ aufweist, vgl. SCHMIDT (2004). In ähnlicher Weise bemerkt IND, dass die Verknüpfung der Markenziele mit den Werttreibern des Unternehmerfolges für die Durchsetzung der Markenziele entscheidend ist, vgl. IND (2003), S. 400f.

<sup>36</sup> Vgl. STENGEL/DIXON/ALLEN (2004).

<sup>37</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2004); TOWERS PERRIN (2003), S. 9.

<sup>38</sup> Vgl. bspw. auch JOACHIMSTAHLER (2002), S. 30 oder IND (2001), S. 76f.

## 5. Fazit

Um langfristig erfolgreiche Marken aufzubauen, muss sowohl die Ausgestaltung der substanzverleihenden Elemente der Markenidentität als auch ein aktives „Leben“ derselben seitens aller intern am Markenmanagement beteiligten Personen sichergestellt sein. Die Formulierung einer Markenvision allein reicht ebenso wenig, wie das Bereitstellen einer klar definierten Markenidentität, die aufgrund eines schwachen Markencommitments der Mitarbeiter nicht überzeugend gelebt wird.

Werden Marken im Sinne einer Metapher als Segelboote interpretiert, dann ist der Erfolg einer Marke von einem stabilen Mast (die vertikale Dimension der Markenführung) und einem ebensolchen Mastbaum (die horizontale Dimension der Markenführung) abhängig. Nur wenn diese aufeinander abgestimmt und fest verankert sind, kann eine „kräftige Brise“, in diesem Fall eine Nachfragebelebung, dort hineingreifen und das Segelboot schnell über das Meer vorantreiben und in diesem Sinne die Nachfrageentwicklung zum eigenen Vorteil nutzen (vgl. Abb. 8).

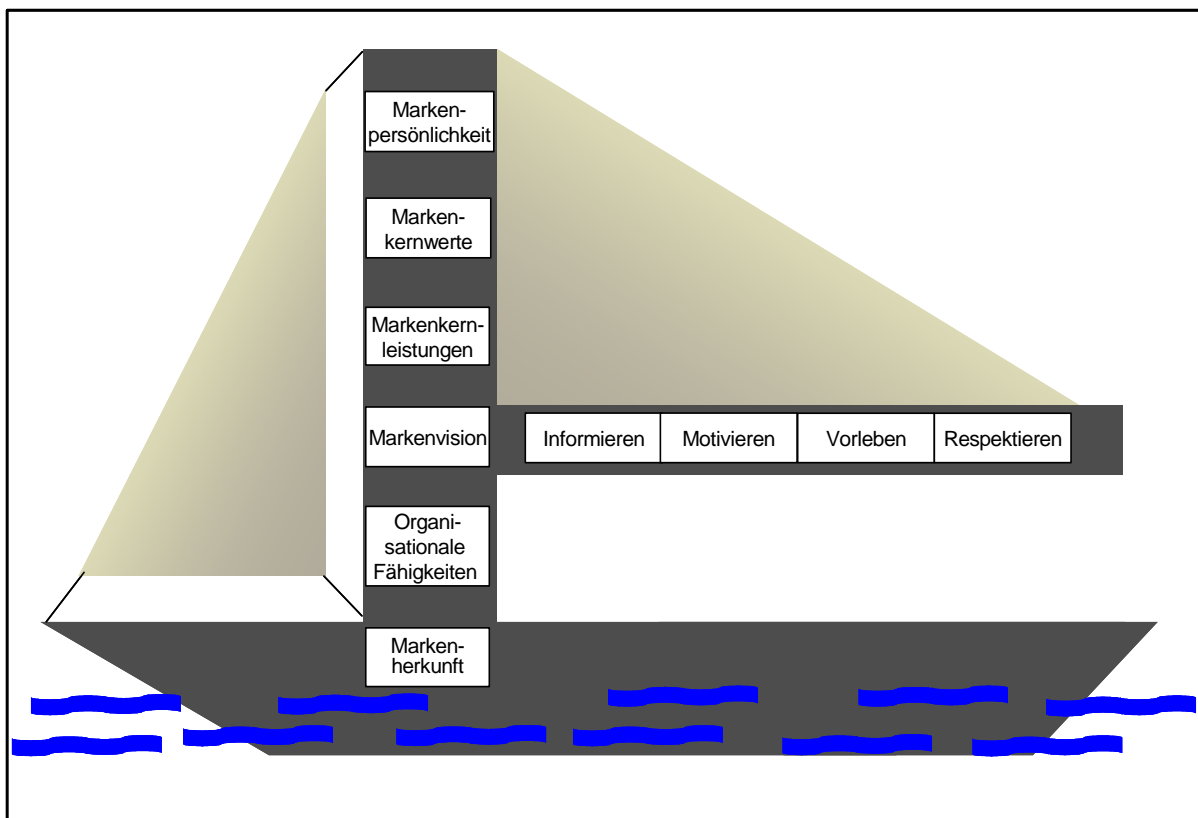


Abbildung 8: Die vertikale und horizontale Führung von Marken als Segelbootmetapher

## Literaturverzeichnis

- BLINDA, L. E. (2003):** *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*, Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.
- BURMANN, C. (2003):** *Kompetenz entscheidet – Worauf es bei einem erfolgreichen Markenmanagement ankommt*, in: Verlagsbeilage „Marken“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) vom 25. Juni 2003, S. B3.
- BURMANN C. (2004):** „*Marken brauchen Führung*“. *Marke: Erfolgsfaktor auch in Zukunft?*, in: GEM, Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V., Markendialog Februar 2004, im Druck.
- BURMANN, C./HUNDACKER, S. (2003):** *Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings*, Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.
- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2004):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf*, Arbeitspapier Nr. 7 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.
- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des Identitätsbasierten Markenmanagements*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Burmann, Chr. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2003.
- DIEKMANN, M. (2004):** *Dezentrale Führung als überlegenes Prinzip*, in: Harvard Business manager, Nr. 1, 2004, S. 112-117.
- ESCH, F.-R./VALLASTER, C. (2004):** *Mitarbeiter zu Marken-Botschaftern machen*, in: Markenartikel – Die Zeitschrift für Markenführung, Nr. 2, 66. Jg., 2004, S. 8-12 und S. 46-47.
- FREILING J. (2001):** *Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: Gabler 2001.

- GOSLING, J./MINTZBERG, H. (2004):** *Die fünf Welten eines Managers*, in: Harvard Business manager, Nr. 4, 2004, S. 56-59.
- HOMBURG, C./STOCK, R. (2002):** *Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: ein dreidimensionales Konzept*, in: Marketing ZFP, Jg. 24 (2), S. 123-137.
- IND, N. (2001):** *Living the Brand – how to transform every member of your organization into a brand champion*, London, Sterling: Kogan Page, 2001.
- IND, N. (2003):** *Inside out: How employees build value*, in: Journal of Brand Management, No. 6, Vol. 10, 2003, p. 393-402.
- INTERNATIONAL SURVEY RESEARCH (2002):** *Employee Commitment – US: Leader or Follower?*, [http://www.isrsurveys.com/en/pdf/insight/US\\_Leader\\_or\\_Follower2.pdf](http://www.isrsurveys.com/en/pdf/insight/US_Leader_or_Follower2.pdf), Abruf: 21.04.2004.
- INTERNATIONAL SURVEY RESEARCH (2003):** *Engaged Employees – Drive the Bottom Line*, <http://www.isrsurveys.com/en/pdf/solutions/EngagementBrochureFinalUS.pdf>, Abruf: 21.04.2004.
- JOACHIMSTHALER, E. (2002):** *Commitment: Mitarbeiter – Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge*, in: Absatzwirtschaft, Nr. 11, 50. Jg., S. 28-34.
- KELLER, K. L. (1993):** *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 1-22.
- MEFFERT H./BURMANN C. (2002):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler 2002, S. 35-72.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (1997):** *Identitätsorientierte Markenführung – Konsequenzen für die Handelsmarke*, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Handelsmarken: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997, S. 49-69.



- MEFFERT, H./BURMANN, C. (1996):** *Towards an identity-orientated Approach of Branding*, Working Paper No. 18, Judge Institute for Management Studies, University of Cambridge, 1996.
- MITCHELL, C. (2002):** *Selling the Brand Inside*, in: Harvard Business Review, No. 1, 80. Jg., 2002, S. 99-105.
- O'REILLY, C. A./CHATMAN, J. A. (1986):** *Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification; and Internalisation on Prosocial Behaviour*, in: Journal of Applied Psychology, 71 Jg., S. 492-499.
- PÄLIKE, F. (2000):** „Die Manager-Marke kommt! Persönlichkeit ist ein Added Value“, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg., Sondernummer Oktober, S. 16-18.
- SCHMIDT, K. (2004):** *Identifikation durch Partizipation*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05. Januar 2004.
- STENGEL, J. R./DIXON, A. L./ALLEN, C. T. (2004):** *Durch Zuhören motivieren*, in: Harvard Business manager, Nr. 2, 2004, S. 44-57.
- THE GALLUP ORGANIZATION (2003):** *Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland sinkt weiter*, Pressemeldung vom 30. Oktober 2003.
- TOMCZAK, T./BREXENDORF, T. O. (2003):** *Wie viel Brand Manager hat ein Unternehmen wirklich?*, in: „persönlich – Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung, Januar/Februar 2003, S. 58-59.
- TOWERS PERRIN (2003):** *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*, [http://www.towersperrin.com/hrservices/webcache/towers/UnitedStates/publications/Reports/Talent\\_Report\\_2003/Talent\\_2003.pdf](http://www.towersperrin.com/hrservices/webcache/towers/UnitedStates/publications/Reports/Talent_Report_2003/Talent_2003.pdf), Abruf: 21.04.2004.
- WICHERT, C. (2004):** *Wie ein Unternehmen Markenstärke von innen heraus generiert*, in: Absatzwirtschaft, Nr. 4, 47. Jg., 2004, S. 30-33.
- THE BODY SHOP (2004):** „Our Values“, <http://www.thebodyshop.com>, Abruf: 09.07.2004.

**Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM)**

**Arbeits- und Dokumentationspapiere**

Die Arbeits-/Dokumentationspapiere 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
- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

**2004:**

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004, im Druck)**  
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann/Jan Spickschen (2004, im Druck)**  
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

---

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

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

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

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

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

---