



Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 32

Marcel Kranz

Die Markenidentität zum Leben erwecken –
Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation.

Bremen, Mai 2008

Impressum:

Lehrstuhl für
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 2008



ZUSAMMENFASSUNG

Marcel Kranz

Die Markenidentität zum Leben erwecken –
Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation.

Arbeitspapier Nr. 32

Art des Arbeitspapiers:	Aufbereitung der Methoden der internen Markenschulung auf Basis weitreichender praktischer Erfahrung sowie der Erkenntnisse der Didaktik.
Methode:	Analyse praktischer Erfahrungen und Spiegelung an der didaktischen Lehre.
Ziel:	Strukturierte Aufbereitung der Möglichkeiten und Ausgestaltung von Mitarbeiterqualifikation als Instrument der internen Markenführung.
Zentrale Ergebnisse	<p>In der Praxis besteht eine erhebliche Implementierungslücke zwischen der Formulierung einer Markenidentität und ihrer weitreichenden Verankerung in der Organisation</p> <p>Für die Vermittlung der Markenidentität eignen sich interne Markenschulungen. Diese können standardisiert und nachhaltig die Marke in den Köpfen der Mitarbeiter zum Leben erwecken.</p> <p>Die Vermittlung der Markeninhalte an zumeist Marketingfremdes Publikum stellt eine Herausforderung an das Markenmanagement dar, der mit Hilfe der Lehre von der Didaktik begegnet werden kann</p> <p>Mit Hilfe des im Beitrag entwickelten Such- und Prüfungsrahmens steht dem Markenmanagement ein umfassendes Instrument zur Verfügung, die Marke im Unternehmen zu verankern und erleben zu lassen.</p>
Zielgruppe	Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1. Interne Markenführung als zentraler Hebel zur Stärkung der Marke.....	1
2. Instrumente der internen Verankerung der Marke	2
3. Gestaltung eines internen Markenerlebnis im Rahmen der Mitarbeiterqualifikation	4
3.1 Ziele und organisatorische Umsetzung	4
3.2 Methodik.....	5
4. Zusammenfassung	11
Literaturverzeichnis	12

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zentrale Lernziele interner Markenschulungen	5
Abbildung 2:	Dimensionen der Didaktik	8
Abbildung 3:	Überarbeitetes Beispiel „Marken beeinflussen die Auswahl“	9
Abbildung 4:	Erfolgsfaktoren für die interne Markenführung.	10

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen der didaktischen Methodik	7
--------------------------------------------------	---

1. Interne Markenführung als zentraler Hebel zur Stärkung der Marke

Mit dem sich intensivierenden Verdrängungswettbewerb in der Automobilindustrie sowie in zahlreichen anderen Branchen stützen sich viele Unternehmen verstärkt auf die Kraft ihrer Marken. Dadurch wird die Fragestellung, wie die Marke zu führen ist und mit welchen Methoden sie dauerhaft gestärkt werden kann von immer höherer Dringlichkeit. Die Antwort auf diese Frage wird in der Markenforschung vor allem mit der **identitätsorientierten Profilierung der Marke** beantwortet. Im Kern steht dabei der Gedanke, dass eine Marke genau wie eine unverwechselbare Persönlichkeit zunächst sich selbst kennen und definieren muss, bevor ihr Profil von außen in der gewünschten Ausprägung wahrgenommen werden kann.¹

Eine erste und essentielle Aufgabe des Markenmanagement ist es daher, die Markenidentität zu definieren und auszuformulieren. In ihr müssen sich sowohl die Kompetenzen der Marke widerspiegeln, als auch aktuelle und zukünftige Ansprüche der Kunden berücksichtigt werden. Die Theorie geht nun davon aus, dass mit Formulierung und Verabschiedung der Markenidentität die gesamte Organisation von ihr durchdrungen wird. Doch genau hier klafft eine große Lücke zwischen theoretischem Gebäude und praktischer Umsetzung. Gerade in mittelgroßen und erst Recht in großen Unternehmen ist die **Erklärung und Vermittlung der Markenidentität** in der Organisation eine Aufgabe, die genauso herausfordernd wie essentiell für den Erfolg der Markenführung ist: Selbst eine treffend und visionär formulierte Markenidentität kann ihre Kraft nicht entfalten, wenn ihre Inhalte weder den relevanten Bereichen bekannt sind, noch dort angewendet werden. Es fehlt dann der sprichwörtliche Funke, der das Feuer der Marke entzünden könnte. Die Fragestellung wie die Inhalte der Markenidentität in der Organisation verankert werden können ist bis dato jedoch kaum thematisiert worden.

¹ Vgl. dazu den Überblick in MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 52 ff.

2. Instrumente der internen Verankerung der Marke

Dem Unternehmen stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, die geschilderte Lücke zwischen der Formulierung der Markenidentität und ihrer Verankerung in der Organisation zu schließen. Diese lassen sich in **formalistische und kommunikative Instrumente** unterscheiden.

Formalistische Instrumente münden letztlich in markenorientierten Prozess- und Kriterienkatalogen, in denen festgelegt wird, wann und wie die Elemente der Markenidentität in den Produkten bzw. Leistungen oder in der externen Kommunikation zu berücksichtigen sind. Der Vorteil dieser formalen Prinzipien liegt in ihrer hohen Konkretisierung und Überprüfbarkeit. Ein zentraler Nachteil ist die geringe Reichweite dieser Maßnahmen bei nicht standardisierten Prozessen und Projekten. Darüber hinaus wird so die Marke nicht „gelebt“ sondern lediglich „bürokratisiert“. Die Kraft des identitätsorientierten Markenführungsansatzes liegt jedoch gerade in der Durchdringung der Organisation mit dem Markengedanken, so dass neue Ideen, Produkte und Prozesse implizit der Markenidentität folgen. Es entsteht dann eine **Markenkultur**, welche die Marke berücksichtigt und dauerhaft verstärkt. Das Entstehen dieser kulturellen Dimension wird vor allem durch die unterschiedlichen Formen der **unternehmensinternen Kommunikation** getrieben.

Die einzelnen Kommunikationskanäle sind dabei unterschiedlich effektiv. Medien wie Print oder TV haben eher einen geringen Wirkungsgrad, persönliche Kommunikation, z.B. auf unternehmensinternen Veranstaltungen, haben hingegen eine weitaus höhere Wirkung. Eine herausragende Bedeutung im Rahmen der persönlichen Kommunikation zur Vermittlung der Markenidentität kommt dabei dem **Einsatz von internen Schulungen** zu. Sie können in ihrer Struktur und ihren Botschaften standardisiert werden, ermöglichen dabei jedoch die **individuelle Erfahrung** dieser Botschaften. Gerade für die Vermittlung von schwer fassbaren Bereichen wie dem Themenfeld „Marke“ oder „Führung“ ist das persönliche Erfahren von essentieller Bedeutung. Keine noch so hochwertige Präsentation, kein aufwendig produzierter Film vermag es, jemanden eine Emotion wie „Begeisterung“ wirklich erfahren zu lassen. Soll also eine Marke, insbesondere ihre emotionalen Komponenten tatsächlich durch die Organisation **gelebt** werden, muss sie zuerst von allen relevanten Mitgliedern der Organisation **erlebt** werden.

Die Eignung von unternehmensinternen Schulungen für den Themenbereich Marken-

führung unbestritten. Jedoch stellt deren Aufbau und Ausgestaltung das Markenmanagement vor eine große Herausforderung. Klassischerweise haben die Markenexperten eine klare Vorstellung darüber wie die Marke zu sein hat und welche emotionalen Komponenten in ihr verankert sind. Diese jedoch einem zumeist fachfremden Publikum, z.B. Ingenieuren aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, zu vermitteln, ist kein Aufgabenfeld des Marketing sondern der **Didaktik**.²

Die Didaktik als Lehre vom Lernen gibt Antworten auf die grundlegenden Fragestellungen des Lernens: „**Wer** lernt von und mit **wem was warum wann wo wie** und **womit?**“ Ein Blick in die unterschiedlichen Disziplinen wie etwa die Pädagogik oder die Lernpsychologie, die sich mit diesen scheinbar einfachen Fragestellungen beschäftigen, eröffnen für die Markenführung eine **kaum überschaubare Vielzahl** an Ansätzen, Forschungsströmungen und Theorien. Diese sind in ihrer Gesamtheit nur schwer handhabbar und lassen die Aufgabe, die Marke „erlernen“ zu lassen als eine nicht zu überspringende Hürde erscheinen.

Im Folgenden soll daher auf Basis der praktischen Erfahrungen mit Markenschulungen weltweit eine **Heuristik** aufgezeigt werden, wie die Marke und ihre Bedeutung effektiv, d.h. **umfassend und nachhaltig vermittelt werden kann**. Das Markenmanagement ist dann in der Lage mittels interner Markenschulungen die Organisation mit der Markenidentität zu durchdringen und die angestrebte Markenkultur zu fördern. Die zu erarbeitende Heuristik orientiert sich dabei an den genannten „W-Fragen“ der Didaktik, wobei ein besonderer Fokus auf dem „Wie“, also den **unterschiedlichen Methoden des Lernens** liegen soll.

² Vgl. für eine Einführung z.B. JANK / MEYER (2005), S. 15 ff.

3. Gestaltung eines internen Markenerlebnis im Rahmen der Mitarbeiterqualifikation

3.1 Ziele und organisatorische Umsetzung

Die ersten Grundfragen der Didaktik lassen sich in Bezug auf die Marke verhältnismäßig einfach beantworten. Zu der Frage nach dem „Wer“ stehen grundsätzlich das Gießkannenprinzip oder das zielgerichtete bottom-up oder top-down-Prinzip zur Verfügung. Die Marke ist als langfristig reagierendes und strategisches Instrument ein Bereich, der den Entscheidern der Organisation als erstes vollständig vermittelt werden muss, da sie die Marke letztlich prägen. Folglich ist die Vermittlung der Marke „top-down“ die geeignete Vorgehensweise. Dies beantwortet auch die Frage „mit Wem?“: die Teilnehmer der Schulungen sollten auf Augenhöhe miteinander kommunizieren können, was für einen hierarchisch homogenen Teilnehmerkreis spricht.

Der Schulungsleiter („von Wem?“) muss zwei zentralen Anforderungen genügen. Zum einen muss er fachlich kompetent sein, i.e. die Marke in all ihren Facetten sowie in ihrer Entstehung und Ausrichtung verstanden haben. Zum anderen muss er in seinen Trainerqualifikationen und seinem Auftreten unabhängig von den Markeninhalten überzeugen, was für die Schulung von zum Teil schwierigen Managementpersönlichkeiten unabdingbar ist.

Die Frage nach dem „Was“ ist in Bezug auf die Marke in mehreren Ebenen zu beantworten. Hier gilt es aus Sicht eines markenorientierten Unternehmens drei zentrale Lernziele zu erreichen. Erstens muss das Verständnis dafür geschaffen werden, dass die Marke ein wertvolles und wertschöpfendes Gut des Unternehmens darstellt. Diese für Marketingfachleute zunächst triviale Botschaft ist für die Entscheider anderer Bereiche ein großer gedanklicher Schritt, da die Marke nicht ihren Vorstellungen eines klassischen Vermögensgegenstandes entspricht. Damit verbunden ist das zweite Lernziel, in dem die Marke als Bewertungskriterium für Entscheidungen verankert werden muss. In den Köpfen der Teilnehmer sollte dann neben Entscheidungskriterien wie Ressourceneinsatz oder Ergebnisauswirkungen die Marke als wichtiges Kriterium erscheinen, so dass vor allem bei strategischen Entscheidungen die Frage auftaucht „wie trägt diese Entscheidung zur Stärkung der Marke bei?“. Auch wenn bei einem Teil der Entscheidungen dieses Kriterium nicht eindeutig zu beantworten ist, ist allein die Prüfung dieser Frage ein wünschenswerter Zustand in einer markenorientierten Kultur. Als drittes Lernziel ist die konkrete Vermittlung der

Markeninhalte zu nennen. Dieses Ziel beinhaltet das „Erleben“ der Marke und ihre vollständige Durchdringung. Ist dieses Ziel erreicht, kann der Teilnehmer der Markenschulung zukünftig dieses Wissen anwenden und Entscheidungen auf ihre Markentauglichkeit selbständig überprüfen. Eine Zusammenfassung dieser Ziele findet sich in Abbildung 1.



Abbildung 1: Zentrale Lernziele interner Markenschulungen

Quelle: Eigene Darstellung.

Eng mit den genannten Zielen ist das „Warum“ aus dem o.g. Paradigma der Didaktik verbunden: mit der Sensibilisierung der Organisation und der Vermittlung von konkreten Inhalten der Marke wird sie von Innen heraus verstanden und kann so nach Außen besser projiziert werden. Damit wird die Marke im Sinne der Identitätsorientierung gestärkt.

3.2 Methodik

Der abschließende Block der verbleibenden didaktischen Fragestellungen bildet eine geschlossene Gruppe. „Wo, Wann und Wie“ die Marke sinnvollerweise vermittelt wird, ist eine Frage der Methodik. Zur Beantwortung dieser Frage ist ein Rückgriff auf die grundlegenden didaktischen Prinzipien notwendig. Diese Prinzipien bilden die elementaren Bausteine für unterschiedliche Methoden der Didaktik. Eine aus klassischen Schulungen bekannte Methode ist z.B. der Frontalvortrag, der sich aus drei didaktischen Prinzipien zusammensetzt:

- „lehrgesteuertes Lernen“; d.h. der Lernprozess wird überwiegend durch sprachliche Anweisungen eines Lehrers angeleitet,

- „lernen im Verband“; d.h. der einzelne Lerner erhält ein relativ standardisiertes Lernangebot, das er mit 20 bis 40 Personen teilt, und
- „thematisch orientiertes Lernen“; d.h. Orientierungswissen über ein Stoffgebiet steht im Mittelpunkt.

Neben den genannten Beispielen identifiziert die Literatur über 35 weitere Prinzipien.³ Eine zentrale Herausforderung besteht nun darin, diese kaum handhabbare Vielzahl didaktischer Prinzipien für das Anwendungsfeld der internen Markenschulungen zu bündeln. Ziel einer solchen Zusammenfassung ist es, die Methodik im Sinne eines Werkzeugkastens anzuwenden und entsprechend für so komplexe Lernobjekte wie die Marke anzuwenden. Durch heuristische Zusammenführung didaktischer Prinzipien können unterschiedliche Pole extrahiert werden, die wiederum Rückschlüsse auf die dahinter liegenden Dimensionen zulassen. Kern der Heuristik ist es dabei, die Ähnlichkeiten der Methoden sowie ihren didaktischen Kontext in Pole, i.e. Extremausprägungen zu bündeln. Diese Verdichtung resultiert in neun Dimensionen mit unterschiedlichen Ausprägungen (Vgl. Tabelle 1).

Dimension	Pole	Erläuterung
Reflektionsgrad	Beschallend - hinterfragend	Der Reflektionsgrad bestimmt, ob und wie stark die vermittelten Lerninhalte reflektiert werden. Je mehr der Lernende reflektiert, umso besser wird das Erlernte behalten.
Sinnesansprache	Monosensual - multisensual	Die Ansprache möglichst vieler Sinnesorgane (Multisensualität) erleichtert die Wissensaufnahme und -speicherung.
Rückmeldung	ohne RM - kontinuierliche RM	Je mehr Rückmeldung der Lernende erhält, umso besser kann er Gelerntes evaluieren und behalten.
Hilfsmiteinsatz	ohne HM	Durch Hilfsmiteinsatz können Lerninhalte besser und ab-

³ Vgl. FLECHSIG (1996), OTT (2007), JANK (2005) sowie WIEMANN (2002).

	- mehrere HM	wechslungsreicher vermittelt werden.
Interaktionsgrad	Einzelarbeit - Gruppenarbeit	Der menschliche Interaktionsgrad erfasst, ob der Lernende selbsttätig lernt oder mit anderen in Interaktion tritt.
reativitätsgrad	Aufnehmend - erschaffend	Durch den Kreativitätsgrad wird beschrieben, ob der Lernende Lerninhalte eher passiv aufnimmt oder sie sich aktiv erarbeitet.
Abstraktionsgrad	Modellarbeit - Realsituation	Der Abstraktionsgrad bestimmt, ob es sich um theoretisch oder praktisch aufbereitete Lerninhalte handelt.
Tonalität	Spielend - ernsthafte	Die Tonalität beschreibt den Charakter der Übung oder des Exponates – wird spielerisch oder in einer ernstsituation Wissen vermittelt.
(inhaltl.) Komplexitätsgrad	Einfach - komplex	Der Komplexitätsgrad erfasst den inhaltlichen Aufbau der Übung.

Tabelle 1: Dimensionen der didaktischen Methodik

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese neun Dimensionen bilden einen größtmöglichen Teil der didaktischen Prinzipien ab und erlauben es grundsätzlich, ein Markentraining zu konzipieren. Der Komplexitätsgrad konnte durch die heuristische Verdichtung um $\frac{3}{4}$ reduziert werden.

Um dem Markenmanagement eine weitere Hilfestellung zu geben, lassen sich die oben genannten Dimensionen nochmals nach zwei Grundsätzen unterteilen:

1. maximiere die Dimensionen, die sich für die interne Markenschulung als besonders effektiv bewährt haben und
2. berücksichtige die Vielfalt in der die unterschiedlichen Dimensionen in verschiedenen Ausprägungen zum Einsatz kommen.

Dieser Zweiteilung folgend werden die Dimensionen in so genannte **Maximierungsdimensionen** (je mehr - je besser) und **Optimierungsdimensionen** (variieren die

Ausprägungen) der Didaktik unterteilt vgl. Abbildung 2.

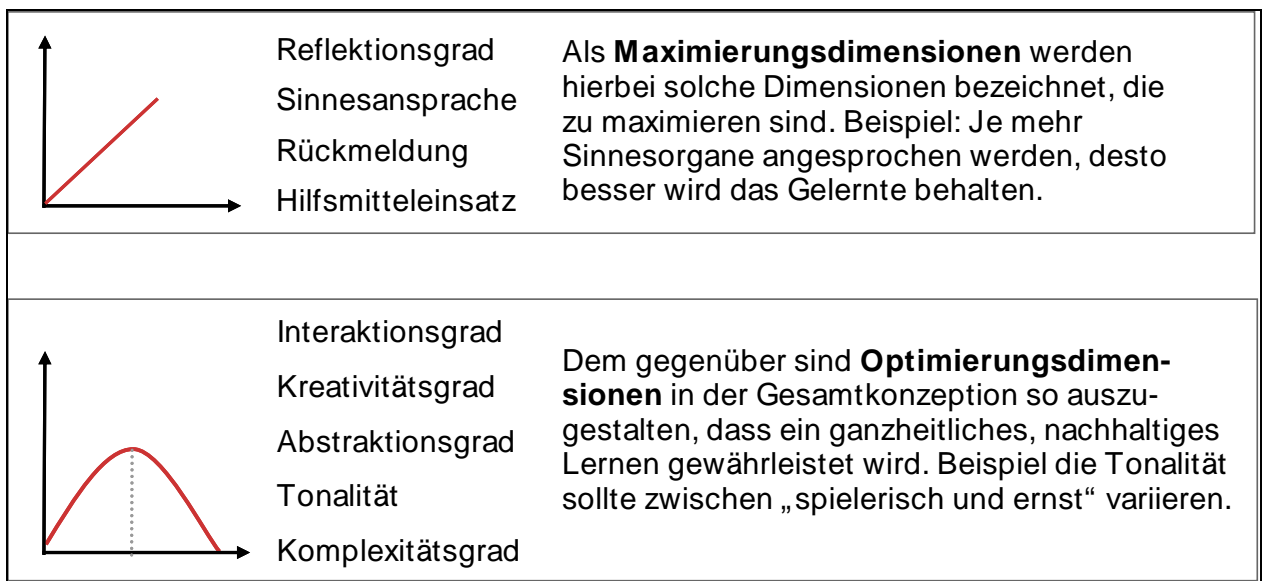


Abbildung 2: Dimensionen der Didaktik

Quelle: Eigene Darstellung.

Mittels dieser nominalen Unterteilung kann nun die Konzeption markenbezogener Schulungen auf einer umfassenden Basis erfolgen. Die extrahierten neun Dimensionen bilden dabei sowohl ein **Prüfraster**, auf Basis dessen die im kreativen Prozess erarbeiteten Lehreinheiten bewertet werden können, als auch einen **Suchraum** in dem neue Ideen entstehen.

Die beschriebene Vorgehensweise soll an einem einfachen **Beispiel** aus der Praxis erläutert werden. Eine zentrale Lernbotschaft innerhalb der Markenschulung ist: „Marken beeinflussen die Auswahl eines Produktes“. Ein in der Literatur oft zitiertes Beispiel dazu ist der „Cola-Test“. Hier wird in einem Blindtest zunächst Coca Cola und Pepsi angeboten, wobei Pepsi deutlich besser als Coca Cola abschneidet. Im offenen Test hingegen ist Coca Cola die eindeutig dominante Wahl. Dieses Beispiel wird klassischerweise in eine Präsentation eingearbeitet und entsprechend vorgetragen. Wird diese Vorgehensweise mittels des dargestellten Prüfrasters bewertet, ergibt sich ein Profil mit nur geringen Ausschlägen. Dies ist kein befriedigendes Profil im Sinne einer effektiven Vermittlung der Inhalte. Insbesondere die Maximierungsdimensionen sollten in ihrer Ausprägung erhöht werden. Die vorgestellte Methodik lässt nun folgende Aussagen zu: „Erhöhe die Maximierungsdimensionen“ und „variieren die Optimierungsdimensionen“. Das Ergebnis dieser Aussagen könnte z.B. ein aktiver Produkttest sein, der

- drei Sinne anspricht: schmecken, sehen, fühlen;

- eine direkte Rückmeldung abgibt;
- mit Hilfsmitteln arbeitet;
- das Ergebnis durch Reflektion selbständig aufdeckt.

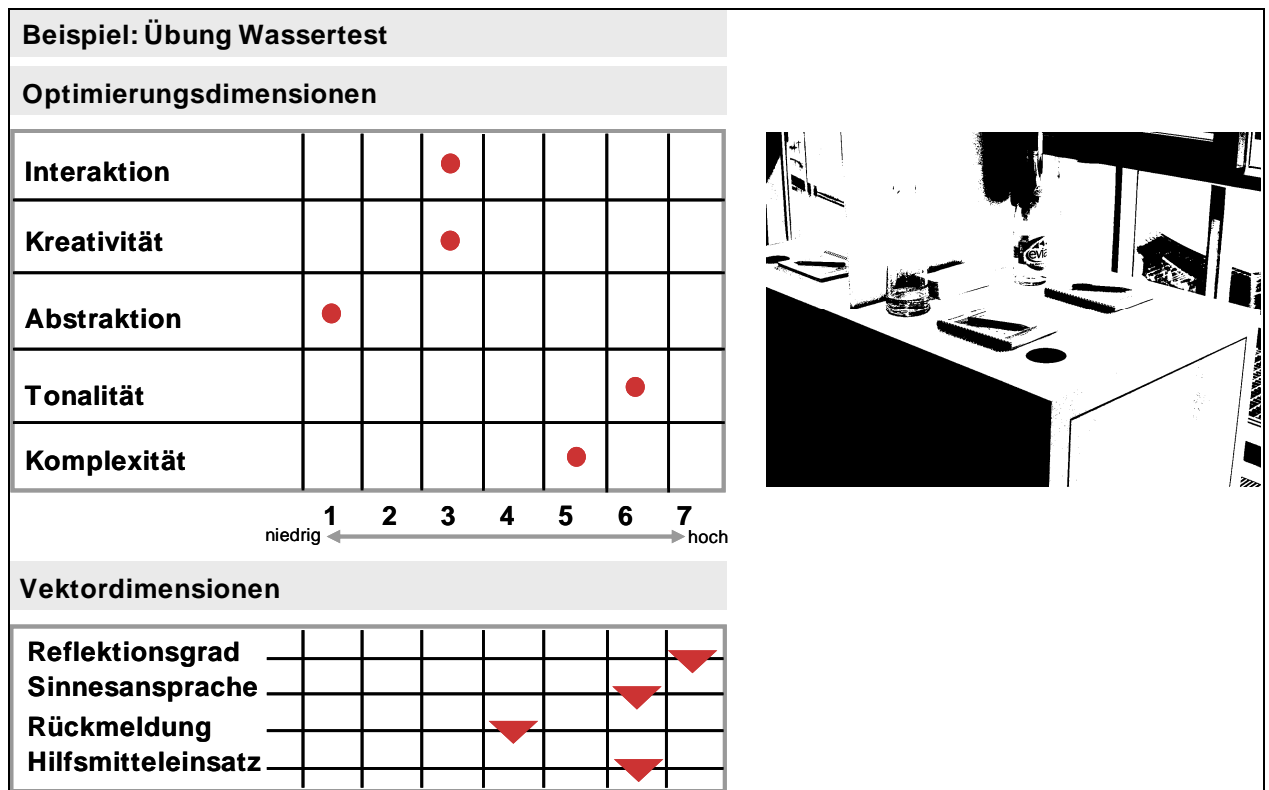


Abbildung 3: Überarbeitetes Beispiel „Marken beeinflussen die Auswahl“

Quelle: Eigene Darstellung.

Die neu erarbeitete Methodik ist hier als „Wassertest“ dargestellt, in dem ein realer Blindtest und ein offener Test zwischen Leitungs- und Markenwasser vorgenommen werden. Bei entsprechendem Versuchsaufbau und einer relativ hohen Güte des Leitungswassers wird sich das gewünschte Testergebnis einstellen: im Blindtest wird der Teilnehmer kaum eine eindeutige Auswahl treffen können. Im offenen Test hingegen zeigt sich die Dominanz des Markenwassers: es wird sehr schnell deutlich, dass die Marke die Auswahl erleichtert. Wird das Gruppenergebnis zusätzlich nach dem Test kommuniziert, verstärkt sich die Reflektion und damit die Botschaftsverankerung. Die Lernbotschaft „Marken beeinflussen die Auswahl“ konnte so in den unterschiedlichen Dimensionen effektiver vermittelt werden.

Nach dem gleichen normativen Muster sind die Inhalte **zum Erleben der Markenidentität** auszugestalten. Dieses Erleben der Marke ist vor allem für die genannten Lernziele des Verstehens und der Anwendung der Marke von herausragender Bedeutung. Es hat sich in diesem Zusammenhang vor allem die Dimension „**Sinnes-**

ansprache“ als erfolgskritisch herausgestellt. Durch eine multi-sensuale, sprich räumliche Gestaltung können vor allem die emotionalen Komponenten einer Marke vermittelt werden. Die Teilnehmer treten dann buchstäblich in eine **Markenwelt** ein und können dort eine aktivierende Emotion wie z.B. „Begeisterung“ erleben. Dies geschieht durch Ansprache aller Sinne mittels Architektur des Raumes, der Haptik der verwendeten Materialien sowie durch audiovisuelle Stimulation. Auf Basis des vorgestellten Suchrasters kann dann in einem weiteren Schritt die Nutzung des Markenraums systematisch erarbeitet werden, damit das Lernziel „Begeisterung als Teil der Marke erleben“ erreicht wird.

Auf der Grundlage der geschilderten Prinzipien und der praktischen Erfahrung mit der Markenschulung haben sich unterschiedliche Erfolgsprinzipien herausgebildet, die für diese Form der Markenführung unerlässlich sind. Neben der didaktischen Aufbereitung ist dabei ein festes Fundament der markenstrategischen Inhalte eines Unternehmens von herausragender Bedeutung. Weitere Erfolgsfaktoren finden sich in Abb. 4.

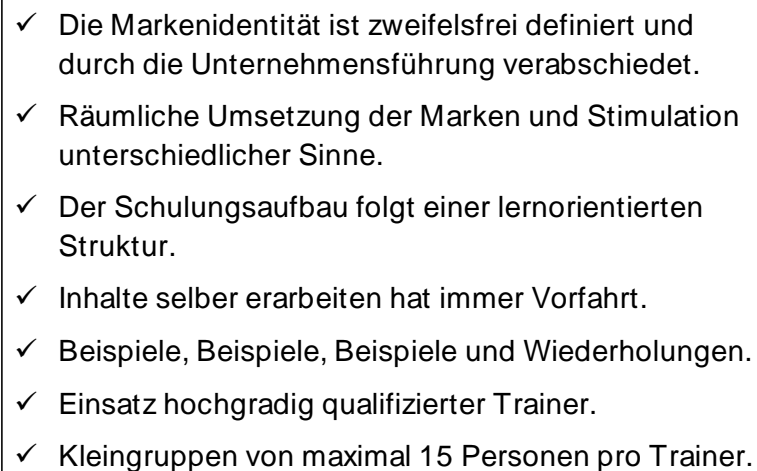
- 
- ✓ Die Markenidentität ist zweifelsfrei definiert und durch die Unternehmensführung verabschiedet.
 - ✓ Räumliche Umsetzung der Marken und Stimulation unterschiedlicher Sinne.
 - ✓ Der Schulungsaufbau folgt einer lernorientierten Struktur.
 - ✓ Inhalte selber erarbeiten hat immer Vorfahrt.
 - ✓ Beispiele, Beispiele, Beispiele und Wiederholungen.
 - ✓ Einsatz hochgradig qualifizierter Trainer.
 - ✓ Kleingruppen von maximal 15 Personen pro Trainer.

Abbildung 4: Erfolgsfaktoren für die interne Markenführung.

Quelle: Eigene Darstellung.

4. Zusammenfassung

Die Marke ist mit zunehmender Wettbewerbsintensität ein potenziell machtvolleres Instrument zur Differenzierung und zur Realisierung von ökonomischen Vorteilen. Zur langfristigen Stärkung der Marke empfiehlt die identitätsorientierte Markenführung die Formulierung einer Markenidentität und die Durchdringung der Organisation mit dieser Identität. Hier besteht jedoch im Markenmanagement eine große Implementierungslücke. Ein zentrales Instrument für die Schließung dieser Lücke ist der Einsatz von markenbezogenen Schulungen. Das Markenmanagement steht jedoch dabei vor der zentralen Herausforderung den intangiblen und komplexen Schulungsgegenstand „Marke“ für ein zum Teil fachfremdes Publikum aufzubereiten.

Eine strukturierte Antwort auf diese Herausforderung gibt die Didaktik mit ihren unterschiedlichen Prinzipien und Methoden. Die große Menge unterschiedlicher didaktischer Prinzipien erschwert jedoch den Umgang und ihre handhabbare Übersetzung auf den Bereich der Markenführung. Der vorliegende Beitrag hat auf Basis der praktischen internationalen eine Heuristik aufgezeigt, mit deren Hilfe die Anzahl der zu berücksichtigenden Dimensionen reduziert und in zwei unterschiedliche Kategorien eingeordnet werden konnten. Die definierten „Maximierungs-“ und „Optimierungsdimensionen“ ermöglichen zum einen die Prüfung vorhandener Umsetzungsideen, zum anderen helfen und strukturieren sie die Suche nach Methoden zur Vermittlung der Lerninhalte. Damit steht dem Markenmanagement ein umfassendes Instrument zur Verfügung, die Marke im Unternehmen zu verankern und erleben zu lassen; i.e. das innere Feuer der Marke zu zünden.

Literaturverzeichnis

FLECHSIG, K.H. (1996): *Kleines Handbuch didaktischer Modelle*, Bonn 1996.

JANK, W., MEYER, H. (2005): *Didaktische Modelle*, Berlin 2005.

MEFFERT, H., BURMANN, C., KOERS, M. (2005): *Markenmanagement – Grundfragen der Identitätsorientierten Markenführung*, 2. Aufl. Wiesbaden 2005.

OTT, B. (2007): *Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens*, 3. Aufl. Berlin 2007.

WIEMANN, G. (2002): *Didaktische Modelle beruflichen Lernens im Wandel*, Berlin 2002.

**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

Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung

Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnelldrehender Konsumgüter - Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

- Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center - Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

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

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

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter [Hhttp://www.lim.uni-bremen.de](http://www.lim.uni-bremen.de) downloadbar.
