

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

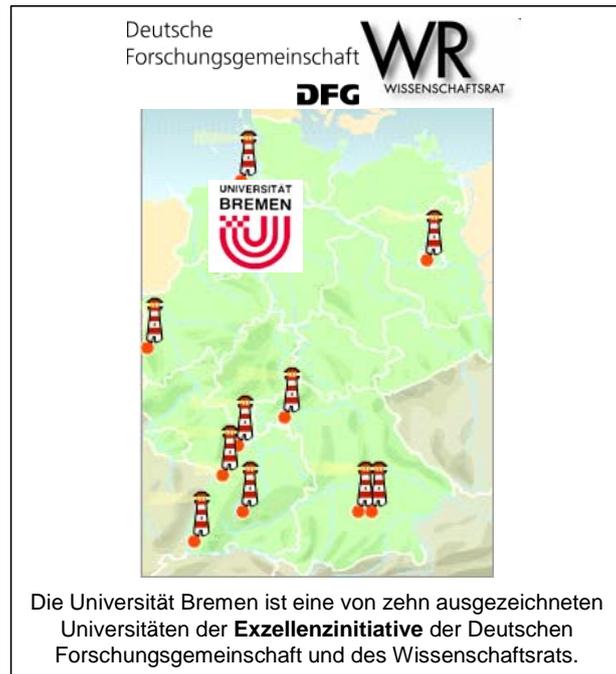
Nr. 20

Christoph Burmann / Lars Blinda

Markenführungscompetenzen

- Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Bremen, Januar 2006



### 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 2006



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann/ Lars Blinda**

Markenführungscompetenzen

- Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

## **Arbeitspapier Nr. 20**

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des State-of-the-Art der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Markenführungscompetenzen der identitätsbasierten Markenführung
- Methode:** Literaturgestützte Analyse, empirische Untersuchung
- Ziele:** Konzeptualisierung von Markenführungscompetenzen  
Entwicklung eines Strukturierungsmodells zu Markenführungscompetenzen der identitätsbasierten Markenführung  
Darlegung von explorativen, empirische Ergebnissen zu Wirkungen von Markenführungscompetenzen
- Zentrale Ergebnisse:** Konzeptionell und empirisch lassen sich sechs Markenführungscompetenzen und zwei Meta-Kompetenzen der Markenführung identifizieren:  
Die Markeninformationsabsorptionskompetenz, strategische Markenplanungskompetenz, Markenevolutionskompetenz, interne Markendurchsetzungskompetenz, operative Markenumsetzungskompetenz und Markencontrollingkompetenz sowie die Kundenakquisitionskompetenz und Kundenbindungskompetenz.  
Unternehmen mit überdurchschnittlich erfolgreichen Marken verfügen über ein besseres Kompetenzprofil als weniger erfolgreiche Marken. Sieben der acht Kompetenzen sind bei ihnen signifikant besser ausgeprägt.
- Zielgruppe:** Wissenschaftler, Praktiker, Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Marketing und des Markenmanagements

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung und Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Konzeptionelle Grundlagen von Markenführungscompetenzen .....</b>	<b>3</b>
1.1 Grundlagen des Competence-based Views .....	3
1.2 Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung .....	6
<b>3. Markenführungscompetenzen als Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Strukturierung marktbasierter Kompetenzen und Marketing- Kompetenzen .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Strukturierung von Markenführungscompetenzen im Kontext der identitätsbasierten Markenführung .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Operationalisierung und Wirkungen von Markenführungscompetenzen ..</b>	<b>21</b>
<b>7. Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>26</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>27</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Die Argumentationslogik des Competence-based View .....	5
Abbildung 2:	Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung .....	7
Abbildung 3:	Ablauf der identitätsbasierten Markenführung .....	10
Abbildung 4:	Strukturierung von Kompetenzfeldern der marktorientierten Unternehmensführung nach DAY (1994) .....	14
Abbildung 5:	Markenführungskompetenzen im identitätsbasierten Markenmanagement.....	16
Abbildung 6:	Strukturierung von Markenführungskompetenzen im Kontext der identitätsbasierten Markenführung .....	21
Abbildung 7:	Ausprägung von Markenführungskompetenzen nach Markenerfolgssplit .....	24
Abbildung 8:	Kompetenzprofile erfolgreicher vs. nicht-erfolgreicher Marken.....	25

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Übersicht von Literaturbeiträgen zur Strukturierung von marktbasieren Kompetenzen und Marketing-Kompetenzen.....	13
Tabelle 2:	Kompetenzoperationalisierungen und Reliabilitätsanalyse.....	23

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CVB	Competence-based View
d. h.	das heißt
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
f., ff.	Folgende, fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
MBV	Market-based View
o. V.	ohne Verfasser
RBV	Resource-based View
S.	Seite
sog.	so genannte, so genannter, so genannten
Tab.	Tabelle
u. a.	und andere, unter anderem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

## 1. Einleitung und Problemstellung

In der betriebswirtschaftlichen Forschung werden Marken aufgrund ihrer Kaufverhaltensrelevanz als **wichtige Vermögensgegenstände** eines Unternehmens gekennzeichnet.<sup>1</sup> Dies wird durch empirische Studien belegt. Eine von BOOZ ALLEN HAMILTON und WOLFF OLINS europaweite unter 1.700 Marketing- und Vertriebsleitern durchgeführte Befragung ergab, dass der operative Gewinn bei rund 80% der mit starkem Markenfokus geführten Unternehmen fast doppelt so hoch ist wie im Branchenvergleich.<sup>2</sup> Die Eigenkapitalrendite starker Marken war in dieser Untersuchung mit 19% mehr als doppelt so hoch wie bei schwachen Marken.<sup>3</sup> Dies bestärkt die These, dass Marken nachhaltig zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs beitragen.

Ursächlich für diese Effekte sind die spezifischen **Funktionen von Marken**, die sie für Nachfrager erfüllen. Marken stellen aufgrund ihrer physisch-funktionalen und symbolischen Beschaffenheit für den Nachfrager sog. „information chunks“<sup>4</sup> dar. Sie bieten den Nachfragern im Alltag Orientierung und generieren einen Zusatznutzen gegenüber anderen, nicht markierten Produkten. Dieser Zusatznutzen befriedigt über einen längeren Zeitraum spezifische (oftmals vor allem symbolische) Bedürfnisse der Nachfrager. Als Konsequenz einer verlässlichen und glaubwürdigen Bedürfnisbefriedigung entsteht bei den Nachfragern **Vertrauen** in eine Marke.<sup>5</sup> Primäres Ziel der Markenführung ist somit die nachhaltig **positive Beeinflussung des Nachfragerverhaltens**. Die Relevanz der Markenführung für die Unternehmensführung ist demzufolge sehr hoch und dürfte aufgrund der noch unausgeschöpften Wirkungspotenziale von Marken in den kommenden Jahren weiter zunehmen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. HAMMANN (2002), S. 344, AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 19.

<sup>2</sup> Vgl. HARTER et al. (2005), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. EBENDA, S. 1.

<sup>4</sup> „Information chunks“ repräsentieren so genannte Schlüsselinformationen. Sie setzen sich aus vielen Einzelinformationen zusammen, welche im semantischen Gedächtnis zu einer Einheit aggregiert werden. Andere information chunks sind beispielsweise Preisinformationen, die geographische Herkunft oder der Hersteller eines Produkts oder Marke. Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 91.

<sup>5</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 11 f..

<sup>6</sup> Ein Indikator sind die steigenden Umsätze der Markenartikelindustrie in Deutschland. Für den Zeitraum von 1999 bis 2004 wies der Deutschen Markenverband trotz stagnierender Inlandskonjunktur eine Umsatzsteigerung von € 181 Mrd. auf über € 193 Mrd. aus. Vgl. [=3913 - Deutscher ... 2005 Geschäftsbericht des...=].

Trotz der Fortschritte in der Entwicklung der Markenforschung in den letzten 60 Jahren liegt der Markenführung in einer Vielzahl von Unternehmen immer noch ein veraltetes und verkürztes Verständnis zugrunde. Marken und ihre Führung werden häufig auf kommunikationspolitische Aspekte reduziert.<sup>7</sup> Eine Verankerung der Markenführung in der strategischen Unternehmensführung findet bislang ebenso selten statt wie eine Nutzung der Erkenntnisse aus der kompetenzorientierten Theorie der Unternehmung.<sup>8</sup> Dies überrascht, da aus der Perspektive des Resource- and Competence-based Views die Identifikation und zielgerichtete Gestaltung von Kompetenzen den **Kern aller Markenführungsaktivitäten** darstellen sollte.<sup>9</sup>

Die Defizite in der Kompetenzorientierung weiter Teile der Markenforschung sind auffallend. Sie beginnen mit einer diffusen Abgrenzung wesentlicher Konstrukte (z. B. Kompetenzen, Kernkompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten), die zu Recht als „Begriffswirrwarr“ bezeichnet werden kann.<sup>10</sup> Die Schwierigkeiten in der terminologischen Abgrenzung führen zu einer Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen hinsichtlich der Frage, welche Kompetenzen einer Unternehmung als Markenführungscompetenzen bezeichnet werden können. Schließlich mangelt es bisher auch an empirischen Untersuchungen zu den Wirkungen von Markenführungscompetenzen auf die Bewährung von Unternehmen und ihren Marken im Wettbewerb.

**Ziel der vorliegenden Arbeit** ist es daher, einen ersten Beitrag zur Erforschung von Markenführungscompetenzen und ihren Wirkungen zu leisten. Als Grundlage wird der Competence-based View (CBV)<sup>11</sup> sowie der identitätsbasierte Markenführungsansatz<sup>12</sup> gewählt. Der CBV gehört zu den am weitesten entwickelten Ansätzen der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung. Der identitätsbasierte Markenführungsansatz ist durch seine Innen- und Außenorientierung als einziger Markenführungsansatz in der Marketingliteratur geeignet, die Erkenntnisse des CBV zu integrieren.

---

<sup>7</sup> Vgl. zu einer Studie, die diese Ausrichtung beschreibt LENSKER (2004).

<sup>8</sup> Vgl. FREILING (2004a); GERSCH/FREILING/GOEKE (2005).

<sup>9</sup> Vgl. HAMMANN (2002), S. 350, BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 41.

<sup>10</sup> Vgl. FREILING/WELLING (2006), S. 105.

<sup>11</sup> Vgl. COLLIS (1991); HEENE/SANCHEZ (1997); FREILING (2004a); GERSCH/FREILING/GOEKE (2005).

<sup>12</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a); BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003).

## 2. Konzeptionelle Grundlagen von Markenführungs-kompetenzen

### 1.1 Grundlagen des Competence-based Views

Der Competence-based View ist als Derivat des Ressource-based Views (RBV) zu interpretieren<sup>13</sup>, kann aber inzwischen als ein eigenständiger Ansatz bezeichnet werden.<sup>14</sup> Ziel des CBV ist die Erklärung von **Performanceunterschieden** auf Basis von Ressourcen und insbesondere Kompetenzen eines Unternehmens, die sich in überdurchschnittlichen Renditen oder in gegenüber Wettbewerbern verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen manifestieren.<sup>15</sup>

Im Gegensatz zum klassischen RBV argumentiert der CBV, dass zur Erzielung von Wettbewerbsfähigkeit und –vorteilen die Existenz von Ressourcen in einer Unternehmung nicht ausreicht. Zwar fungieren Ressourcen als Speicher der Potenziale einer Unternehmung, allerdings sind zusätzlich die Existenz und der Einsatz von handlungsorientierten Potenzialen notwendig, um die Absatzpotenziale von Ressourcen aktivieren zu können. Diese Katalysatorfunktion übernehmen die Kompetenzen einer Unternehmung. Kompetenzen können nach GERSCH/FREILING/GOEKE wie folgt definiert werden:

*„Kompetenzen sind wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete, und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile.“<sup>16</sup>*

Der CBV interpretiert Kompetenzen als wesentliche Ursache für die Heterogenität von Unternehmen. Sie repräsentieren das **Bindeglied** zwischen dem Markt und den Ressourcen einer Unternehmung.<sup>17</sup> Kompetenzen als organisationalen Fähigkeiten sind im Gegensatz zu Ressourcen **aktivitätsorientiert** und nur dynamisch in Pro-

---

<sup>13</sup> Vgl. FREILING (2004a), S. 5.

<sup>14</sup> Vgl. FREILING (2004b), S. 28 sowie GERSCH/FREILING/GOEKE (2005), S. 10 und S. 17 ff..

<sup>15</sup> Vgl. FREILING (2004a), S. 7.

<sup>16</sup> GERSCH/FREILING/GOEKE (2005), S. 48.

<sup>17</sup> Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 515.

zessen und Routinen zu erfassen.<sup>18</sup> Sie ermöglichen es einer Unternehmung, Inputgüter<sup>19</sup> und Ressourcen<sup>20</sup> zu bündeln und ihr Potenzial relativ zum Wettbewerb ebenbürtig oder sogar in überlegener Weise auszuschöpfen. Kompetenzen beruhen auf gezielten sozialen Interaktionen und einem nicht nur zufälligem Verhalten von zwei oder mehr Personen.<sup>21</sup> Sie sind immer intangibel und basieren in der Regel auf Erfahrungswissen von Individuen und der Interaktion zwischen Individuen.<sup>22</sup> Dieses Wissen wurde im Laufe der Zeit durch Wiederholungen in Routinen und Prozessen kodifiziert und Teilen oder der gesamten Unternehmung zugänglich gemacht.<sup>23</sup> GRANT (1991) stellt vor diesem Hintergrund fest: „*Capabilities involve complex patterns of coordination between people and people and resources. Perfecting such coordination requires learning through repetition.*“<sup>24</sup>

Die Relevanz von Kompetenzen auch für die Entstehung von Ressourcen kann in Anlehnung an GERSCH/FREILING/GOEKE (2005) mithilfe von Abbildung 1 deutlich gemacht werden. Danach kann zwischen **drei Formen von Kompetenzen** differenziert werden: (i) Kompetenzen, die mit der Gestaltung der Leistungsbereitschaft zusammenhängen (Veredelungskompetenzen), (ii) Kompetenzen, die mit der Gestaltung der Leistungserstellung zusammenhängen (Marktzufuhrkompetenzen) und (iii) Kompetenzen, die als Meta-Handlungspotenziale der Unternehmung die anderen zwei Kompetenzen unterstützen und verändern.<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> Hieraus wird die Komplementarität zwischen dem CBV und der evolutionären ökonomischen Theorie deutlich. Beispielweise fasst WILLIAMSON den Ressourcen-/Kompetenzansatz und die evolutionäre ökonomische Theorie unter dem Begriff der „competence perspective“ zusammen. Vgl. WILLIAMSON (1999), S. 1096.

<sup>19</sup> „Inputgüter sind homogene, prinzipiell marktgängige, unternehmensextern oder- intern erstellte Faktoren, die den Ausgangspunkt weiterer Verwertungs- oder Veredelungsaktivitäten bilden.“ GERSCH/FREILING/GOEKE (2005), S. 45.

<sup>20</sup> „Ressourcen sind das Ergebnis durch Veredelungsprozesse weiter entwickelter Inputgüter, die wesentlich zur Heterogenität der Unternehmung und zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung beitragen (sollen).“ GERSCH/FREILING/GOEKE (2005), S. 46.

<sup>21</sup> Vgl. FREILING (2004a), S. 13.

<sup>22</sup> Vgl. EBENDA, S. 6.

<sup>23</sup> Vgl. BURMANN (2002), S. 184 ff..

<sup>24</sup> Vgl. GRANT (1991), S. 122.

<sup>25</sup> Vgl. GERSCH/FREILING/GOEKE (2005), S. 44.

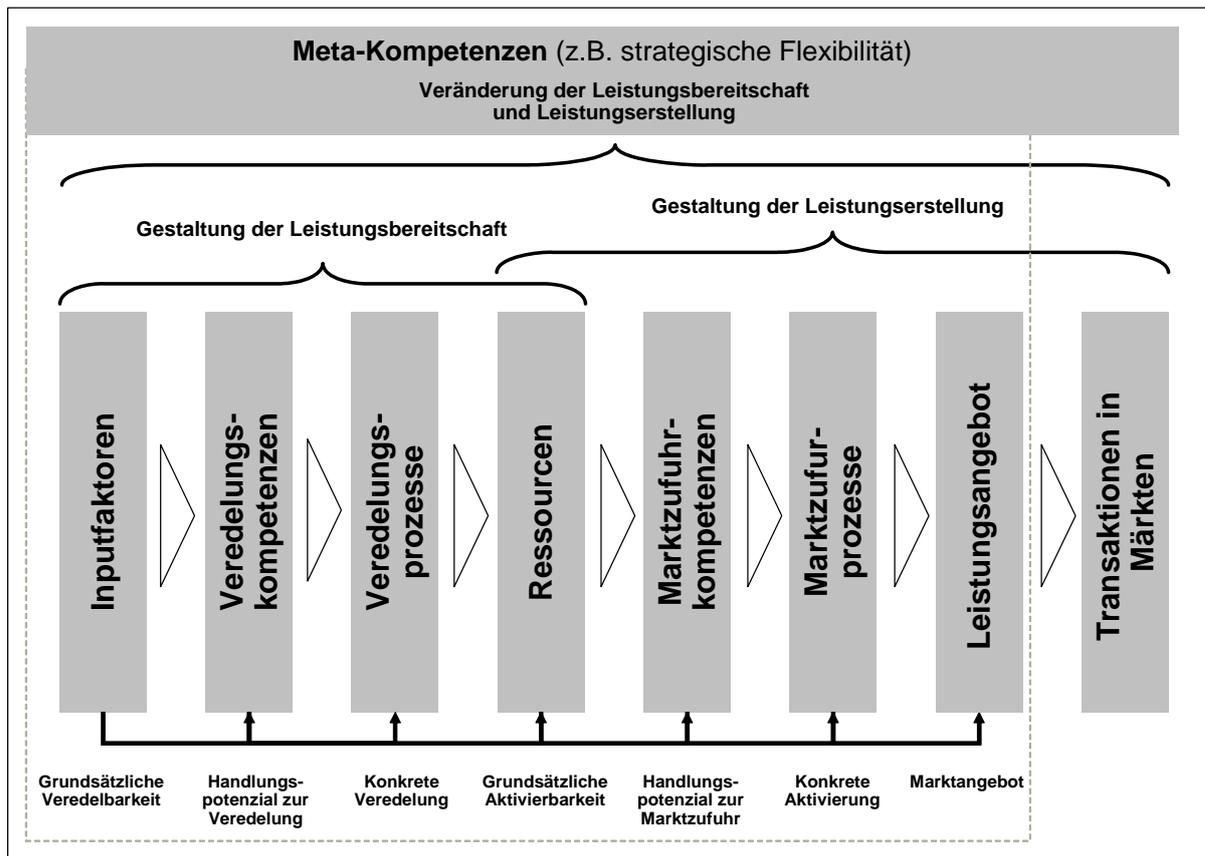


Abbildung 1: Die Argumentationslogik des Competence-based View  
 Quelle: In Anlehnung an GERSCH/FREILING/GOEKE (2005), S 44.

(i) **Veredelungs-Kompetenzen** bieten die Möglichkeit, Inputgüter in Richtung benötigter Ressourcen zu veredeln. Diese Veredelung geschieht auf Basis der Einschätzung der Akteure über die in der Zukunft notwendigen Leistungsbereitschaften.

(ii) **Marktzufuhr-Kompetenzen** beziehen sich auf die organisationalen Fähigkeiten zur konkreten Aktivierung der aktuell bestehenden Leistungsbereitschaften in konkrete Leistungsangebote und deren Verwertung in Transaktionen am Markt. Durch Marktzufuhr-Kompetenzen ist es möglich, Ressourcen derart zu kombinieren, dass daraus ein marktfähiges Angebot entsteht. Mögliche Wettbewerbsvorteile in der Ressourcen- und Kompetenzausstattung eines Unternehmens können sich an dieser Stelle durch gegenüber dem Wettbewerb überlegene Leistungsangebote und Markttransaktionen konkretisieren.

(iii) **Meta-Kompetenzen** beziehen sich auf das Rahmensystem des Unternehmens, welches der operativen Leistungserstellung übergeordnet ist und sich auf sämtliche untergeordnete Inputgüter, Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse auswirkt. Sie sind für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und vor allem sein Anpassungsvermögen an veränderte Umweltsituationen sehr wichtig.

Abbildung 1 soll nicht den Eindruck erwecken, der CBV würde den Ressourcenaufbau und die Kombination von Ressourcen zu marktfähigen Leistungen als vollständig planbar betrachten. Zwar kann das Handeln der Unternehmung im Rahmen von Routinen<sup>26</sup> in bestimmte Richtungen gelenkt werden. Jedoch kann auch mit den im Rahmen des CBV unterstellten Wirkungen von Kompetenzen keine eindeutige, formal-analytische Input-Output-Beziehung unterstellt werden. Aufgrund dieser für den CBV typischen kausalen Ambiguität ist daher die Entwicklung von Kompetenzen und Ressourcen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen immer mit hoher Unsicherheit behaftet.<sup>27</sup>

An dieser Stelle wird deutlich, dass **Marken als Ressourcen eines Unternehmens erst durch entsprechende Kompetenzen entstehen, dem Markt zugeführt und im Zeitablauf verändert werden können.** Markenführungskompetenzen umfassen somit Veredelungs-, Marktzufuhr- und Meta-Kompetenzen. Um diese Markenführungskompetenzen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung zu konzeptualisieren und zu operationalisieren, sollen im Folgenden die Grundlagen dieses spezifischen Markenführungsansatzes skizziert werden.

## 1.2 Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung

Aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung kann der Terminus „Marke“ wie folgt definiert werden: *„Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert.“*<sup>28</sup>

Dabei konstituiert sich das Nutzenbündel „Marke“ stets aus **materiellen** und **immateriellen Komponenten**. Die Nutzengenerierung einer Marke erfolgt durch eine Bündelung von **physisch-funktionalen Nutzenkomponenten** und **symbolischen Nutzenkomponenten**. Daher beziehen sich Kompetenzen im Rahmen einer identi-

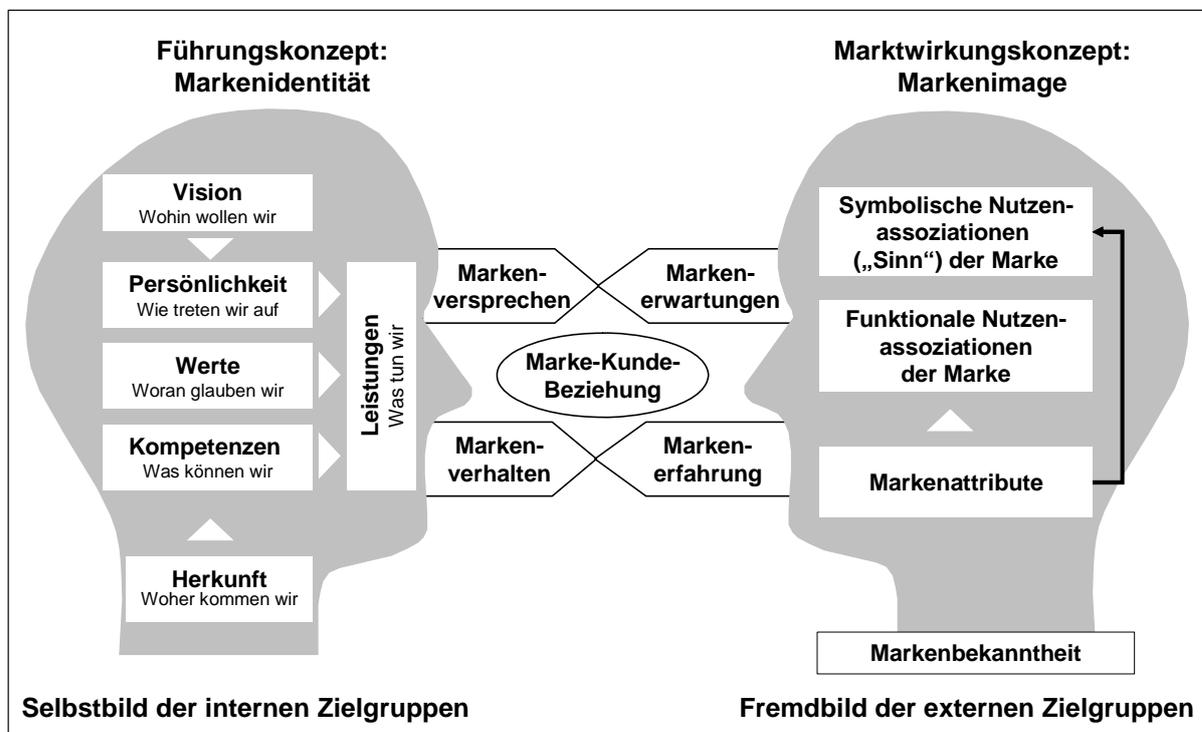
---

<sup>26</sup> Routinen lassen sich nach NELSON/WINTER (1982) wie folgt beschreiben: *„We use „routines“ in a flexible way, much as „program“ [...] is used in discussion of computer programming. It may refer to a repetitive pattern of activity in an entire organization, to an individual skill, or, as an adjective, to a smooth uneventful effectiveness of such an organizational or individual performance.“* NELSON/WINTER (1982), S. 99.

<sup>27</sup> Vgl. FREILING (2004a), S. 9.

<sup>28</sup> BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 7 in Anlehnung an KELLER (1993), S. 2.

tätsbasierten Markenführung auch immer auf diese beiden Nutzendimensionen. Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung geht dabei über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Fremdbild) hinaus. Die Outside-in-Perspektive der Marke wird hier um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen der markenführenden Institution. Die **Markenidentität** wird aus der Perspektive des identitätsbasierten Markenmanagements als eine **Sonderform der Gruppenidentität** interpretiert.<sup>29</sup> Die Gruppenidentität drückt sich in gemeinsamen Werten, Überzeugungen, Eigenschaften und Verhalten aus, welche die Gruppe von anderen abgrenzt und differenziert. Das die Marke tragende Personenkollektiv (zum Beispiel Markeninhaber, Führungskräfte, Mitarbeiter) verfügt demzufolge über eine eigene, die Marke erschaffende und prägende Identität (vgl. Abb. 2).<sup>30</sup>



**Abbildung 2: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung**  
 Quelle: In Anlehnung an BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 25.

<sup>29</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 16.

<sup>30</sup> Die Markenidentität konstituiert sich in zweifacher Weise durch (i) einen kollektiven, selbstreferenziellen Prozess des sich bewusst Machens bei dem für die Marke arbeitenden Personenkollektiv (hierbei handelt es sich um die interne Zielgruppe des Markenmanagements) und (ii) durch die Interaktion mit markenexternen Personen und Personengruppen und deren Wahrnehmung der Marke und anderer Leistungsangebote (Markenimage). Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 49; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 17.

Die Identität ist die eigentliche **Substanz einer Marke**. MEFFERT und BURMANN definieren die Markenidentität als eine „*in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen dauerhaft unterscheidet*“<sup>31</sup>. Sie bringt die wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke, für die eine Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck. Der Markenidentität kommt insoweit die Funktion eines innengerichteten Führungskonzeptes zu. Im Mittelpunkt der Markenidentität steht dabei die Formulierung eines relevanten Kundennutzens, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll und der in ein Markenversprechen übertragen wird.<sup>32</sup> Die Markenidentität kann auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in sechs Komponenten zerlegt werden:<sup>33</sup> Markenherkunft, Markenführungskompetenzen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision und Markenleistungen (vgl. Abb. 2). Die Markenidentität soll zunächst das Mitarbeiterverhalten und anschließend das Markenimage bei den Nachfragern prägen.

Das Markenimage<sup>34</sup> erfasst die Wahrnehmung externer Zielgruppen von der Marke und ist ein „*in der Psyche relevanter Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke*“.<sup>35</sup> Da es sich um ein Marktwirkungskonzept handelt, kann sich ein aus Sicht des Unternehmens zielführendes Markenimage erst durch die externe Vermittlung der intern konzipierten Markenidentität bilden. Es handelt sich um das Fremdbild der Markenidentität.<sup>36</sup> Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimages ist die Bekanntheit einer Marke. Das **Markenimage** setzt sich aus einzelnen subjektiven Eindrücken von einer Marke zusammen, die vom Konsumenten zu einem ganzheitlichen Vorstellungsbild integriert werden.<sup>37</sup> In Anlehnung an Keller ordnet der identitätsbasierte Markenführungsansatz diese Eindrücke drei Kategorien zu: das Wissen über verschiedene Attribute der Marke, den hieraus abgeleiteten funktionalen Nutzeneindrücken der Marke und den symbolischen Nut-

---

<sup>31</sup> BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 49.

<sup>32</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 5.

<sup>33</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 56 ff..

<sup>34</sup> Das Markenimage ist ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt. Vgl. unter anderem TROMMSDORFF (2004), S. 158 ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 168 ff..

<sup>35</sup> BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 53.

<sup>36</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 34.

<sup>37</sup> Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 159.

zeneindrücken der Marke für externe Zielgruppen.<sup>38</sup> Der Grad der Konsistenz zwischen Markenidentität und Markenimage bestimmt langfristig die Stärke und damit die Verhaltensrelevanz einer Marke für interne und externe Zielgruppen.<sup>39</sup>

Diese Konsistenz ist die Grundlage für die Identifikation der Nachfrager mit einer Marke und damit für die Entstehung einer festen **Marke-Kunde-Beziehung**. Sie ist umso stabiler, je besser das Markenversprechen zu den Markenerwartungen der Nachfrager passt, das Markenversprechen im täglichen Verhalten der Marke und ihrer Mitarbeiter eingelöst wird und damit das Markenversprechen von den externen Zielgruppen an allen Markenkontaktpunkten tatsächlich erlebbar ist. So genannte „Marken“, die sich zwar über verschiedene Zeichen und Symbole versuchen von Wettbewerbern abzusetzen, jedoch nicht über eine nachhaltig differenzierende Identität verfügen, können als „**Label**“ bezeichnet werden. Nachfrager bauen zu ihnen keine enge Beziehung auf. Sie werden daher oftmals durch Handelsmarken verdrängt. So konstatiert KAPFERER: *„Whenever brands are just trademarks and operate merely as a recognition signal or as a mere guarantee of quality, distributors’ brands can fulfil these functions as well and at a cheaper price.“*<sup>40</sup>

Die Aufgaben der Markenführung bedingen eine Vielzahl komplexer Tätigkeiten und Maßnahmen, welche nur dann zur Zielerreichung für das Unternehmen führen können, wenn sie auf entsprechenden Kompetenzen basieren und in hinreichend **stabile Prozesse** eingebettet sind (vgl. Abb. 1). Diese Prozesse dienen der Planung, Umsetzung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen zum Aufbau und der Pflege.<sup>41</sup> Die Gesamtheit der mit der identitätsbasierten Markenführung einhergehenden Prozesse kann entsprechend der Darstellung in Abbildung 3 strukturiert werden.

---

<sup>38</sup> Vgl. KELLER (1993), S. 17.

<sup>39</sup> KAPFERER führt hierzu an, dass *„[...] brands can only develop through long-term consistency, which is both the source and reflection of its identity.“* KAPFERER (2000), S. 56.

<sup>40</sup> [=1083 - Kapferer 2003 Strategic brand mana...=], S. 30.

<sup>41</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 75.

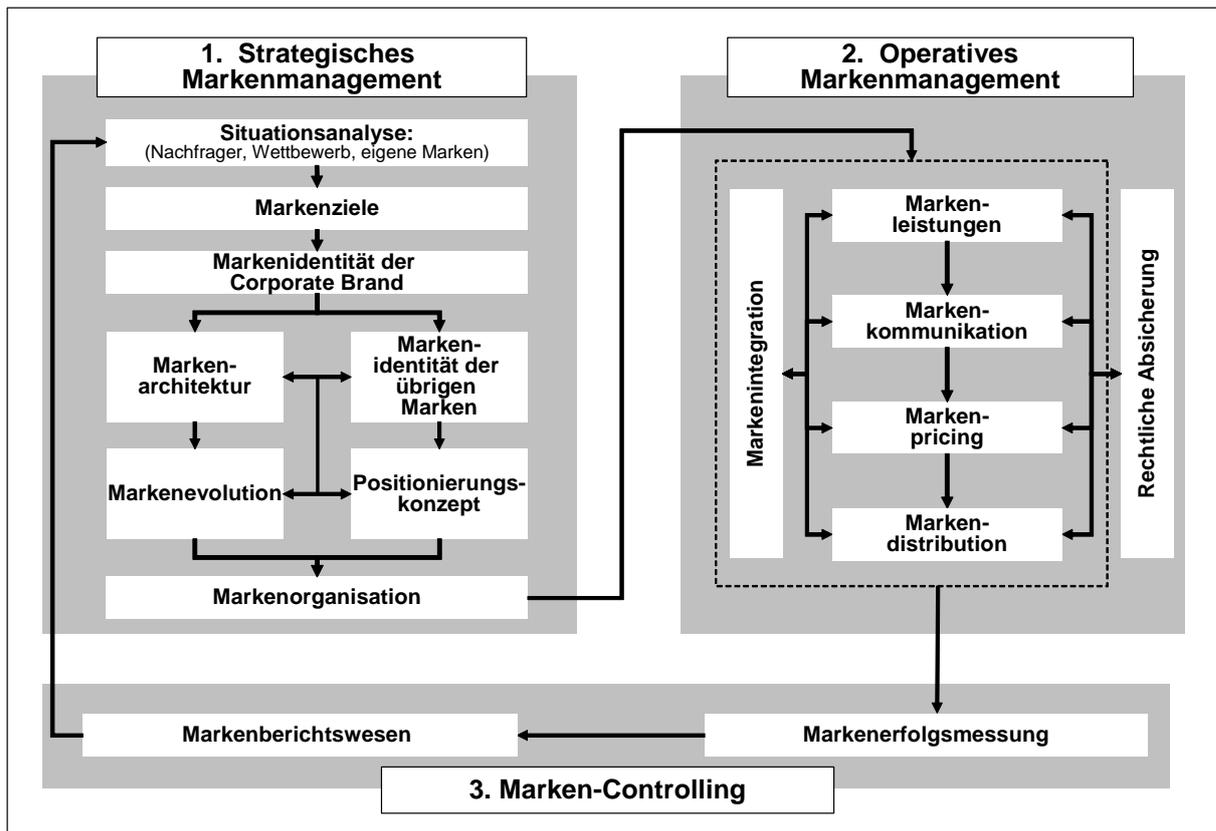


Abbildung 3: Ablauf der identitätsbasierten Markenführung

Dieser Ablauf systematisiert die Aktivitäten anhand ihrer zeitlichen Folge. Zunächst werden im **strategischen Markenmanagement** die Grundsatzentscheidungen über die Ziele und das Wesen der Corporate Brand und der übrigen Marken eines Unternehmens getroffen sowie die grundlegenden Verhaltenspläne zur Erreichung dieser Ziele festgelegt. Das **operative Markenmanagement** hat die Aufgabe der konkreten Ausgestaltung aller Markenführungsinstrumente, die sich aus dem strategischen Markenmanagement ableiten. Die Positionierung der Marke auf dem Markt entsteht aus den Planungs- und Umsetzungsaktivitäten dieser beiden Teilbereiche. 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 der Effektivität und Effizienz.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Vgl. BURMANN/KULLMANN (2005).

### 3. Markenführungskompetenzen als Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Die Markenidentität kann nur dann differenzierend und kaufverhaltensrelevant wirken, wenn das Markenversprechen durch das tatsächliche Markenverhalten der Mitarbeiter eingelöst wird. Diese Leistungsfähigkeit wird durch die Markenführungskompetenzen ermöglicht. BURMANN und MEFFERT führen diesbezüglich an, dass „als Kernbestandteil [der Identität] [...] die Kompetenz einer Marke als wichtige Voraussetzung für die Gewinnung des Vertrauens der Nachfrager“ interpretiert werden kann.<sup>43</sup> Die Markenführungskompetenzen nehmen eine exponierte Stellung ein, da sie als Identitätskomponente und Grundlage der Markenführungstätigkeiten die grundsätzliche Bewährung im Wettbewerb und potenziell die spezifischen Wettbewerbsvorteile einer Marke begründen. Sie dienen somit der Einlösung des kommunizierten Markenversprechens durch ein entsprechendes Markenverhalten an allen Markenkontaktpunkten der externen Zielgruppen. Erst dadurch entsteht Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Marke.

Es stellt sich die Frage, wie sich Markenführungskompetenzen abgrenzen lassen. Hier soll der Definition von FREILING und WELLING (2006) gefolgt werden, die sich an die Kompetenzdefinition von GERSCH/FREILING/GOEKE (2005) anlehnen. Danach können Markenführungskompetenzen definiert werden als:

*„wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die diejenigen Prozesse [vgl. Abb. 3] zielgerichtet ermöglichen, **die im Zusammenhang mit den Aufgaben der Markenführung** dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbs[bewährung] und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile dienen.“<sup>44</sup>*

Hervorzuheben ist, dass sich die Markenführungskompetenzen nicht lediglich auf die Kombination von rein physisch-funktionalen Komponenten und ebenfalls nicht auf die Kombination von verschiedenen (Marken-)Zeichen beschränken. Ältere Markenführungsansätze grenzen zwar oftmals die Kompetenz einer Marke anhand ihrer **Pro-**

---

<sup>43</sup> BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 42.

<sup>44</sup> FREILING/WELLING (2006), S. 121.

**duktqualität** ab. Andere beschränken sich auf das Handlungspotenzial der Markenbildung durch die Kombination emotional aufgeladener **Zeichenbündel**. In beiden Fällen handelt es sich jedoch um ein verkürztes Verständnis, welches die Interdependenzen zwischen den physisch-funktionalen und symbolischen Komponenten einer Marke außer Acht lässt.

Markenführungs-kompetenzen einer Unternehmung beruhen gemäß obiger Definition auf **Wissensvorsprüngen** gegenüber Wettbewerbern.<sup>45</sup> Diese Wissensvorsprünge sind stets temporär. Es bedarf somit permanenter Investitionen in die Erhaltung von Markenführungs-kompetenzen.<sup>46</sup> Es bleibt allerdings bislang offen, wie sich Markenführungs-kompetenzen strukturieren lassen. Eine von den Autoren durchgeführte Analyse des Schrifttums zum CBV und zur Markenführung konnte hierzu keine Publikationen identifizieren. Auch FREILING und WELLING stellen in einem der wenigen Beiträge, die versuchen, beide Themengebiete zu verknüpfen, die große Bedeutung einer „*momentan noch nicht diskutierten kompetenzbasierten Markenführung*“ heraus.<sup>47</sup> Die Einbettung der Ressourcen- und Kompetenzforschung in die Markenführung steht somit noch aus.

#### 4. Strukturierung marktbasierter Kompetenzen und Marketing-Kompetenzen

Trotz der festgestellten Lücke in der Erforschung von Markenführungs-kompetenzen lassen sich in der Literatur Beiträge finden, die versuchen, so genannte marktbasier-te Kompetenzen und Marketing-Kompetenzen zu strukturieren (Tab. 1).

Autor(en)	Jahr	Bezeichnung der Kompetenz	Anzahl der Kompetenzarten	Expliziter Markenbezug	Theoretische Fundierung
SNOW, HREBINIAK	1980	Distinctive Competence	10	Nein	Bedingt
HITT, IRELAND	1985	Corporate Distinctive Competence Activities	7	Nein	Bedingt
CONANT ET AL.	1990	Distinctive Marketing Competencies	20	Nein	Bedingt

<sup>45</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 59 f. sowie zum Wissenskonstrukt im Überblick BURMANN (2002), S. 184-273.

<sup>46</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 20 f..

<sup>47</sup> FREILING/WELLING (2006), S. 106.

DAY	1994	Distinctive Capabilites of Market-Driven Organiza-tions	16	Nein	Bedingt
VORHIES	1998	Marketing Capabilites	5	Nein	Bedingt
DUTTA ET AL.	1999	Marketing, Operations, R&D Capability	3	Nein	Bedingt
RAMASWAMI ET AL.	2004	Market-based Capabilites	2	Nein	Bedingt
DESARBO ET AL.	2004	Marketing Capabilites	8	Nein	Bedingt
WILLRODT <sup>48</sup>	2004	Markenkompetenzen	2	Ja	Nein
VORHIES, MORGAN	2005	Strategic Capabilites	5	Nein	Bedingt

**Tabelle 1: Übersicht von Literaturbeiträgen zur Strukturierung von marktbasieren Kompetenzen und Marketing-Kompetenzen**

Aufgrund seiner weiten Verbreitung und Forschung prägenden Charakters<sup>49</sup> soll im Folgenden auf die Arbeit von George S. DAY vertiefend eingegangen werden. Der Ansatz konzeptualisiert „Capabilites“ von so genannten „market-driven organizations“ als „*complex bundles of skills and accumulated knowledge, exercised through organizational processes, that enable firms to coordinate activities and make use of their assets.*“<sup>50</sup> Unternehmen müssen nach DAY über einige „**distinctive capabilities**“ verfügen, die denen von anderen Unternehmen überlegen sind, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Es sind solche „distinctive capabilities“ am nachhaltig- und wertvollsten, die folgende Charakteristika aufweisen: (i) sie steuern einen überdurchschnittlichen Anteil an der Generierung eines wettbewerbsüberlegenen Kundennutzens bei, (ii) sie befähigen ein Unternehmen dazu, einen Kundennutzen kosteneffizienter zu generieren oder (iii) sie versetzen ein Unternehmen in die Lage, auf Veränderungen der Umwelt schneller zu reagieren als Wettbewerber.<sup>51</sup> Hierbei ist kri-

<sup>48</sup> Willrodt legt seiner Arbeit das ältere, wirkungsbezogene Markenverständnis zugrunde und grenzt daher den Begriff Marke im Gegensatz zur identitätsbasierten Markenführung als „[...]Vorstellungen von den Eigenschaften einer Leistung [...]“ ab. Marke und Markenimage sind für Willrodt demnach synonyme Begriffe. Eine Führung von Marken durch deren Inhaber bzw. das Management eines Unternehmens sind damit definitorisch ausgeschlossen. „Markenkompetenzen“ werden von Willrodt dementsprechend als „[...] die Assoziationen über die Fähigkeiten eines Anbieters zur kundennutzenstiftenden Ressourcenkombination“ definiert. Dieses Konstruktverständnis ist nicht kompatibel mit dem CBV und wird deswegen im Folgenden nicht verwendet. Vgl. WILLRODT (2004), S. 14 u. 61.

<sup>49</sup> Vgl. u.a. RAMASWAMI/BHARGAVA/SRIVASTAVA (2004); DESARBO et al. (2005); VORHIES/MORGAN (2005).

<sup>50</sup> DAY (1994), S. 38.

<sup>51</sup> Vgl. DAY (1994), S. 39.

tisch anzumerken, dass DAY bei der Abgrenzung von „distinctive capabilities“ sehr vage bleibt und sich auf das Anführen von Beispielen aus der Automobil-, Elektronik- und Logistikbranche beschränkt.

Nach DAY ist es „[...] not possible to enumerate all possible capabilities [...]. Nonetheless, certain types of capabilities can be recognized in all businesses, corresponding to the core processes for creating economic value.“<sup>52</sup> Er identifiziert drei Kompetenzfelder, die sich entlang eines Spannungsfeldes zwischen Außen- und Innenorientierung einordnen lassen (vgl. Abb. 4).

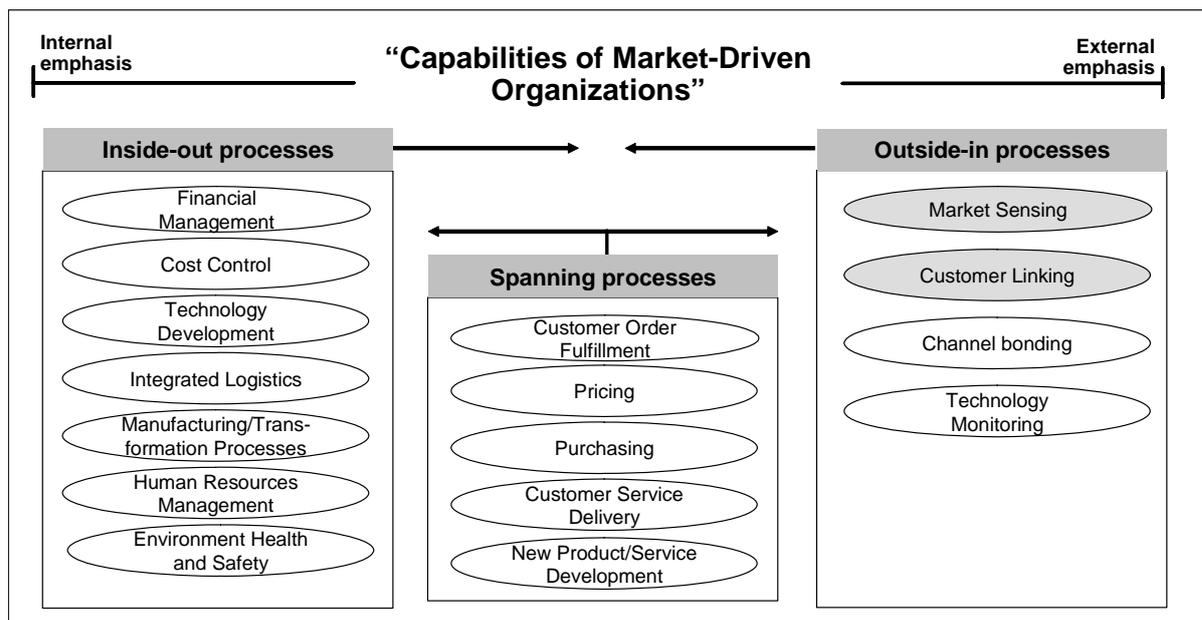


Abbildung 4: Strukturierung von Kompetenzfeldern der marktorientierten Unternehmensführung nach DAY (1994)

Quelle: DAY (1994), S. 41.

An einem Ende des Spektrums lassen sich nach DAY so genannte „**Inside-out**“-Kompetenzen einordnen, welche die Güte primär innengerichteter Prozesse determinieren. Am anderen Ende des Spektrums lassen sich „**Outside-in**“-Kompetenzen einordnen. Ihr Fokus liegt außerhalb der Unternehmensgrenze. Die so genannten „**spanning capabilities**“ sind notwendig, um die „outside-in“- und „inside-out“-Kompetenzen miteinander zu verzahnen. Angesichts der hohen Relevanz einer ausgeprägten Marktorientierung von Unternehmen argumentiert DAY, dass insbesondere solche Kompetenzen von Bedeutung seien, die die Prozesse eines Unternehmens

<sup>52</sup> DAY (1994), S. 40.

an die Erfordernisse des Marktes anpassen. In diesem Kontext identifiziert er rein konzeptionell zwei Kompetenzen, die für den Erfolg eines Unternehmens von höherer Bedeutung sind als die übrigen Kompetenzen: „Market Sensing“ und „Customer Linking“.

„**Market Sensing**“ beschreibt in Anlehnung an JAWORSKI und KOHLI (1990) Tätigkeiten, die mit der organisationalen Fähigkeit zum *„learn about customers, competitors, and channel members in order to continuously sense and act on events and trends in present and prospective markets“* zusammenhängen.<sup>53</sup> Als Folge einer starken Ausprägung dieser Kompetenz kann sich in einem Unternehmen eine überdurchschnittliche Kundenorientierung etablieren. Ebenso können zukünftige Markttrends sowie gesellschaftliche Entwicklungen eher identifiziert werden. Die Kompetenz **„Customer Linking“** zielt auf die Fähigkeit des Unternehmens ab, eine enge Beziehung zu seinen Kunden aufzubauen und langfristig abzusichern. Da Unternehmen auch bei der Führung ihrer Marken „market-driven“ sein sollten, werden diese zwei erfolgskritischen Kompetenzen nach DAY im Folgenden für die Markenführung adaptiert.

## **5. Strukturierung von Markenführungscompetenzen im Kontext der identitätsbasierten Markenführung**

Der Ausgangspunkt einer Strukturierung von Markenführungscompetenzen ist der Ablauf der identitätsbasierten Markenführung in Abbildung 3. Auf dieser Basis können zunächst sechs Kompetenzfelder der identitätsbasierten Markenführung hergeleitet werden (vgl. Abb. 5).

---

<sup>53</sup> JAWORSKI/KOHLI (1990), S. 6.

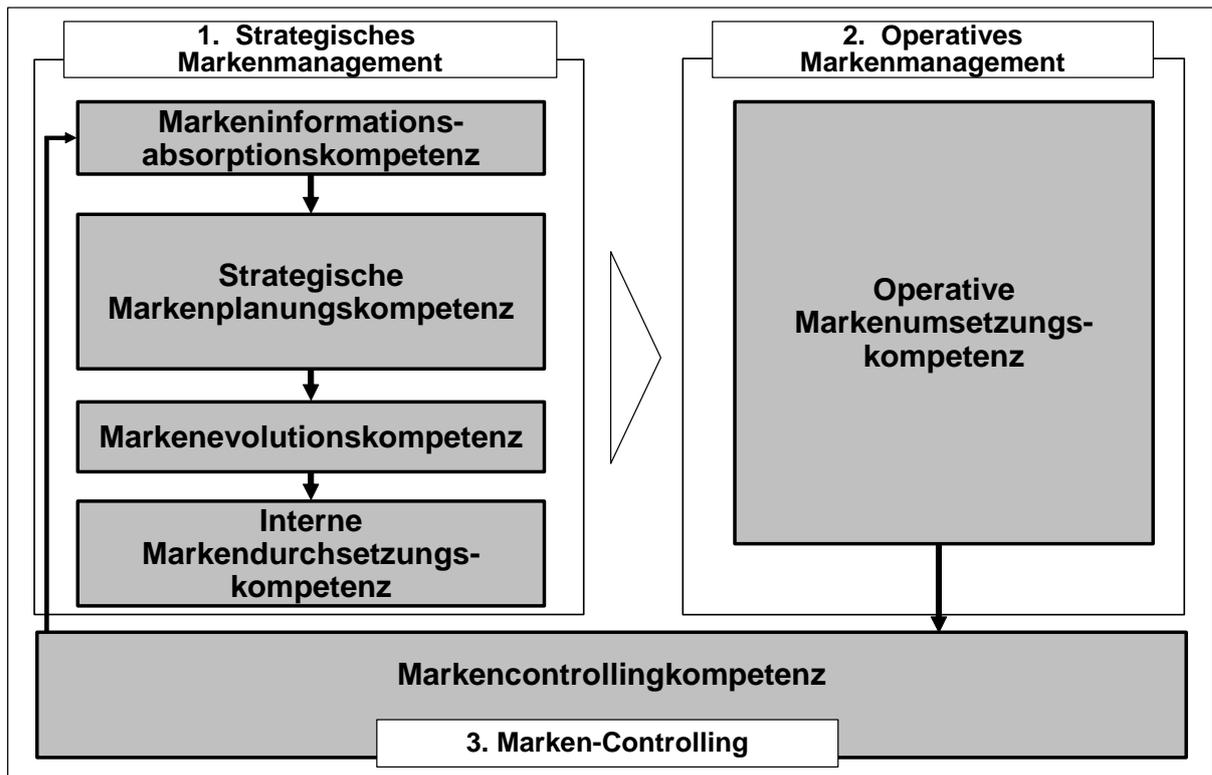


Abbildung 5: Markenführungs-kompetenzen im identitätsbasierten Markenmanagement

Die **Markeninformationsabsorptionskompetenz** wird teilweise auch von Publikationen zu Marketingkompetenzen (vgl. Tab. 1) identifiziert.<sup>54</sup> Bspw. beschreiben RAMASWAMI ET AL. (2004) diese Kompetenz als organisationale Fähigkeit zum „*gathering, analyzing and interpreting [of] market information*“. Sie kann als eine Veredelungskompetenz kategorisiert werden, da diese Kompetenz die Informationsgrundlage schafft, um u. a. aus Inputgütern zielgerichtet Ressourcen zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund kann die Markeninformationsabsorptionskompetenz definiert werden als „*das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, markenrelevante Informationen der Unternehmensumwelt, insbesondere latente Entwicklungen, zu absorbieren*“.

Die **strategische Markenplanungskompetenz** wird im Kern ebenfalls von mehreren anderen Publikationen als Kompetenz marktorientierter Unternehmensführung identifiziert. VORHIES/MORGAN (2005) bezeichnen dieses Feld als „Marketing Planning“ und fassen darunter u. a. organisationale Fähigkeiten der Marktsegmentierung und Positionierung. DAY (1994) identifiziert „Strategy Development“ als „spanning process“.

<sup>54</sup> Vgl. SNOW/HREBINIAK (1980); CONANT/MOKWA/VARADARAJAN (1990); DAY (1994); VORHIES (1998); RAMASWAMI/BHARGAVA/SRIVASTAVA (2004); DESARBO et al. (2005); VORHIES/MORGAN (2005).

Ferner identifizieren CONANT ET AL. (1990) hierzu neben einem „Marketing Planning Process“ Fähigkeiten zur Leistungsdifferenzierung und Ressourcenallokation. Insbesondere diese Erkenntnisse weisen Parallelen zur Entwicklung und Gestaltung der Markenidentität auf, da sie implizit die Differenzierungskraft als konstitutives Markenmerkmal aufgreifen. Eine strategische Markenplanungskompetenz der identitätsbasierten Markenführung muss daher Fähigkeiten beinhalten, die die Gestaltung der Markenidentität als Substanz der Marke umfassen (vgl. Abb. 3). Im Kontext der identitätsbasierten Markenführung lässt sich die strategische Markenplanungskompetenz somit als Veredelungskompetenz identifizieren und definieren als *„das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, Entscheidungen über die zielführende Gestaltung der Markenidentität zu treffen sowie grundlegende Verhaltenspläne zur identitätskonformen Gestaltung der markenrelevanten Wertschöpfungsprozesse zu entwickeln“*.

Als dritte Kompetenz lässt sich die **Markenevolutionskompetenz** identifizieren. Diese Kompetenz ist für die kontinuierliche und nachhaltige Fortentwicklung und Adaptation der Marke wichtig. DAY (1994) erfasst Teile dieser Kompetenz als eine „spanning capability“ (vgl. Abb. 4). Auch VORHIES/MORGAN (2005), RAMASWAMI ET AL. (2004) u. a. identifizieren den Neuproduktentwicklungsprozess und die zugrunde liegenden Kompetenzen als erfolgskritisch. Allerdings beschränken sich diese Ansätze auf die Identifikation von Kompetenzen im Bereich Forschung und Entwicklung und dementsprechend nur auf die (Fort-) Entwicklung von physisch-funktionalen Neuerungen des Leistungsangebots. Hingegen bleibt die Entwicklung von symbolischen Neuerungen bei allen Ansätzen unberücksichtigt. Bei der identitätsbasierten Markenführung muss eine Evolutionskompetenz jedoch beide Facetten berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Markenevolutionskompetenz definieren als *„das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, eine Markenidentität dauerhaft mit physisch-funktionalen und symbolischen Neuerungen anzureichern und dadurch aktuell zu halten“*. Da die Markenevolutionskompetenz nicht die konkrete Aktivierung der aktuell bestehenden Leistungsbereitschaften in konkrete Leistungsangebote und deren Verwertung in Transaktionen am Markt behandelt, sondern Ressourcen lediglich weiter veredelt, handelt es sich in Anlehnung an die Kategorisierung von GERSCH/FREILING/GOEKE (2005) um eine Veredelungskompetenz.

Als vierte Kompetenz kann die **interne Markendurchsetzungskompetenz** identifiziert werden, welche vor allem mitarbeitergerichtet ist. Diese Kompetenz findet sich

nicht explizit in den übrigen Strukturierungsansätzen aus Tabelle 1. VORHIES (1998) weist zumindest indirekt auf die Bedeutung der Organisationsgestaltung hin, jedoch leitet er hieraus keine spezifische Kompetenz ab. Ein Verweis auf Mitarbeiterpotenziale fehlt. SNOW/HREBINIAK (1980) sowie DAY (1994) und DESARBO ET AL. (2005) führen eine „Human Resources Management“-Kompetenz als „inside-out-process“ bzw. „management capability“ an, jedoch ohne diese abzugrenzen oder näher zu erläutern, welche Ziele mit ihr erreicht werden sollen. Die Relevanz einer innengerichteten Markenführung ist im Schrifttum zur Markenführung ebenfalls eine vergleichsweise neue Erkenntnis.<sup>55</sup> Sie lässt sich jedoch schlüssig aus dem Konzept der identitätsbasierten Markenführung ableiten.<sup>56</sup> Da die Mitarbeiter und Markenpartner die langfristige Leistungsfähigkeit einer Marke determinieren und die Markenwahrnehmung der externen Zielgruppen über alle Marke-Kunden-Kontaktpunkte stark prägen, führt die organisationale Fähigkeit zur Evozierung dieses Verhaltens zum Ausschöpfen von Erfolgspotenzialen. Ein solches identitätskonformes Verhalten wird als Brand Citizenship Behaviour bezeichnet.<sup>57</sup> Vor diesem Hintergrund bezeichnet die interne Markendurchsetzungskompetenz *„das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, bei allen Mitarbeitern, Zulieferern, und Absatzmittlern einer Marke das für die Zielerreichung notwendige Brand Citizenship Behaviour aufzubauen.“* Da diese Kompetenz bereits Facetten zur konkreten Aktivierung der aktuell bestehenden Leistungsbereitschaften auf dem Markt umfasst, kann sie als eine Marktzufuhrkompetenz kategorisiert werden.

Als fünfte Kompetenz lässt sich die **operative Markenumsetzungskompetenz** ableiten. Sie bezieht sich auf die Befähigung zur Implementierung von Markenführungsmaßnahmen, die sich an den Vorgaben der Markenidentität ausrichten. Eine Reihe von Strukturierungsansätzen erfassen partiell Bereiche dieses Kompetenzfeldes (vgl. Tab. 1). DAY (1994) identifiziert bspw. „Pricing“ als eine der „spanning capabilities“. VORHIES (1998) identifiziert weitere klassische Marketing-Mix-Instrumente wie „Advertising“ und „Distribution“. DESARBO ET AL. (2005) identifizieren darüber hinaus die

---

<sup>55</sup> Vgl. IND (2001); WITTKÉ-KOTHE (2001); BURMANN/ZEPLIN (2004); ESCH/VALLASTER (2005).

<sup>56</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2006); ZEPLIN (2006); BURMANN/ZEPLIN (2005).

<sup>57</sup> Zeplin definiert Brand Citizenship Behaviour als *„die Intention eines Mitarbeiters, freiwillig bestimmte generische (marken- und branchenunabhängige) Mitarbeiterverhaltensweisen außerhalb von formalisierten Rollenerwartungen zu zeigen, die in Summe die Markenidentität stärken.“* ZEPLIN (2006), S. 77.

„Integration of marketing activities“. CONANT ET AL. (1990) erweitert diese Betrachtung um die Facette der Qualität der Leistungssicherstellung. VORHIES/MORGAN (2005) identifizieren neben den Fähigkeiten der vier Marketing-Mix-Bereiche eine spezifische „Marketing Implementation“-Kompetenz, die sie in Anlehnung an Noble/Mokwa (1999) als *„the processes by which intended marketing strategy is transformed into realized resource deployments“* definieren.<sup>58</sup> Ein ähnlicher Prozess ist auch Bestandteil des identitätsbasierten Markenmanagements. Hier wird die operative Umsetzung der Markenidentität und der geplanten Markenpositionierung in den Marketing-Mix-Instrumenten sowie deren Integration strukturiert (vgl. Abb. 3).<sup>59</sup> Sie bezieht sich demnach auf eine konkrete Aktivierung von bestehenden Leistungsbereitschaften. Daher kann die operative Markenumsetzungskompetenz als Marktzufuhrkompetenz kategorisiert werden. In Anlehnung an diese Erkenntnisse kann die operative Markenumsetzungskompetenz definiert werden als *„das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, das strategische Markenidentitätskonzept in konkrete, detaillierte Maßnahmen des Marketing-Mix umzusetzen“*.

Die **Markencontrollingkompetenz**, als sechste Kompetenz der identitätsbasierten Markenführung, wird in den vorliegenden Strukturierungsansätzen zwar in ähnlicher Form identifiziert, jedoch selten als Marketing-Kompetenz oder marktbasierter Kompetenz einer Unternehmung kategorisiert. RAMASWAMI ET AL. (2004) identifizieren zwar keine Kompetenzen in der Performance-Messung oder dem Berichtswesen einer Unternehmung, wie dies beim Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung der Fall ist. Allerdings führen sie die Kompetenz „Sharing information and decisions“ an. Dies kann partiell einer Markencontrollingkompetenz zugeordnet werden, weil sie die Versorgung mit unternehmensinternen Informationen und der Beratung aller mit der Markenführung befassten Stellen umfasst. DAY (1994) weist auf die Relevanz eines „measurement and control system that monitors progress toward the objective“ hin, grenzt jedoch hierzu keine spezifische Kompetenz ab.<sup>60</sup> Lediglich CONANT ET AL. (1990) führen explizit als eine der „distinctive marketing competencies“ die organisationale Fähigkeit zum „control and evaluation of marketing activities“ an. Ein identitätsbasiertes Markencontrollingverständnis umfasst in ähnlicher Form so-

---

<sup>58</sup> Vgl. NOBLE/MOKWA (1999).

<sup>59</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 86 ff..

<sup>60</sup> DAY (1994), S. 42.

wohl die Messung von Performanceindikatoren als auch die Gestaltung des Berichtswesens der Markenführung. Diese Kompetenz fördert potenziell die Rationalität und Ergebnisorientierung der Markenführung. Sie versetzt ein Unternehmen in die Lage, eine zielgerichtete Entscheidungsvorbereitung zur Erhaltung und Verbesserung der Reaktionsfähigkeit der Markenführung zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund kann die Markencontrollingkompetenz als eine Veredelungskompetenz kategorisiert und definiert werden als „*das Handlungspotenzial der markenführenden Institution zur systematischen Aufbereitung markenrelevanter Führungsinformationen, der Ausrichtung der Mitarbeiterhandlungen auf das Ergebnis sowie der Gestaltung und Abstimmung des Markeninformations- und Planungssystems*“.

Neben diesen sechs identitätsbasierten Markenführungscompetenzen können auf Basis der besonderen Bedeutung der Marke-Kunden-Beziehung und den Arbeiten von DAY (1994), RAMASWAMI ET AL. (2004) und DESARBO ET AL. (2005) zwei weitere **Meta-Kompetenzen** abgeleitet werden: die Kundenakquisitionskompetenz und die Kundenbindungskompetenz. Sie ermöglichen in Kombination mit den sechs skizzierten Markenführungscompetenzen das Erschließen und Ausschöpfen von Marke-Kunden-Beziehungspotenzialen als Meta-Aufgaben der Markenführung.<sup>61</sup>

Die **Kundenakquisitionskompetenz** ist notwendig, um die Beziehung zwischen einer Marke und einem Nachfrager zu initiieren. RAMASWAMI ET AL. (2004) weisen in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit eines „Focus on High-Value Customers“ hin. Diese organisationale Fähigkeit wird bei CONANT ET AL. (1990) und DESARBO ET AL. (2005) etwas breiter und unschärfer als „*skill to segment and target the market*“ bezeichnet. Sie stellt sicher, dass Unternehmen die richtige Zielgruppe anvisieren und seine Ressourcen zielgerichtet auf solche Kundengruppen ausrichten, die für das Unternehmen den höchsten Customer Lifetime Value<sup>62</sup> aufweisen.<sup>63</sup> Vor diesem Hintergrund kann die Kundenakquisitionskompetenz definiert werden als „*das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, neue, werthaltige und nachhaltig an die Marke bindbare Kunden zu gewinnen*“.

---

<sup>61</sup> Vgl. u. a. MÜHLMEIER (2004).

<sup>62</sup> Der Customer Lifetime Value (CLV) eines Kunden wird im Deutschen oftmals als Lebenszeitwert eines Nachfragers bezeichnet. Vgl. zum CLV u.a. VENKATESAN/KUMAR (2004); ANDON/BAXTER/BRADLEY (2001) und die dort zitierte Literatur.

<sup>63</sup> Vgl. BURMANN/HUNDAKER (2003); KRAFFT (2002); GÜNTER/HELM (2001).

Die Bewältigung der zweiten Meta-Aufgabe der Markenführung wird durch die **Kundenbindungskompetenz** ermöglicht. Sie ist notwendig, um, wie u. a. bei DAY (1994) sowie bei DESARBO ET AL. (2005) skizziert, die initiierte Kundenbeziehung so zu gestalten, dass sie langfristig stabil wird und bleibt. RAMASWAMI ET AL. (2004) identifizieren in ähnlicher Weise eine so genannte „Customer-Nurturing Capability“. In diesem Kontext kann die Kundenbindungskompetenz definiert werden als „das Handlungspotenzial der markenführenden Institution, durch gezielte Maßnahmen werthaltige Kunden langfristig an sich zu binden“.

Die Meta-Kompetenzen bilden dabei das auf die Nachfrager bezogene Rahmensystem aller übrigen Aktivitäten der Markenführung (vgl. Abb. 6). Die Güte aller acht Markenführungs-kompetenzen entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit eines markenführenden Unternehmens und letztendlich über den Markenerfolg.

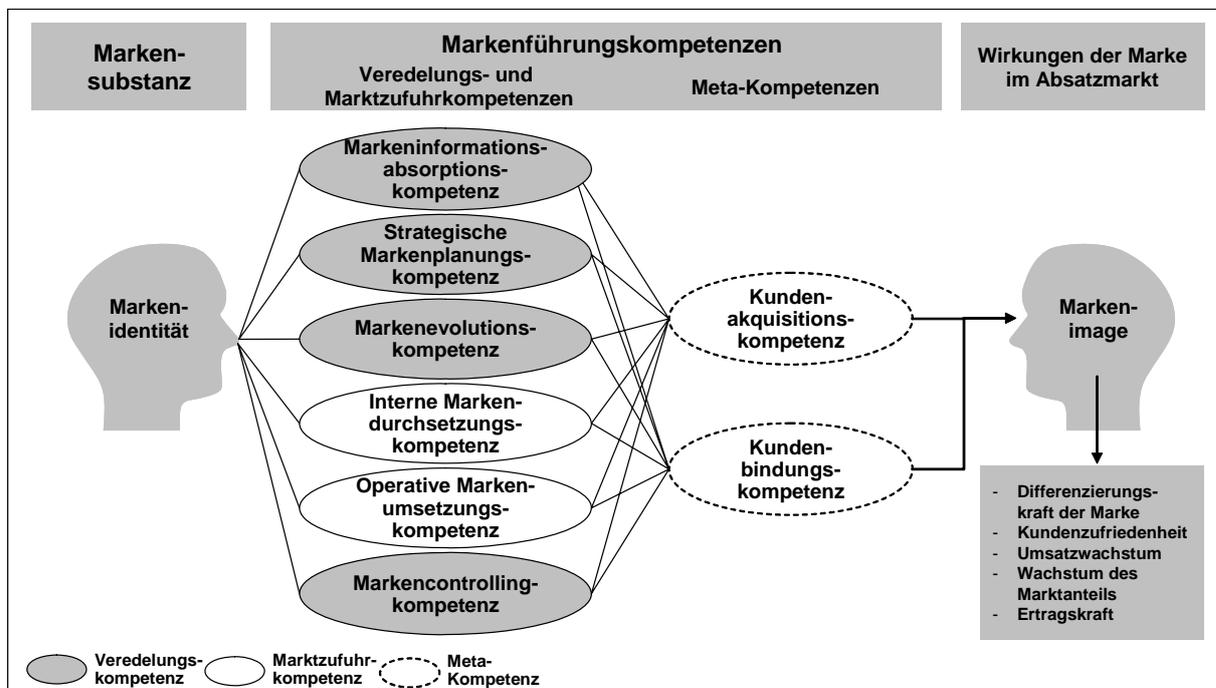


Abbildung 6: Strukturierung von Markenführungs-kompetenzen im Kontext der identitätsbasierten Markenführung

## 6. Operationalisierung und Wirkungen von Markenführungs-kompetenzen

Im Rahmen eines Forschungsprojektes in Kooperation mit der Keylens AG (Düsseldorf) wurde abschließend empirisch untersucht, inwiefern sich erfolgreiche Marken von weniger erfolgreichen Marken in den acht skizzierten Kompetenzarten unterscheiden. Hierzu wurde die Hypothese aufgestellt, dass sich das Kompetenzprofil von markenführenden Unternehmen mit hohem Markenerfolg signifikant vom Kom-

petenzprofil derjenigen Unternehmen unterscheidet, die einen geringeren Markenerfolg aufweisen.

Die sechs Veredelungs- und Marktzufuhrkompetenzen der Markenführung (vgl. Abb. 6) wurden im Rahmen einer Online-Befragung von 161 Unternehmen bzw. verantwortlichen Marketingleitern (u.a. aus der FMCG-, Telekommunikations-, Elektronik-, Finanz- und Versicherungsbranche) gemessen. Die beiden Meta-Kompetenzen wurden direkt abgefragt. Bei der Erhebung der Kompetenzindikatoren wurde nach den Fähigkeiten in den jeweiligen Bereichen bzw. Aktivitäten gefragt. Die Indikatoren wurden von den Probanden anhand einer 5er-Likert Skala (+2: wesentlich besser bis -2: wesentlich schlechter als bei dem Hauptwettbewerber bzw. 1: sehr gut bis 5: sehr schlecht) bewertet. Tabelle 2 zeigt die Indikatoren der Kompetenzen sowie entsprechende Reliabilitätskoeffizienten der latenten Konstrukte.

Konstrukt/Indikator	Cronbach'sche Alpha	Item-to-Total Korrelation
<b>Markeninformationsabsorptionskompetenz</b> Organisationale Fähigkeiten hinsichtlich...	<b>0,734</b>	
Bedürfnisse und dem Verhalten aktueller (End-)Kunden zukünftiger Trends im Kaufverhalten		0,460
wichtiger gesellschaftlicher Entwicklungen		0,589
unserer aktuellen und potenziellen Wettbewerber und deren Strategien		0,431
neuer technologischer Entwicklungen		0,403
Aufbereitung aller entscheidungsrelevanten Informationen für das Management		0,503
		0,452
<b>Strategische Markenplanungskompetenz</b> Organisationale Fähigkeiten hinsichtlich...	<b>0,810</b>	
Ausrichtung der Marke auf die Zielgruppe		0,545
klarer Markenvision der Markenverantwortlichen		0,528
umfassender und klarer Definition der Markenidentität		0,679
optimaler Grad der Markendehnung		0,540
interner Kommunikation und Verständnis über die wettbewerbsstrategischen Aufgaben der Marke		0,512
externer Kommunikation und Verständnis über die Position der Marke im Rahmen der Markenarchitektur		0,564
optimaler Struktur der Wertschöpfungskette (Fertigungstiefe)		0,471
<b>Interne Markendurchsetzungskompetenz</b> Organisationale Fähigkeiten hinsichtlich...	<b>0,879</b>	
Mitarbeiterverständnis zur Bedeutung der Marke für den Erfolg des Unternehmens		0,565
Mitarbeiterverständnis zum Einfluss der Markenidentität auf die tägliche Arbeit		0,607
Relevanz des Markenmanagements für das Top-Management		0,290
überzeugendes Vorleben der Markenidentität durch die Führungskräfte		0,739
Unterstützung eines markenkonformen Verhaltens aller Mitarbeiter durch ein formelles Anreizsystem		0,407
Bereitstellung von ausreichenden Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter für ein hohes Marken-Engagement		0,647
Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen der Mitarbeiter für		0,504

einen vollen Einsatz für die Marke		
Sensibilität zum Fit zwischen Bewerber und Markenidentität bei der Einstellung		0,479
Fit zwischen Know-how aller Mitarbeiter und Identität der Marke		0,593
Verbundenheit zwischen Know-how der Mitarbeiter und Markenidentität		0,643
Fit zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur		0,718
Güte der Struktur unserer Markenorganisation		0,480
Güte der Arbeitsprozesse unserer Markenorganisation		0,450
freiwilliger Einsatz der Mitarbeiter mit Kundenkontakt für die Marke		0,540
freiwilliger Einsatz der Mitarbeiter ohne Kundenkontakt für die Marke		0,525
freiwilliger Einsatz der Mitarbeiter unserer Zulieferer mit Kundenkontakt für die Marke		0,405
freiwilliger Einsatz der Mitarbeiter unserer Absatzmittler mit Kundenkontakt für die Marke		0,305
<b>Markenevolutionskompetenz</b> (Vergleich zum Hauptwettbewerber) Organisationale Fähigkeiten hinsichtlich...	<b>0,685</b>	
Umfang der Investitionen in F&E bzw. den Test neuer Konzepte		0,452
Umsatzanteil der Neu-Produkte/Konzepte		0,482
Innovationsgrad der Kommunikation der Marke		0,335
Innovationsgrad der Service-Politik der Marke		0,514
Innovationsgrad der Distributionspolitik der Marke		0,371
Innovationsgrad der Preis-, Finanzierungs- & Konditionenpolitik der Marke		0,347
<b>Operative Markenumsetzungskompetenz</b> (Vergleich zum Hauptwettbewerber) Organisationale Fähigkeiten hinsichtlich...	<b>0,685</b>	
Qualitätsmanagement und –sicherungssysteme		0,358
Fit zwischen Produktprogramms und Markenidentität		0,422
Fit zwischen Service-Politik und Markenidentität		0,441
Fit zwischen Preis-, Finanzierungs- und Konditionenpolitik und Markenidentität		0,285
Fit zwischen Distribution und Markenidentität		0,351
Fit zwischen Markenkommunikation und Markenidentität		0,507
Geschwindigkeit der operativen Umsetzung des Marketing-Mixes der Marke		0,415
Veränderung des Marketing-Mix der Marke als Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt		0,259
Auftreten von Qualitätsschwankungen in den Marketing-Mix Bereichen		0,223
<b>Markencontrollingkompetenz</b> Organisationale Fähigkeiten hinsichtlich...	<b>0,841</b>	
Qualität des Prozesses der Messung und des permanenten Trackings der Marken-Performance		0,685
Umfang der Nutzung von Ergebnissen aus dem Marken-Controlling zur operativen Steuerung der Marke		0,759
Qualität des Marken-Berichtswesens		0,711
Qualität der Kundenzufriedenheitsmessung für die Marke		0,675
Qualität der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung für die Marke		0,547
Ergebnisorientierung der Mitarbeiter der Marke in allen Bereichen		0,335

**Tabelle 2: Kompetenzoperationalisierungen und Reliabilitätsanalyse**

Darüber hinaus wurde der Markenerfolg in Anlehnung an VORHIES/MORGAN (2005) über fünf Indikatoren gemessen, die von den Markenverantwortlichen evaluiert werden mussten: der Differenzierungskraft der Marke, der Kundenzufriedenheit, dem

Umsatzwachstum, dem Wachstum des wertmäßigen Marktanteils und der Ertragskraft. Ferner wurden in Anlehnung an DESARBO ET AL. (2005) die Rahmenbedingungen der jeweiligen Branchen erhoben (Stabilität des Kaufverhaltens, Veränderung der Wettbewerbsstrategien, Veränderung der Produkt- und Prozesstechnologien, Preisdruck in der Branche, Marktwachstum der letzten 5 Jahre, Marktwachstum der kommenden 5 Jahre). Mithilfe einer multivariaten Diskriminanzanalyse wurde geprüft, inwiefern sich Unternehmen mit überdurchschnittlich erfolgreichen Marken von Unternehmen mit durchschnittlich oder weniger erfolgreichen Marken in den acht Kompetenzbereichen und hinsichtlich der marktlichen Rahmenbedingungen unterscheiden (vgl. Abb. 7/Abbildung 7).

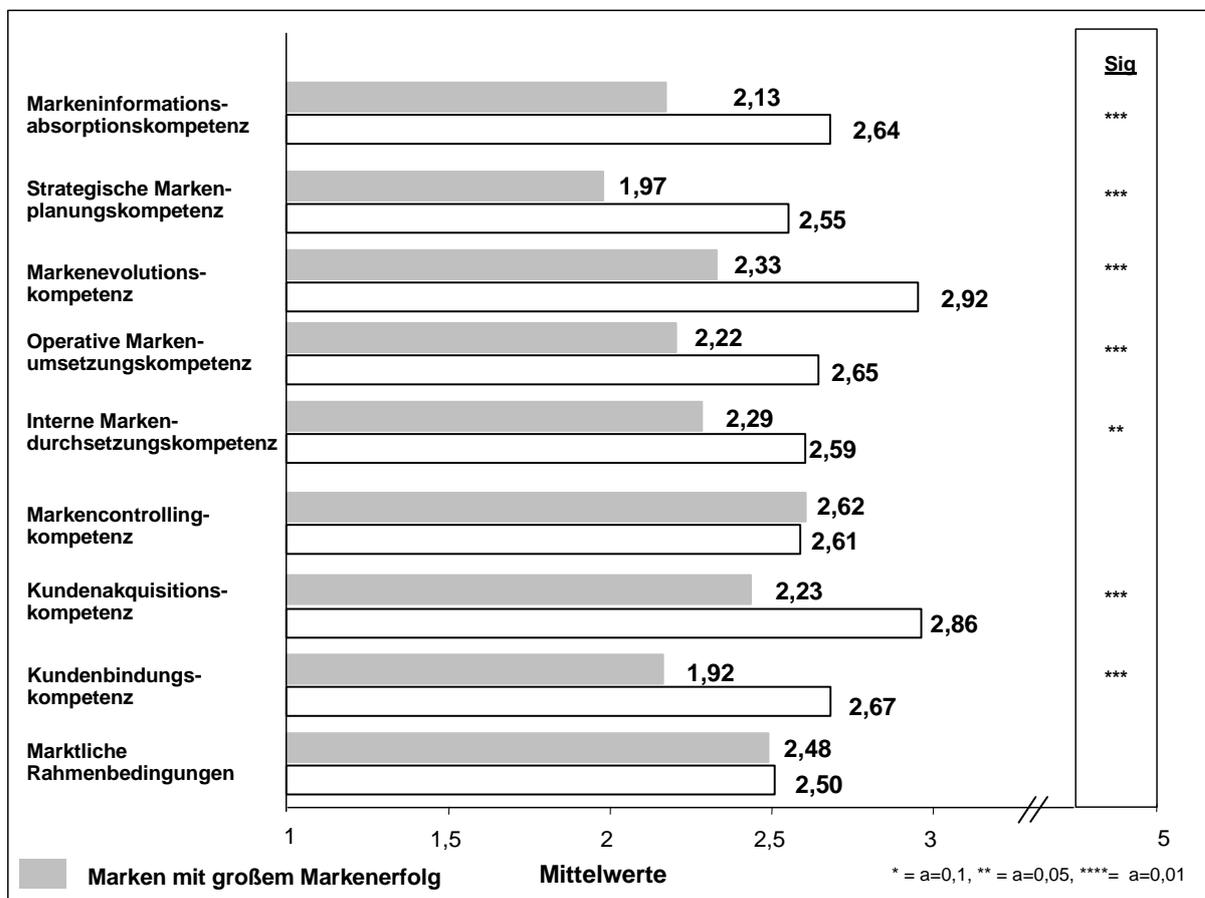


Abbildung 7: Ausprägung von Markenführungs-kompetenzen nach Markenerfolgssplit

Die Ergebnisse sind eindeutig: Unternehmen mit überdurchschnittlich erfolgreichen Marken verfügen bei sieben der acht Kompetenzen über signifikante Vorteile. Keine signifikanten Unterschiede konnten hingegen bei der Markencontrollingkompetenz sowie bei den marktlichen Rahmenbedingungen festgestellt werden. Dieses Bild wird noch deutlicher, wenn analysiert wird, welcher Prozentsatz der Marken in beiden Gruppen jeweils angibt, bei den Kompetenzen besser zu sein als der jeweilige

Hauptwettbewerber (vgl. Abb. 8).

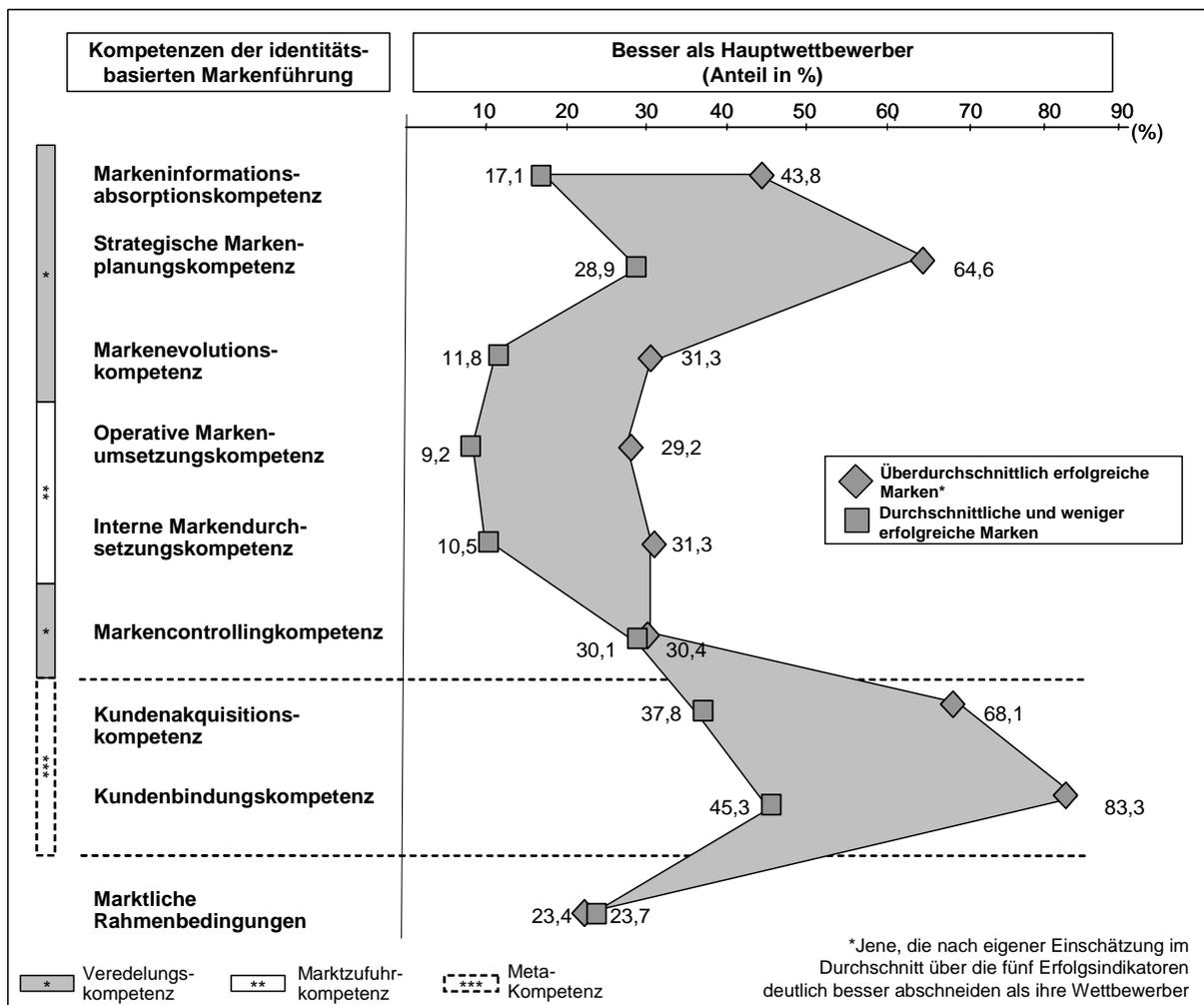


Abbildung 8: Kompetenzprofile erfolgreicher vs. nicht-erfolgreicher Marken

Unternehmen mit erfolgreichen Marken weisen vor allem eine hohe strategische Markenplanungskompetenz auf. Erfolgskritisch ist ebenso eine hohe Markeninformationsabsorptionskompetenz. Die Studie zeigt ferner, dass erfolgreiche Marken in besonderem Maße über eine hohe Kundenbindungskompetenz verfügen. Die Untersuchungshypothese konnte somit vorläufig nicht verworfen werden. Ebenso belegen die Ergebnisse, dass die Rahmenbedingungen eines Marktes für die Erklärung des Erfolgs einer Marke offenkundig nur eine geringe Bedeutung haben. Mit anderen Worten: Sind im Unternehmen entsprechende Markenführungs-kompetenzen vorhanden, kann eine Marke unter nahezu allen Marktbedingungen erfolgreich sein.

## **7. Zusammenfassung und Fazit**

Basierend auf der Ressourcen- und Kompetenzforschung sowie dem Ansatz der identitätsbasierten Markenführung wurde ein Strukturierungsansatz entwickelt, der sechs Kompetenzfelder und zwei Meta-Kompetenzfelder der Markenführung identifiziert. Der Ansatz ermöglicht die notwendige holistische Betrachtung von Markenführungscompetenzen. Darüber hinaus konnten in einer ersten empirischen Untersuchung Hinweise gewonnen werden, dass Unternehmen mit überdurchschnittlich erfolgreichen Marken tatsächlich über spezifische Markenführungscompetenzen verfügen. Die Ergebnisse sollten jedoch aufgrund der begrenzten konzeptionellen Erkenntnisse der Forschung in diesem Bereich, der beschränkten Stichprobengröße der Unternehmensbefragung sowie aufgrund der Key-Informant-Problematik bei der Datenerhebung<sup>64</sup> vorsichtig interpretiert werden. Sie sollten daher eher als ein erster, explorativer Hinweis angesehen werden, dass die Existenz spezifischer Markenführungscompetenzen positive Wirkungen auf den Markenerfolg haben kann. Aufgrund der hohen Relevanz von Marken als Ressourcen von Unternehmen und der geringen Anzahl der Publikationen zur Kompetenzorientierung in der Markenführung, insbesondere zu Markenführungscompetenzen erscheinen weitere Forschungsbemühungen in diesem Bereich dringend geboten.

---

<sup>64</sup> Vgl. hierzu u. a. die Ausführungen bei ERNST (2001).

## **Literaturverzeichnis**

- AAKER, D. A. / JOACHIMSTHALER, E. (2000):** Brand leadership, Free Press, New York [u.a.].
- ANDON, P. / BAXTER, J. / BRADLEY, G. (2001):** Calculating Customer Lifetime Value (CLV): Theory and Practice, in: GÜNTER, B. / HELM, S. (Hrsg.), Kundenwert: Grundlagen - innovative Konzepte - praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 259-274.
- BURMANN, C. / BLINDA, L. / NITSCHKE, A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 1, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C. / HUNDACKER, S. (2003):** Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 3, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C. / KULLMANN, M. (2005):** Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 14, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C. / MEFFERT, H. / KOERS, M. (2005):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung - mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3-17.
- BURMANN, C. / MEFFERT, H. (2005a):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung - mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 37-72.
- BURMANN, C. / MEFFERT, H. (2005b):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KOERS, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung - mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 73-114.

- BURMANN, C. / ZEPLIN, S. (2004):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement State-of-the-Art und Forschungsbedarf, LiM-Arbeitspapiere, Nr. 7, BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C. / ZEPLIN, S. (2005):** Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, in: Journal of Brand Management, Bd. 12, Nr. 4, S. 279-300.
- BURMANN, C. / ZEPLIN, S. (2006):** Innengerichtetes Markenmanagement - Ansätze zur Schaffung und Erhaltung von Brand Commitment in markenorientierten Unternehmen, Lit-Verlag, Münster.
- BURMANN, C. (2002):** Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.
- COLLIS, D. J. (1991):** Organizational Capability as a Source of Profit, Cambridge.
- CONANT, J. S. / MOKWA, M. P. / VARADARAJAN, P. R. (1990):** Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study, in: Strategic Management Journal, Bd. 11, Nr. 5, S. 365-384.
- DAY, G. S. (1994):** The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: Journal of Marketing, Bd. 58, Nr. 4, S. 37-52.
- DESARBO, W. S. et al. (2005):** Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, in: Strategic management journal, Bd. 26, Nr. 1, S. 47-74.
- DEUTSCHER MARKENVERBAND (2005):** Geschäftsbericht des Deutschen Markenverbandes 2004-05, Wiesbaden.
- DUTTA, S. / NARASIMHAN, O. / RAJIV, S. (1999):** Success in High-technology Markets: Is Marketing Capability Critical? in: Marketing science, Bd. 18, Nr. 4, S. 547-568.
- ERNST, H. (2001):** Erfolgsfaktoren neuer Produkte: Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Dt. Univ.-Verl. [u.a.], Wiesbaden.
- ESCH, F. / VALLASTER, C. (2005):** Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: die Rolle der Führungskräfte, in: ESCH, F. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Gabler Verlag,

Wiesbaden, S. 1009-1020.

- FREILING, J. / WELLING, M. (2006):** Isolationsmechanismen als Herausforderung im Management so genannter 'intangibler Potenziale': eine kompetenzbasierte Analyse (Druckversion), in: HINTERHUBER, H. (Hrsg.), Immaterielle Vermögenswerte: Handbuch der intangible Assets, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 103-131.
- FREILING, J. (2004a):** Competence-Based View der Unternehmung, in: Die Unternehmung : schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung u. Praxis, Bern, Bd. 58, S. 5-25.
- FREILING, J. (2004b):** A Competence-based Theory of the Firm, in: Management Review, Bd. 15, Nr. 1, S. 27-52.
- GERSCH, M. / FREILING, J. / GOEKE, C. (2005):** Grundlagen einer 'Competence-based Theory of the Firm', Arbeitsbericht, Institut für Unternehmensführung, Nr. 100, Ruhr Universität Bochum, Bochum.
- GRANT, R. M. (1991):** The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy, in: California Management Review, Bd. 22, S. 114-135.
- GÜNTER, B. / HELM, S. (2001):** Kundenwert: Grundlagen - innovative Konzepte - praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- HAMMANN, P. (2002):** Markenführung aus der Sicht des Strategischen Kompetenzmanagements, Marketing-Management und Unternehmensführung: Festschrift für Prof. Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Bochum, S. 343-361.
- HARTER, G. et al. (2005):** Managing Brands for Value Creation (Studie), Booz Allen Hamilton (Hrsg.), München.
- HEENE, A. / SANCHEZ, R. (1997):** Competence-based strategic management, Wiley, Chichester [u.a.].
- HITT, M. A. / IRELAND, D. R. (1985):** Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, in: Strategic Management Journal, Nr. 6, S. 273-293.
- IND, N. (2001):** Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion, Kogan Page, London.

- JAWORSKI, B. J. / KOHLI, A. K. (1990):** Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of marketing, Bd. 54, Nr. 4, S. 1-18.
- KAPFERER, J. (2000):** Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, 2. Aufl., Kogan Page, London.
- KAPFERER, J. (2003):** Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, 2. Aufl., Kogan Page, London.
- KELLER, K. L. (1993):** Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Bd. 57, Nr. 1, S. 1-22.
- KRAFFT, M. (2002):** Kundenbindung und Kundenwert, Physica-Verl., Heidelberg.
- KROEBER-RIEL, W. / WEINBERG, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Vahlen, München.
- LENSKER, P. (2004):** Kommunikation macht noch keine Marke, in: Absatzwirtschaft, Bd. 47, Nr. 11, S. 108-111.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. (1996):** Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier, Nr. 100, MEFFERT, H. / WAGNER, H. / BACKHAUS, K. (Hrsg.), Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- MÜHLMEIER, S. (2004):** Der aufgabenorientierte Ansatz: Kompetenzen im Marketing, Univ. Diss., St. Gallen.
- NELSON, R. R. / WINTER, S. G. (1982):** An evolutionary theory of economic change, Belknap Press, Cambridge, Mass. [u.a.].
- NOBLE, C. H. / MOKWA, M. P. (1999):** Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, in: Journal of marketing, Bd. 63, Nr. 4, S. 57-73.
- RAMASWAMI, S. N. / BHARGAVA, M. / SRIVASTAVA, R. (2004):** Market-based Assets and Capabilities, Business Processes, and Financial Performance, MSI Reports, Nr. 04-102, Marketing Science Institute (Hrsg.), Cambridge.
- SNOW, C. C. / HREBINIAK, L. G. (1980):** Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 25, Nr. June,

S. 317-336.

**TEECE, D. J. / PISANO, G. / SHUEN, A. (1997):** Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Bd. 18, Nr. 7, S. 509-533.

**TROMMSDORFF, V. (2004):** Konsumentenverhalten, 6. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart.

**VENKATESAN, R. / KUMAR, V. (2004):** A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: Journal of marketing, Bd. 68, Nr. 4, S. 106-125.

**VORHIES, D. W. / MORGAN, N. A. (2005):** Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, in: Journal of Marketing, Bd. 69, Nr. 1, S. 80-94.

**VORHIES, D. W. (1998):** An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness, in: Journal of Strategic Marketing, Bd. 6, Nr. 1, S. 3-23.

**WILLIAMSON, O. E. (1999):** Strategy research: governance and competence perspectives, in: Strategic Management Journal, Bd. 20, Nr. 12, S. 1087-1108.

**WILLRODT, K. (2004):** Markenkompetenz - Konzeption und empirische Analyse im Industriegüterbereich, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

**WITKE-KOTHE, C. (2001):** Interne Markenführung, Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

**ZEPLIN, S. (2006):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - Entwicklung eines integrierten Erklärungsmodells, (Druckversion), Dt. Univ.-Verlag, Bremen.

**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:

**Jahr 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

**Jahr 2004**

- Nr. 7     **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**  
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
  
- Nr. 8     **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**  
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
  
- Nr. 9     **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**  
Vertikale und horizontale Führung von Marken
  
- Nr. 10    **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**  
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
  
- Nr. 11    **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**  
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke
  
- Nr. 12    **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**  
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 13     **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**  
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14     **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**  
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

#### **Jahr 2005:**

Nr. 15     **Josef Hattig (2005)**  
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16     **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**  
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17     **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**  
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**  
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19     **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**  
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

#### **Jahr 2006:**

Nr. 20     **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**  
Markenführungskompetenzen - Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

---

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

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

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

---