
Markenidentität, Positionierung und Image

Theoretische Grundlagen, konzeptioneller
Vergleich und Anwendung in der Praxis

Arbeitspapier 403, März 2004

Christoph Messing und Karsten Kilian

Mail: info@markenlexikon.com

Web: www.markenlexikon.com

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1 Bedeutung der Markenpolitik	1
2 Ziele der Markenpolitik	3
3 Theoretische Grundlagen	5
3.1 3.1 Markenidentität	5
3.2 Markenpositionierung	7
3.3 Markenimage	10
3.4 Markenpersönlichkeit	11
4 Ansätze im Überblick	13
4.1 Identitätsorientierter Ansatz nach Aaker	13
4.2 Brand Mantras – Die Marke nach Keller	16
4.3 Die Marke – Mehr als ein Produkt	17
5 Anwendung in der Praxis	20
6 Ausblick	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele des Markenmanagements	4
Abbildung 2: Markenidentität als Basis anderer Markenkomponenten.....	5
Abbildung 3: Normziele der Positionierung.....	9
Abbildung 4: Bojen-Modell des Markenwertes	11
Abbildung 5: Markenpersönlichkeit als Determinante des Markenimages	13
Abbildung 6: Die Identitätsstruktur der Marke.....	15
Abbildung 7: Darstellung der Markenmeinung nach Keller.....	17
Abbildung 8: Eine Marke ist mehr als ein Produkt.....	18
Abbildung 9: Identitätsauftritte von verschiedenen Unternehmen in der Praxis	22

1 Bedeutung der Markenpolitik

Marken sind eines der zentralen Marketingthemen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Die aktuelle Werbekampagne des Deutschen Markenverbandes „Die Marke. Etwas anderes kommt mir nicht in die Tüte“ verdeutlicht dies bildhaft, zeigt jedoch zugleich, dass die Markenpolitik selbst auch kommunikative Unterstützung notwendig hat. Grund hierfür ist der „Siegesszug“ der Discounter in Deutschland und europaweit, der die Bedeutung der Marke als entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb in Frage stellt. Mit dem Erfolgsfaktor Preis ist der Marke bedeutsame „Konkurrenz“ erwachsen. Ungeachtet der aktuellen Herausforderungen bleibt die Rolle von Marken für den Unternehmenserfolg unumstritten. Esch zufolge sind mehrere Gründe hierfür verantwortlich:

„Marken steuern in erheblichem Ausmaß das Verhalten des Konsumenten. Viele Konsumenten verfügen über äußerst lebendige und klare Markenbilder, bauen Beziehungen zu Marken auf und werden gar zu „Markenaposteln“, weil sie durch Marken anderen Menschen ihre Wertvorstellungen vermitteln können.“¹

Daneben erfüllen Marken auch weiterhin ihre Grundfunktion als Erkennungszeichen für potenzielle Käufer und helfen den Konsumenten, sich im überreichen Angebot zurecht zu finden. Anonyme Produkte demgegenüber verwirren Kunden häufig und halten sie vom Kauf ab. Die Marke charakterisiert das Produkt und deckt seine Identität, und damit die entscheidenden Merkmale auf. Aufgeladen mit Informationen gibt die Marke den Kaufimpuls.²

Die Bedeutung der Marke hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Daher ist es umso entscheidender, welches Bild und Auftreten die Marke in der Öffentlichkeit verkörpert. Die Markenartikel der Konsumgüterindustrie sind eine wesentliche Stütze der deutschen Wirtschaft. Im Jahr 1997 hat die Konsumgüterindustrie mit ihren Markenartikeln Umsätze von über 400 Milliarden DM erreicht.³

Dieses Arbeitspapier zeigt die wachsende Bedeutung der Marke und die Ziele einer strukturierten Markenpolitik am Markt auf. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Markenidentität sowie der Positionierung und dem Image von Marken. Verschiedene Erklärungsansätze zur Markenpositionierung werden vorgestellt und erläutert. Zur Verdeutlichung werden ergänzend mögliche Auftritte einer Marke dargestellt und miteinander verglichen. Abschließend werden verschiedene Anwendungsmöglichkeiten zum Auftreten einer Marke auf dem Markt dargestellt.

¹ Esch, F.-R. 2001a, S. VI.

² Vgl. Kapferer, J.-N. (1992), S. 10 sowie Kapferer, J.-N. (1997), S.26ff., insb. S. 30.

³ Vgl. Linxweiler, R. (1999), S. 11.

Ausgangspunkt bildet die Betrachtung der Bedeutung von Marken aus zweierlei Blickwinkeln, der Hersteller- und der Konsumentensicht. Biel zufolge lässt sich die Wichtigkeit von Marken für den Hersteller an folgenden Punkten festhalten:⁴

- Loyalität: Der Verbraucher kehrt zu starken Marken zurück, da diese seine (emotionalen) Bedürfnisse besser befriedigen.
- Erweiterungspotenzial: Starke Marken dienen der Markenerweiterung im Sinne einer Plattform, die schwächeren Marken einfach nicht zur Verfügung steht.
- Verbindung zum Handel: Starke Marken haben eine stärkere Bindung zum Handel hinsichtlich der Aufnahme neuer Marken.
- Fehler: Starke Marken werden Fehler verziehen. Sie erhalten eine zweite Chance.
- Erholung von kompetitiven Preiskampagnen: Starke Marken leiden weniger unter aggressiven Preiskampagnen als schwächere und können dadurch evtl. anfallende Markenanteilsverluste schnell wieder ausgleichen.
- Lebensdauer: Starke Marken können sich einer sehr langen Lebensdauer erfreuen und steigern so in gewisser Hinsicht den eigentlichen Vermögenswert des Unternehmens.

Auch für den Konsumenten ist die Bedeutung von Marken sehr wichtig. Hierzu zählen Biel zufolge folgende Punkte:

- Vertrauen: Das Vertrauen der Verbraucher in starke Marken beruht auf einer impliziten Qualitätsgarantie, die nicht nur funktional, sondern auch emotional ist.
- Vereinfachung des Entscheidungsverhaltens: Marken stehen für viele funktionale und emotionale Attribute. Diese muss der Verbraucher nicht weiter analysieren.
- Selbstdarstellung: Starke Marken helfen dem Verbraucher bei der Darstellung der eigenen Person, insbesondere bei starken Marken wie Zigaretten oder Autos.
- Problemlösung: Auf der persönlichen Ebene reduzieren Marken das Qualitätsrisiko, auf zwischenmenschlicher Ebene das psychologische und soziale Risiko.⁵

Die genannten Funktionen einer Marke machen deutlich, welche Vorteile für Verbraucher und Hersteller durch strategische Markenführung entstehen. Deshalb überrascht es auch nicht, dass einer aktuellen Umfrage deutschen Unternehmen zufolge wirkungsvoll gesteuerte Marken im Schnitt mehr als 50% des Gesamt-Unternehmenswertes darstellen.⁶

Eine gezielte Markenführung steigert somit einerseits nachhaltig den Wert eines Unternehmens und bewirkt andererseits den kontinuierlichen Ausbau starker Marken im Vergleich zum Wettbewerb. Willenbrock veranschaulicht dies bildhaft:

⁴ Vgl. Biel, A.L. (2001), S. 68f.

⁵ Vgl. Biel, A.L. (2001), S. 69.

„Starke Marken schlagen sich besser an der Börse, schwache geraten eher unter die Räder einer Rezession. Gelingt es einem Unternehmen, starke Marken zu etablieren, winkt ein deutlich höherer Umsatz, wenn sich das positive einzigartige Bild der Marke, das die Konsumenten vor Augen haben, anschließend in konkretem Kaufverhalten niederschlägt.“⁷

Damit diese Vorteile einer Marke zum Tragen kommen können, gilt es zunächst die Ziele der Markenpolitik zu formulieren.

2 Ziele der Markenpolitik

Ausgangspunkt der strategische Führung von Marken bildet die Definition von Zielen. Hierzu zählt Meffert zufolge zunächst die absatzfördernde Wirkung einer Marke für das Unternehmen. Sie soll einerseits der Präferenzbildung bei den Konsumenten dienen (Profilierung) und andererseits zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz beitragen. Bekannte Marken können des weiteren als zu einem positiven Firmenimage beitragen und die Corporate Identity stärken und positiv beeinflussen. Daneben kann durch gezielte Markenpolitik die Markentreue der Kunden gefestigt werden, wodurch die Planungssicherheit im Unternehmen erhöht wird. Ebenso kann eine differenzierte Marktbearbeitung ermöglicht werden, um einzelne Marktsegmente mit verschiedenen zielgruppenspezifischen Marken optimal bedienen zu können. Darüber hinaus kann durch die Darstellung der Marke als etwas „Einzigartigem“ preispolitischer Spielraum gegenüber dem Wettbewerb geschaffen werden. Schließlich kann die Marke, verstanden als Kapitalvermögen des Unternehmens, zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen.⁸

Esch und Wicke zufolge lassen sich die Ziele der Markenpolitik in drei grundlegende Kategorien einteilen. Während die verhaltenswissenschaftlichen Ziele Konsumenten zum (Wieder-)Kauf eines Markenproduktes bewegen sollen, stehen bei den ökonomischen Zielen die Steigerung des Absatzes und des Unternehmenswertes im Vordergrund. Die Globalziele wiederum sind auf die Sicherung der Unternehmensexistenz ausgerichtet (vgl. Abbildung 1). Die genannten Zieltypen sind nicht voneinander unabhängig, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Zunächst geht es vorrangig darum, den Konsumenten zum Kauf der Marke zu bewegen. Dadurch soll eine Steigerung von Absatz und Unternehmenswert sowie ein größerer preispolitischer Spielraum erreicht werden.⁹

⁶ Vgl. Willenbrock, H. (2002), S. 17.

⁷ Willenbrock, H. (2002), S. 17.

⁸ Vgl. Meffert, H. (1998), S. 786f.

⁹ Vgl. Meffert, H. (1998), S. 42f.

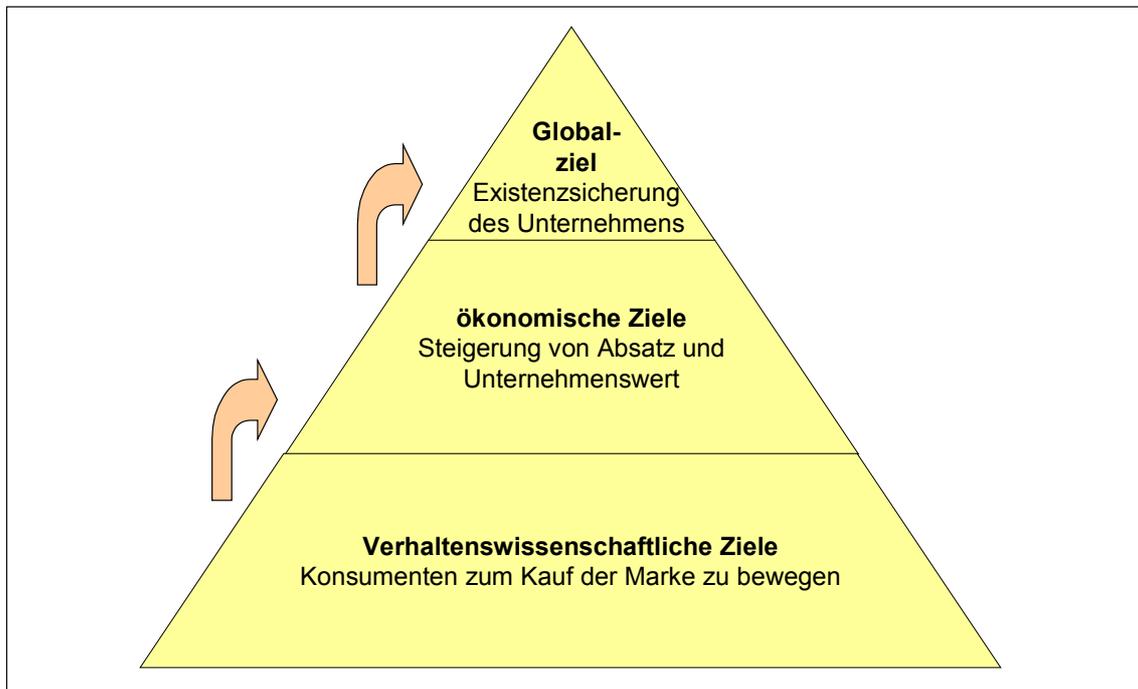


Abbildung 1: Ziele des Markenmanagements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R./Wicke, A. (2001), S. 42.

Ein Blick in die Unternehmen zeigt jedoch, dass professionelles und strategisches Markenmanagement, insbesondere auf Unternehmensebene, heute noch eher Seltenheitswert hat.¹⁰ Tomczak et al. zufolge sind mehrere Gründe hierfür verantwortlich:

„Dies mag zum einen daran liegen, dass Corporate Branding derzeit nicht als Teil der Unternehmensstrategie betrachtet wird. Es mangelt an einer eindeutigen Zieldefinition, Positionierung und strategischen Führung der Unternehmensmarke. Corporate Branding wird vielmehr „ad hoc“ betrieben. Zudem wird die Unternehmensmarke eher als Kostenfaktor gesehen, nicht jedoch als Investitionsobjekt, das sich langfristig für das Unternehmen auszahlt.“¹¹

Markenführung im allgemeinen und Corporate Branding im besonderen haben die konsequente und langfristig orientierte Führung der (Unternehmens-)Marke zur Aufgabe, während kurzfristige Reaktionen auf aktuelle Gegebenheiten möglichst vermieden werden sollen. Corporate Branding zeichnet sich durch den expliziten Markengedanken aus, der das Unternehmen als eine Markenprodukt versteht und alle beteiligten Aktionen von Mitarbeitern, Kunden, Investoren usw. daran ausrichtet. Ähnlich der Markenführung eines Produktes müssen daher die Grundlagen der Markenführung beim Unternehmen in gleicher Weise und mit der gleichen Konsequenz und Professionalität angewendet werden. Ziel der Markenführung auf Unternehmens-

¹⁰ Vgl. Tomczak, T. et al. (2001), S. 2f.

¹¹ Vgl. Tomczak, T. et al. (2001), S. 2.

und Produktebene ist es, ein konsistentes Vorstellungsbild einer (Unternehmens-) Marke in den Köpfen der relevanten Anspruchsgruppen zu verankern.¹²

3 Theoretische Grundlagen

Ausgangspunkt der Markenführung bildet die Festlegung der Markenidentität. Aus ihr kann die Markenpositionierung abgeleitet werden, die letztendlich zum Markenimage aus Kundensicht führt. Die genannten Termini werden im folgenden detailliert erläutert.

3.1 3.1 Markenidentität

Die vorrangige Aufgabe der Markenführung besteht darin, eine klare Markenidentität zu entwickeln und diese wirksam bei allen Anspruchsgruppen umzusetzen. Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke.¹³ Die Markenidentität kann beschrieben werden als unverwechselbare, einzigartige Gesamtheit ihrer Elemente und Prozesse. Sie stellt die Interaktions- und Entwicklungsebene der Marke nach innen und nach außen dar. Die Markenidentität bezeichnet somit die Gesamtheit der Marke in ihrer Konzeption, ihrer Struktur und ihrem Auftritt.¹⁴ Nach Adjouri ist die Identität der Marke die zentrale Position der Markenführung. Aus ihr können je nach Situation und Zielsetzung Schritte für die Ableitung der Markenstrategie, des Markenwerts, der Markenpositionierung, des Markenimages sowie der Markenbotschaft geplant und umgesetzt werden (vgl. Abbildung 2).¹⁵

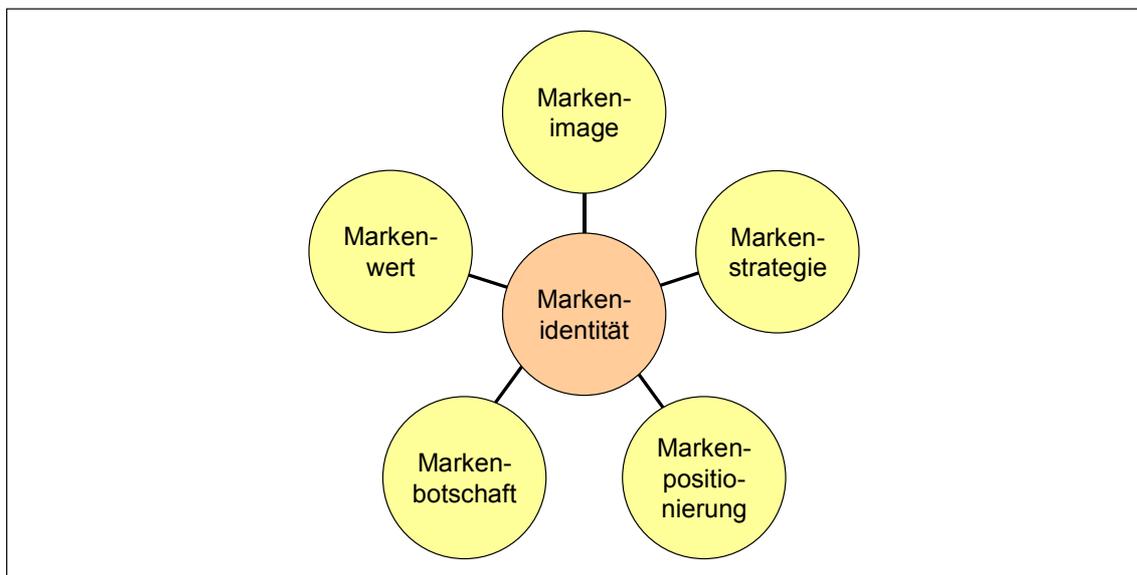


Abbildung 2: Markenidentität als Basis anderer Markenkomponenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri, N. (2002), S. 90.

¹² Vgl. Tomczak, T. et al. (2001), S. 2f.

¹³ Vgl. Esch, F.-R. (2003), S. 24.

¹⁴ Vgl. Linxweiler, R. (1999), S. 65.

¹⁵ Vgl. Adjouri, N. (2002), S. 89.

Adjouri zufolge kann die Identität einer Marke wie folgt beschrieben werden: „Die Markenidentität ist die Summe aller wichtigen Bedeutungen, die mit der Marke verbunden werden.“¹⁶ Sie ist die treibende Kraft, die hinter allen Anstrengungen zum Aufbau der Marke steht und sollte deshalb entsprechend umfangreich sein. Wenn die Markenidentität klar definiert ist, sollte sie dazu beitragen, eine Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden zu schaffen, indem sie ihm entweder eine Wertvorstellung vermittelt oder funktionale bzw. emotionale Vorteile verspricht. Aaker und Joachimsthaler nennen in diesem Zusammenhang zwölf, nach vier Gesichtspunkten gegliederte Kategorien:¹⁷

- | | |
|------------------------|---|
| Marke als Produkt: | 1. Umfang des Produktes |
| | 2. Produkteigenschaften |
| | 3. Qualität / Wertigkeit |
| | 4. Erfahrung bei dessen Verwendung |
| | 5. Nutzer / Verwendertyp |
| | 6. Ursprungsland |
| Marke als Unternehmen: | 7. Eigenschaften des Unternehmens |
| | 8. Lokal im Gegensatz zu global |
| Marke als Person: | 9. Markenpersönlichkeit |
| | 10. Beziehung zwischen Marke und Kunden |
| Marke als Symbol: | 11. Visuelle Bildsprache und Metaphern |
| | 12. Geschichte und Tradition |

Auch wenn alle zwölf Kategorien für jede Marke relevant sind, verbinden sich mit Marken meist nur Assoziationen für einen Teil daraus. Es geht hier vielmehr um die Kernidentität, die die Strategien und Wertvorstellungen des Unternehmens widerspiegeln sollt (vgl. Kapitel 4). Assoziiert der Kunde wenigstens einen dieser Punkte als Kernidentität mit der Marke, ist der Erfolg sicher.¹⁸

Jedoch wird in vielen Definitionen von Markenidentität die Sicht nach innen vernachlässigt: Marken müssen nach außen und nach innen gelebt werden. Nur wenn die Marke auch im Unternehmen gelebt wird, indem sich die Mitarbeiter mit ihr identifizieren, kann sie ihre volle Kraft entfalten. Dies gilt in besonderem Maße für Dienstleistungs- und Industrieunternehmen (B2B), da gerade hier Mitarbeiter mit Kundenkontakt die Wahrnehmung der Marke in hohem Maße prägen.¹⁹

¹⁶ Adjouri, N. (2002), S. 93.

¹⁷ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 53.

¹⁸ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 53.

¹⁹ Vgl. Esch, F.-R. (2003), S. 24.

Keller betont in diesem Zusammenhang die herausragende Bedeutung der Mitarbeiter für die Marke und die mit ihr verbundenen Assoziationen und Bedeutungsinhalte:

„Given that a vast number of employees, either directly or indirectly, come into contact with consumers in a way that may affect consumer knowledge about the brand, it is important that their words and actions consistently reinforce and support the brand meaning. Many employees or marketing partners (e.g. ad agency members) who potentially could help or hurt brand equity may be far removed from the marketing strategy formulation and may not even recognize their role in impacting equity.“²⁰

Er betont zugleich, dass Mitarbeitern und Marktpartnern ihre Bedeutung für die Markenbildung nicht bewusst ist. Ähnlich betont Esch, dass die damit einhergehenden Maßnahmen, und damit auch das Verhalten aller Interessengruppen eines Unternehmens, an der Identität der Marke ausgerichtet werden müssen:

„Die Markenidentität bildet die Richtschnur für erfolgreiche Markenführung. Die vollständige Erfassung, zeitgemäße Interpretation und zukunftsorientierte Ausrichtung dieser Identität sind das Fundament des Markenerfolges. Die Umsetzung der Markenmaßnahmen muss sich eben an dieser Markenidentität ausrichten.“²¹

Ausgehend von der Markenidentität gilt es, die diese widerspiegelnde Positionierung der Marke am Markt und gegenüber dem Wettbewerb abzuleiten, wie im folgenden erläutert wird.

3.2 Markenpositionierung

Unter Markenpositionierung versteht man die Abgrenzung der eigenen Marke von Konkurrenzmarken. Die gewählten Positionierungseigenschaften müssen dabei den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen und sich so von der Konkurrenz unterscheiden, dass der Konsument ein eigenständiges und unverwechselbares Profil der Marke gewinnt.²² Die Positionierung der Marke bestimmt so die Kommunikationsziele: Wie kann man die Marke am besten differenzieren und was spricht die Zielgruppe am meisten an?²³ Maßstab für die erfolgreiche Umsetzung der genannten Ziele ist hierbei die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten.²⁴

D.A. Aaker definiert die Markenpositionierung wie folgt:

„Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands.“²⁵

²⁰ Keller, K.L. (1999), S. 45.

²¹ Esch, F.-R. (2003), S. 24.

²² Vgl. Esch, F.-R. (2001b), S. 235.

²³ Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 37.

²⁴ Vgl. Esch, F.-R. (2001b), S. 235.

²⁵ Aaker, D.A. (1996), S. 176.

Der Aufbau starker Marken setzt voraus, dass diese über eine klare Positionierung im Markt verfügt. die mehreren Anforderungen erfüllen muss. Sie sollte

- im weitesten Sinne zum Unternehmen passen,
- für die Kunden relevant sein,
- von diesem auch subjektiv wahrgenommen werden,
- eine Abgrenzung von der Konkurrenz ermöglichen und
- langfristig verfolgt werden können.²⁶

Eine Möglichkeit für eine wettbewerbsfähige Positionierung besteht zunächst darin, eine strategischen Nische zu besetzen, die vom Wettbewerb bisher nicht oder nur ungenügend bedient worden ist. Des Weiteren besteht die Möglichkeit der Einbeziehung einer neuen Eigenschaftsdimension. Der Kunde soll hier für sein Kaufverhalten relevante Eigenschaftsmerkmale im Sinne einer Unique Selling Proposition (USP) finden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Schaffung eines psychologischen Zusatznutzens. Dieser kann zum Beispiel in der Vermittlung von Prestige oder bestimmten Erlebniswelten liegen (z.B. Freiheit und Abenteuer bei Marlboro).²⁷

Vorab sollten jedoch immer die Positionierungsziele festgelegt werden. Diese können sich auf emotionale oder sachorientierte Produkteigenschaften beziehen. Sie orientieren sich am sogenannten Involvement der Zielgruppe. Das Involvement bezeichnet das Engagement, mit dem sich Konsumenten einem Angebot zuwenden. Bei geringen Involvement ist der Konsument passiv, ohne inneres Engagement und dem Angebot gegenüber gleichgültig eingestellt. Im umgekehrten Fall kann man von hohem Involvement sprechen. Man unterscheidet zwischen kognitivem und emotionalem Involvement. Bei hohem kognitiven Involvement nehmen Kunden Informationen aktiv auf und verarbeiten diese mit hohem Aufwand. Bei hohem emotionalem Involvement hingegen denkt der Konsument kaum über ein Angebot nach. Er will es einfach kaufen. Dies hängt oft mit persönlichen Werten, Motiven und Einstellungen zusammen. Die Auswahl des Positionierungsziels hängt demnach vom Involvement des Konsumenten ab. Die daraus abzuleitenden Positionierungsziele sind in Abbildung 3 wiedergegeben.²⁸

²⁶ Vgl. Esch, F.-R. (2001b), S. 236.

²⁷ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 179f.

²⁸ Vgl. Esch, F.-R. (2001b), S. 240.

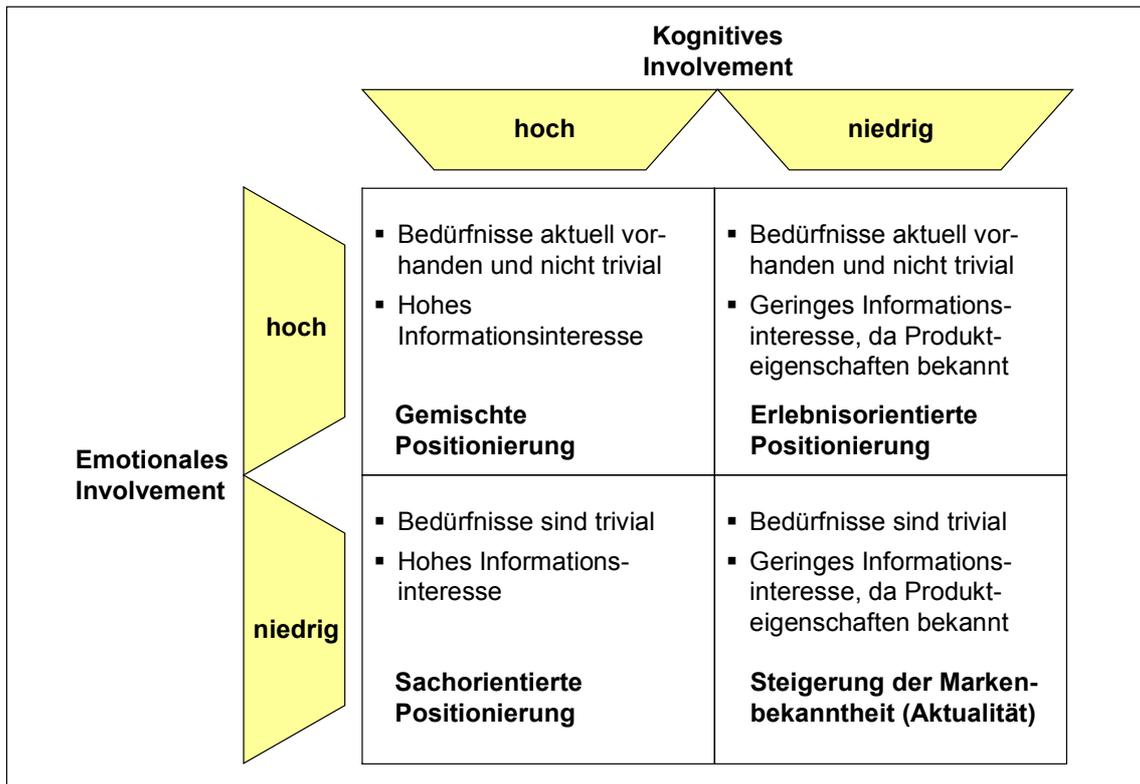


Abbildung 3: Normziele der Positionierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, F.-R. (2001b), S. 241.

Eine gemischte Positionierung (sachlich und emotional) wird dann angewandt, wenn der Konsument sowohl Bedürfnisse, als auch Informationen zum Angebot für wichtig hält. Es wird an das Bedürfnis appelliert und hierbei gleichzeitig über die Eigenschaften des Angebotes informiert. Eine sachorientierte Positionierung der Marke erfolgt dann, wenn das Interesse an Information groß ist. Dies ist zum Beispiel der Fall bei Innovationen oder auf wenig entwickelten Märkten. Die erlebnisorientierte Positionierung hat als Ziel, die emotionale Erfahrungs- und Erlebniswelt des Konsumenten zu verankern. Sie wird vor allem auf gesättigten Märkten angewendet, bei denen bereits ausreichend Informationen bestehen. Die Positionierung durch Aktualität zielt darauf ab, die Marke ins Gespräch zu bringen und sie dadurch „top of mind“ beim Konsumenten zu platzieren.²⁹

Wird die Marke für die jeweilige Zielgruppe richtig positioniert und unterscheidet sie sich hinreichend von ihren Konkurrenzprodukten, schafft sie sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber diesen.³⁰ Das Markenimage gibt Aufschluss darüber, ob die gewünschte Positionierung erreicht wurde oder nicht.

²⁹ Vgl. Esch, F.-R. (2001b), S. 241ff.

³⁰ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 788.

3.3 Markenimage

Anders als die Markenidentität betrachtet das Markenimage die Marke aus Sicht des Konsumenten.³¹ Das Image einer Marke beschreibt das Vorstellungsbild einer Marke aufgrund von Gefühlen, Einstellungen, Haltungen und Erwartungen einer Person, welches das Verhalten dieser Person gegenüber der Marke prägt.³² Psychologisch gesehen ist es nichts anderes als eine Einstellung zur Marke; eine aus der Erfahrung stammende Bereitschaft, in relativ konsistenter Weise wertend auf einen Gegenstand zu reagieren. Das Markenimage ist somit die Folge eines Bewertungsprozesses auf Basis gespeicherter Gedächtnisinhalte.³³

Kapferer beschreibt das Image als Synthese aller Markenimpulse, so wie der Konsument sie auffängt. Dazu zählen Markenname, visuelle Symbole, Produkte, Werbespots, Sponsoring, Mäzenatentum, redaktionelle Darstellung usw. Der Konsument dekodiert und interpretiert somit das Markenkonzept und seine Impulse.³⁴ Nicht die Marke hat ein Image, sondern der Konsument hat ein Image von der Marke. Images sind passiv. Sie gehen nicht von der Marke aus, sondern sie entstehen durch die Botschaft der Marke beim Konsumenten. Dadurch ist das Markenimage subjektiv. Außerdem unterliegen Images im Gegensatz zur Markenidentität Veränderungen. Letztere sind eher stabil und langfristiger Natur. Images wiederum geben die aktuellen, möglicherweise instabilen Einstellungen von Zielgruppensegmenten zu einer Marke wieder.³⁵

Linxweiler beschreibt den Markenwert anhand des so genannten Bojen-Modells, demzufolge sich das Markenimage aus zwei Komponenten ergibt. Die erste Komponente stellt das ganzheitliche Markenbild dar (vgl. obere Hälfte in Abbildung 4), welches der Konsument von einer Marke hat. Es beinhaltet innere Markenbilder, wie Form- und Farbcodes, Logos, Slogans, Werbebilder, Design, Markenjingles usw. Das Markenbild kann durch entsprechende Änderungen im Auftritt der Marke relativ kurzfristig beeinflusst werden.

Das Markenguthaben beschreibt die zweite Komponente des Bojen-Modells (vgl. untere Hälfte in Abbildung 4). Es beinhaltet affektive und/oder kognitive Konstrukte, wie Markensympathie, Markenvertrauen und Markenloyalität und bleibt deshalb auch langfristiger bestehen. Eine direkte Beeinflussung dieses Markenguthabens ist praktisch nicht möglich, sondern erfolgt durch den Aufbau eines attraktiven Markenbildes durch Schaffung von Vertrauen, Sympathie, Loyalität, Bekanntheit, Uniqueness, Dynamik und Klarheit.³⁶

³¹ Vgl. Linxweiler, R. (1999), S. 83.

³² Vgl. Spiegel, U./Spiegel, G. (2001), S. 74.

³³ Vgl. Sommer, R. (1998), S. 149.

³⁴ Vgl. Kapferer, J.-N. (1992), S. 45.

³⁵ Vgl. Adjouri, N.: a.a.O., S. 94ff.

³⁶ Vgl. Linxweiler, R.: a.a.O. S. 83f.



Abbildung 4: Bojen-Modell des Markenwertes

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Linxweiler, R. (1999), S. 84.

Ähnlich definiert auch Aaker den Markenwert. Seiner Ansicht nach verfügt dieser über fünf Bestandteile:³⁷

- Brand Loyalty (Markentreue)
- Brand Awareness (Markenbewusstsein)
- Perceived Quality (empfundene Qualität)
- Brand Associations (Markenimage)
- Other Proprietary Brand Assets (andere Markenwerte)

Markenimage und Markenwert beispielsweise ergeben sich aus den Bewertungen des kompletten Auftretens einer Marke aus Kundensicht auf Basis der Gesamtheit seiner Vorstellungen, Gefühle, Einstellungen und Werte.³⁸ Für das Markenimage ist bei vielen Leistungen insbesondere die Markenpersönlichkeit von entscheidender Bedeutung.

3.4 Markenpersönlichkeit

Die Markenpersönlichkeit ist eine bisher wenig erforschte Komponente des Markenimages. Überprüft man starke Marken, wie z.B. Nike, Marlboro oder Mc Donald's, lässt sich leicht feststellen, dass diese Marken allesamt über sehr gut entwickelte Persönlichkeiten verfügen, die sie von ihren Konkurrenten unterscheiden. Marken-

³⁷ Vgl. Aaker, D.A. (1996), S. 9.

³⁸ Vgl. Adjouri, N. (2002), S. 96.

persönlichkeit bezeichnet im weiteren Sinne Eigenschaften wie Dominanz, aber auch Lebensstile, wie Spaß oder Abenteuerlust.³⁹ Die Bedeutung der Markenpersönlichkeit beschreibt Sattler wie folgt: „Eine positiv wahrgenommene Markenpersönlichkeit kann bei Nachfragern unter anderem zu einer Identifikation mit der Marke führen und damit eine hohe Markenbindung erzeugen.“⁴⁰

Oft werden Marken von den Verbrauchern so charakterisiert, als wären sie Menschen. Wie empirische Studien gezeigt haben, lässt sich eine teilweise Übereinstimmung mit den fünf Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit (Extrovertiertheit, Liebenswürdigkeit, Gewissenhaftigkeit/Pflichtbewusstsein, emotionale Stabilität und Kultur), den sogenannten „Big Five“ nachweisen. Die mit der Marke in Verbindung gebrachten Persönlichkeitsmerkmale entstehen daher u.a. durch die Übertragung der Persönlichkeitseigenschaften der typischen Marktnutzer auf die Marke.⁴¹

Die Markenpersönlichkeit kann dazu beitragen, eine notwendige Differenzierung herzustellen und einen echten, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Dies gilt auch und ganz besonders für Kategorien, in denen Produkte mehr oder weniger gleich sind bzw. von den Konsumenten als gleich wahrgenommen werden. Einer aktuellen Studie von BBDO zufolge empfinden Konsumenten durchschnittlich 80% der Produkte als austauschbarer.⁴²

Die Persönlichkeit einer Marke kann ein Produkt interessant und bemerkenswert erscheinen lassen. Weiterhin stimuliert die Markenpersönlichkeit Vorstellungen von Energie und Jugendlichkeit. Sie kann auch auf eine Art Beziehung zwischen Marke und Kunde hindeuten, so dass die Marke beispielsweise als Freund, Begleiter oder Ratgeber gesehen wird.⁴³ Essinger zum Beispiel beschreibt die Markenpersönlichkeit deshalb als Wesen der Marke und einziger einfacher Wert, der innerhalb seines eigenen Marktes spezifisch ist und für den Verbraucher Treue empfindet.⁴⁴ Ähnlich betont Aaker, dass die Markenpersönlichkeit

- die Präferenzen und Produktnutzung der Verbraucher verstärkt,
- beim Verbraucher Emotionen auslöst und
- das Vertrauen in die Marke und die Markentreue verstärkt.⁴⁵

³⁹ Vgl. Biel, A.L. (2001), S. 72f.; vgl. hierzu auch Aaker, J.L. (1997), S. 348.

⁴⁰ Sattler, H. (2001), S. 142.

⁴¹ Vgl. Aaker, J.L. (2001), S. 93ff.

⁴² Vgl. Baumgarth, C. (2001), S. 10f.

⁴³ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 63.

⁴⁴ Vgl. Essinger, G. (2001), S. 87.

⁴⁵ Vgl. Aaker, J.L. (2001), S. 101.

Vgl. Baumgarth, C. (2001), S. 10f.

Die Markenpersönlichkeit repräsentiert somit nur die symbolischen, intangiblen Merkmale eines Produktes aus Sicht der Konsumenten. Demgegenüber beinhaltet das Markenimage zusätzlich die konkreten Produkteigenschaften (Attribute) als auch die mit einer Leistung verbundenen Benefits (vgl. Abbildung 5).⁴⁶

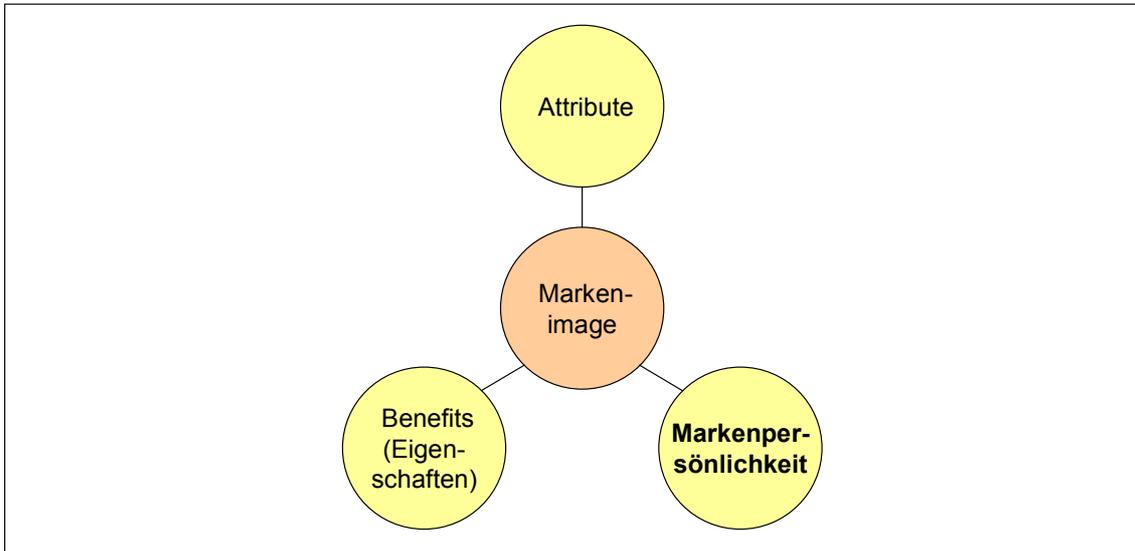


Abbildung 5: Markenpersönlichkeit als Determinante des Markenimages

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C. (2001), S. 111.

4 Ansätze im Überblick

Zur Bestimmung von Markenidentität und -image finden sich in der Fachliteratur eine ganze Reihe von Ansätzen, von denen im folgenden die wichtigsten detailliert erläutert und beschrieben werden. Hierzu zählen der Identitätsorientierte Ansatz von Aaker, der „Brand Mantra“-Ansatz von Keller und die konzeptionelle Unterscheidung von Produkt und Marke.

4.1 Identitätsorientierter Ansatz nach Aaker

Wie bereits in Kapitel 3.1 gezeigt wurde, gehören zur Markenidentität eine Reihe von Assoziationen mit der Marke. Zur Identitätsstruktur zählen Kernidentität, erweiterte Identität und eine Markenessenz. Die genannten Strukturelemente werden im folgenden näher erläutert.

Die Kernidentität ist das zentrale und ewige Wesen der Marke. Aaker vergleicht den Markenkern mit dem Inneren einer Zwiebel, welches nach dem Schälen übrig geblieben ist.⁴⁷ Es gilt, mit einer schlüssigen und nutzenbezogenen Formulierung, die Kernkompetenz greifbar zu machen. Der Markenkern ist eine klare Abgrenzung der

⁴⁶ Vgl. Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C. (2001), S. 111.

⁴⁷ Vgl. Aaker, D.A. (1996), S. 85f.

Marke und beantwortet die Frage, was die Kernkompetenz dem Endkunden wirklich bietet.⁴⁸

Um die Marke richtig darzustellen und angemessen zu beschreiben, benötigt man normalerweise sechs bis zwölf Dimensionen (vgl. Kapitel 3.1). Da die Vermittlung aller Dimensionen jedoch kaum möglich ist, empfiehlt sich eine Konzentration auf zentrale Elemente, die Kernidentität. Diese enthält normalerweise zwei bis vier Dimensionen, die kurz und bündig die Vision der Marke zusammenfassen. Alle Dimensionen der Kernidentität sollten die Strategien und Wertvorstellungen des Unternehmens widerspiegeln. Der Kunde sollte wenigstens eine Assoziation mit der Marke verbinden. Die Kernidentität bleibt unverändert, auch wenn die Marke auf neue Märkte und Produkte ausgeweitet wird. Sie erlaubt sowohl dem Kunden, als auch dem Unternehmen eine Konzentration auf das Wesentliche. Die Kernidentität der Marke Virgin beispielsweise ist geprägt von vier Kerndimensionen: Servicequalität, Innovation, Spaß und Unterhaltung sowie einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Diese wesentlichen Punkte lassen sich auch außerhalb des Unternehmens leichter kommunizieren, als die Markenidentität als ganzes. Die erweiterte Identität umfasst demgegenüber alle Identitätsmerkmale, die nicht zur Kernidentität gehören und ordnet sie bestimmten Kategorien zu. Die Kernidentität ist eine knappe Beschreibung der Marke und gerade diese Prägnanz führt manchmal zu Ungenauigkeiten. Die erweiterte Identität enthält zusätzlich nützliche Elemente, wie die Markenpersönlichkeit und auch eine Definition dessen, was die Marke nicht ist.⁴⁹

Jedes dieser Elemente kann zur Führung der Markenidentität beitragen, bezieht sich aber zugleich immer auf die zentralen Elemente der Kernidentität.⁵⁰ Im genannten Beispiel der Marke Virgin lassen sich für die erweiterte Identität folgende Elemente nennen: Position eines Underdogs, die Markenpersönlichkeit und verschiedene Symbole der Marke.⁵¹

⁴⁸ Vgl. Clausnitzer, T./Heide, G./Nasner, N. (2002), S. 28f.

⁴⁹ Vgl. Aaker, D.A. (1996), S. 54f.

⁵⁰ Vgl. Aaker, D.A. (1996), S. 88.

⁵¹ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 56f.

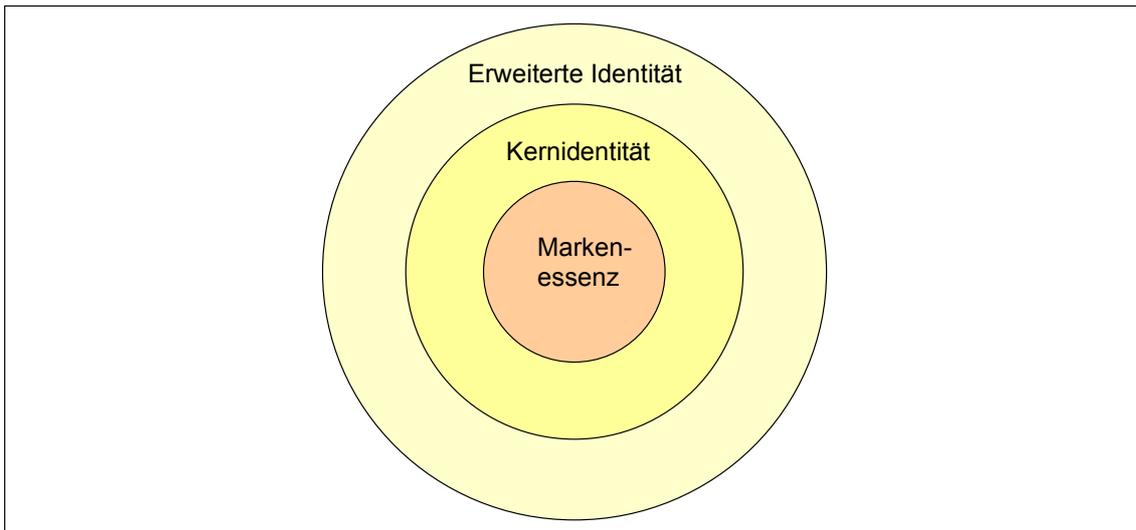


Abbildung 6: Die Identitätsstruktur der Marke⁵²

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 56f.

Da die Kernidentität sich auf zwei bis vier Dimensionen beschränkt, ist häufig eine noch stärkere Konzentration auf die Markenessenz nützlich. Die Markenessenz besteht nicht nur aus den Attributen der Kernidentität, sondern sie zeigt die Marke aus einer anderen Perspektive, beinhaltet jedoch weitgehend das, wofür die Marke steht. Die Markenessenz verbindet wie eine Radnabe die einzelnen Elemente der Kernidentität. Sie wird nach Aaker auch als „Das Wesen der Marke“ beschrieben. Die Markenessenz soll beim Kunden Resonanz finden und die Vorstellung vom Wert der Marke beeinflussen, indem sie die Marke eindeutig beschreibt und eine langfristige Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz ermöglicht. Weiterhin soll sie so beeindruckend sein, dass sie Mitarbeiter und Partner eines Unternehmens inspirieren und motivieren kann.⁵³

Die Markenessenz wird jedoch fälschlicherweise oft mit der Aussage eines Slogans gleichgestellt. Beide unterscheiden sich jedoch dahingehend, dass das Wesen der Marke üblicherweise markt- und produktübergreifend wirkt. Ein Slogan hingegen ist immer nur fokussiert einsetzbar. Die Markenessenz ist zeitlos oder zumindest längerfristig relevant, während ein Slogan meistens kurzfristig angewendet wird. Sie repräsentiert die Identität der Marke. IBM drückt mit seiner Markenessenz „Magic you can trust“ genau das aus, was das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen erreichen will. Außerdem steht sie für das Vertrauen, welches die IBM-Tradition und -Erfahrung verspricht. Für jeden Markt, auf dem IBM mitmisch, steht zusätzlich ein Slogan, wie z.B. „Solutions for al small planet“ oder „E-Business“. Diese Slogans sprechen den Kunden zwar im jeweiligen Segment an, sind jedoch zum

⁵² Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 54.

⁵³ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 55.

Ausdruck des Markenwesens ungeeignet.⁵⁴ In engem Zusammenhang hiermit steht das von Keller entwickelte Konzept des „Brand Mantras“, welches im folgenden näher erläutert wird.

4.2 Brand Mantras – Die Marke nach Keller

Das Brand Mantra lässt sich Keller zufolge als „a brand essence or core brand promise“⁵⁵ definieren. Es umfasst kurze Begriffe, bestehend aus drei bis fünf Worten, die die unwiderlegbare Essenz oder den Geist der Markenpositionierung beschreiben. Sie sorgen dafür, dass sowohl alle Mitarbeiter des Unternehmens, als auch externe Marketing-Partner sich mit der Brand Mantra identifizieren und ihre Aktivitäten daran ausrichten. Sie bewirken zugleich, dass unpassende Marken-Aktivitäten unterlassen und alle Aktionen erkannt werden, die Einfluss auf die Konsumentensicht der Marke nehmen. Damit spiegelt eine Brand Mantra in gewisser Weise ein Stück der Kernidentität einer Marke wider.

Ein Beispiel für eine aussagekräftige Brand Mantra ist die Marke Nike. Nike entwickelte eine Brand Mantra bestehend aus drei Wörtern: „authentic athletic performance“. Alle Aktivitäten und alle zu verkaufenden Produkte müssen sich an diesen Kernwerten ausrichten und das damit verbundene Brand Mantra fördern. Über die Jahre entwickelte sich Nike auf diese Weise vom Hersteller von Schuhen hin zu einem Hersteller von mit Sport in Verbindung gebrachter Kleidung, immer gefolgt von ihrer Brand Mantra „authentic athletic performance“.⁵⁶

Wichtig für ein starke Brand Mantra ist, dass sich keine andere Marke auf der Ebene der eigenen Marke positioniert. Es geht dabei um die Eroberung des so genannten „Point of Difference“, der die Marke einzigartig macht und sie damit von anderen Marken unterscheidet. Hat die Marke diese „Uniqueness“ erreicht, geht damit zugleich ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb einher.⁵⁷

Brand Mantras sollten zur gleichen Zeit entwickelt werden, wie die Produktpositionierung, welche oft in kurzen Sätzen zusammengefasst werden kann. Die Produktpositionierung fasst den idealen Kern des Markenimages aus Sicht des Konsumenten zusammen. Wichtig ist es deshalb, dass eine Brand Mantra die Grenzen der Marke aufzeigt und gleichzeitig ihre Einzigartigkeit beschreibt. Sie sollte leicht zu merken sein. Oft ist eine Brand Mantra aus drei Worten ideal und der ökonomischste Weg, die eigene Markenpositionierung zu fördern. Der Kern des Images sind die Assoziationen, die der Konsument von der Marke in Erinnerung behalten soll und die die wichtigsten Aspekte der Positionierung repräsentieren. Die Brand Mantra stellt die

⁵⁴ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 57f.

⁵⁵ Keller, K.L. (2003), S. 45.

⁵⁶ Vgl. Keller, K.L. (1999), S. 45f.

⁵⁷ Vgl. Keller, K.L. (1999), S. 48.

interne Sicht der Positionierung dar und ermöglicht es, diese im Unternehmen, gerade gegenüber den Mitarbeitern, verständlich zu machen und es diesen zu erleichtern, danach zu handeln. Der Kern des Markenimages hingegen stellt die externe Sicht der Positionierung dar, die idealerweise die Sicht des Konsumenten widerspiegelt.⁵⁸

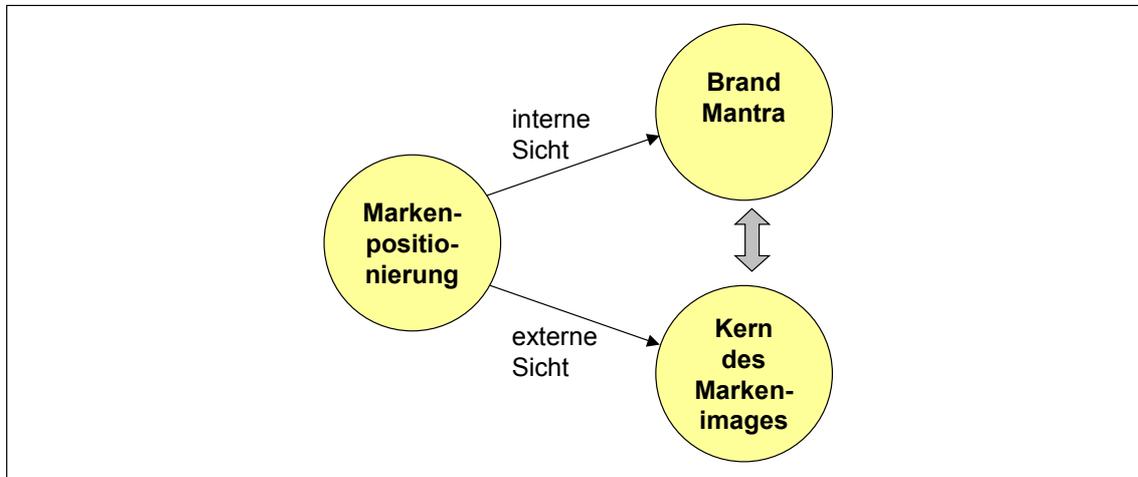


Abbildung 7: Darstellung der Markenmeinung nach Keller

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keller, K.L. (1999), S. 50.

4.3 Die Marke – Mehr als ein Produkt

Vielfach wird eine Marke nur als eine Ansammlung von Eigenschaften verstanden, die funktionale Vorteile in sich bergen. Dies wiederum führt zu einer Fixierung auf Produkteigenschaften. Abweichend hiervon sollte eine Marke jedoch als Ganzes wahrgenommen und klar vom Produkt als solches abgegrenzt werden. Unter einem Markennamen gibt es häufig nicht nur ein Produkt, sondern oft mehrere. Dabei treten verschiedene Elemente auf, die das Produkt kennzeichnen. Dazu gehören:⁵⁹

- seine Eigenschaften (die Zeitschrift Vogue bietet Informationen über Mode)
- seine Verwendungsmöglichkeiten (mit Subaru kann man gut im Schnee fahren)
- seine Qualität und Wertigkeit (die Marke Kraft steht für Qualitätsware)
- seine funktionalen Vorteile (bei Wal-Mart kann man preisgünstig einkaufen)

⁵⁸ Vgl. Keller, K.L. (1999), S. 48ff.

⁵⁹ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 61.

Die genannten Produktmerkmale kennzeichnen auch die Marke. Jedoch beinhaltet diese darüber hinaus noch weitere wesentliche Faktoren:⁶⁰

- Vorstellungen vom Nutzer/Verbraucher (Leute, die Armani-Anzüge tragen)
- Herkunftsland (Audi steht für deutsche Wertarbeit)
- Assoziationen zum Unternehmen (3M ist eine innovative Firma)
- Markenpersönlichkeit (Bath and Body Works steht für Energie und Vitalität)
- Symbole (der Haken symbolisiert die Marke Nike)
- Beziehungen zwischen Marke und Kunden (Gateway ist wie ein Freund)

Wie gezeigt wurde, umfasst eine Marke neben den Produkteigenschaften eine ganze Reihe zusätzlicher Elemente (vgl. Abbildung 8), die eine Differenzierung von Produkt und Marke rechtfertigen.

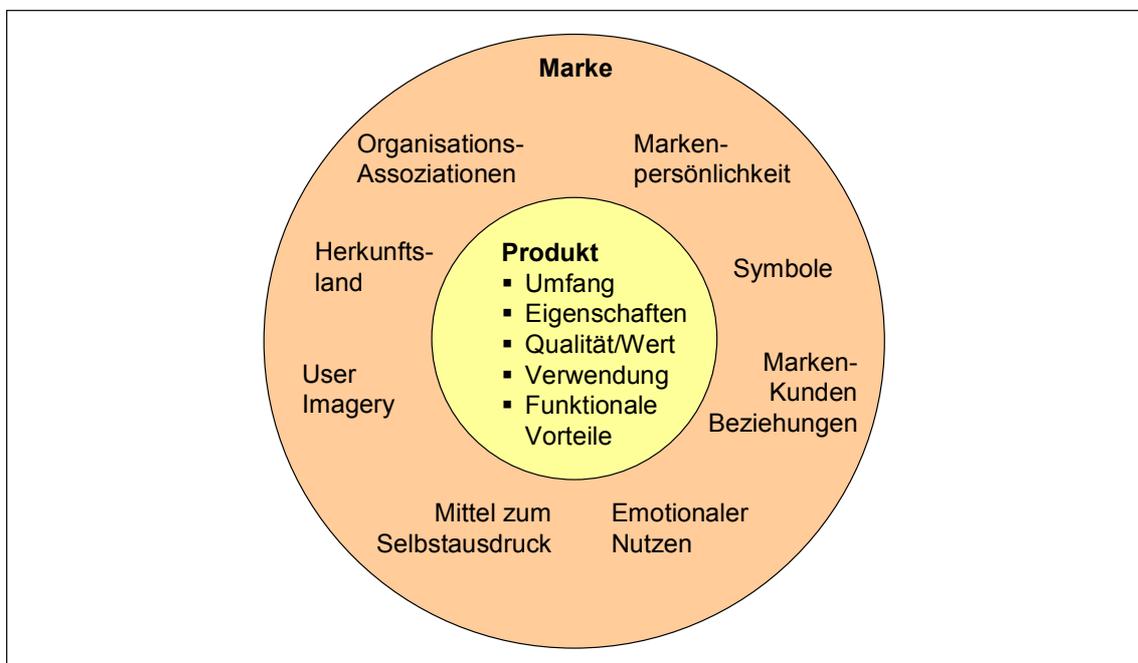


Abbildung 8: Eine Marke ist mehr als ein Produkt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 62.

Zusätzlich zu diesen funktionalen Vorteilen kann eine Marke auch noch die Möglichkeit bieten, sich durch sie selbst auszudrücken (z.B. das Prestige eines Rolls-Royce-Fahrers). Auch emotionale Vorteile spielen hierbei eine Rolle (z.B. Saturn-Fahrer, die stolz darauf sind, ein Auto zu fahren, das in Amerika hergestellt wurde).

Zwar können alle der genannten Elemente potenziell nützlich sein, drei von ihnen haben aber eine grundlegende Bedeutung für die Marke: die Assoziation zum Unternehmen, die Markenpersönlichkeit und die Symbole.⁶¹ Neben der bereits in Kapitel

⁶⁰ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 62.

⁶¹ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 62f.

3.3.1 besprochenen Markenpersönlichkeit sind die Assoziation zum Unternehmen und die Symbole zentrale Elemente einer Marke.

Mit einem Unternehmen verbundene Assoziationen sind insbesondere für Unternehmen aus dem Gebrauchsgüterbereich von zentraler Bedeutung, da der Kunde dort oft eine deutliche Bindung an die Organisation hinter der Marke empfindet. Werden mit einem Unternehmen Assoziationen wie Innovation, Stärke, führende Marktposition o.ä. geknüpft, kann sich dieses relativ gut gegen die Wettbewerber durchsetzen und kurzfristig Produkt- und Wertvorteile bieten. Assoziationen zu einem Unternehmen sind stark, da sie immateriell sind und man daher nur schwer mit ihnen konkurrieren kann. Ein Wettbewerber, der sich nur auf Produkteigenschaften konzentriert, ist in der Regel relativ einfach zu kontrollieren. Schwieriger ist dies jedoch bei Unternehmen wie Hewlett Packard. Hier werden mit dem Unternehmen Assoziationen verbunden, die auf Programmen, Wertsystemen, Traditionen und den Menschen in der Organisation beruhen. Gegen derart gefestigte Eigenschaften können Wettbewerber nur schwer bestehen.⁶²

Symbole wiederum können Teil der Markenstrategie werden und der Identität der Marke Zusammenhalt und Struktur geben. Dadurch werden sie für die Konsumenten leichter erkennbar und lassen sich besser im Gedächtnis verankern. Symbole können alles sein, für das eine Marke steht:

- ein Slogan (Nobody doesn't like Sara Lee)
- ein Wesen (der Sarotti-Mohr)
- eine visuelle Metapher (der Felsen von Prudential)
- ein Logo (Nikes schwungvoller Bogen)
- eine Farbe (das Gelb von Kodak)
- eine Geste (Allstates „Gute Hände“)
- eine musikalische Note (Hellmanns Mayonnaise)
- eine Verpackung (der blaue Zylinder für Bad Reichenhaller Salz)
- ein Programm (die Ronald-Mc-Donald-Wohltätigkeitsprogramme)

Symbole spielen eine wesentliche Rolle für den Aufbau und die Pflege des Markenwertes und sind deshalb meist Teil der erweiterten Identität, gelegentlich sogar der Kernidentität.⁶³

⁶² Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 63.

⁶³ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 64.

5 Anwendung in der Praxis

Wenngleich die Markenpolitik mit ihren Instrumenten von gewichtiger Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist – eine Umfrage von Sattler zufolge rechnen Führungskräfte durchschnittlich 56% des Unternehmenswertes der Markenführung zu⁶⁴ – wird sie vielfach eher vernachlässigt. Grund hierfür ist u.a., dass viele Marken unter einem Identitätsproblem leiden, wie die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen verdeutlicht. Einer aktuellen Umfrage zufolge haben 95% der Mitarbeiter in Deutschland kein Commitment zu ihrem Unternehmen. Daraus resultiert ein Schaden von ca. 215 Mrd. Euro, der sich u.a. damit erklären lässt, dass sich viele Mitarbeiter nicht an der Markenidentität orientieren können und somit die Unternehmensphilosophie oft nicht gelebt wird. Nokia zum Beispiel hat durch den Aufbau einer starken Markenidentität erreicht, dass die eigene Marke nicht nur nach außen, sondern auch im Unternehmen selbst gelebt wird.⁶⁵

Eine starke Markenidentität ist somit zugleich Basis für eine erfolgreiche Markenführung, wie die Beispiele Nike, Disney und Koivo im folgenden deutlich machen. Alle drei Unternehmen haben durch die Entwicklung einer eindeutigen Brand Mantra erreicht, dass die Unternehmensphilosophie sowohl nach innen als auch nach außen gelebt wird. Zugleich hat sich die Brand Mantra in den Köpfen der Konsumenten verankert.

Nike hat ein ausgereiftes Programm, welches der Konsument mit innovativem Produktdesign, Sponsorverträgen von Top-Athleten, der Werbung und dem unverwechselbarem Auftreten der Marke in Verbindung bringt. Alle Aktivitäten richten sich hierbei an der Brand Mantra „authentic athletic performance“ aus. Die Entwicklung der Marke vom Running Schuh bis hin zur kompletten Sportausrüstung wird „von unsichtbarer Hand“ geleitet durch die Nike Brand Mantra.⁶⁶

Auch Disney hat es nach einer Unternehmenskrise Mitte der 80er Jahre geschafft, durch eine starke Brand Mantra wieder zu einer klaren Identität zu kommen. Das Unternehmen litt vor fund 20 Jahren unter einem massiven Identitätsproblem, da sich unzählige Disney-Artikeln auf dem Markt befanden und der Konsument sich nicht mehr mit dem damaligen Original von Disney identifizieren konnte. Nach der Einführung der Brand Mantra „fun family entertainment“ und der Besinnung auf die Kernwerte des Images entstand wieder ein konsistentes Markenbild in den Köpfen der Konsumenten. Disney richtet nun ebenso wie Nike alle nach innen und außen gerichteten Aktivitäten der Markenpolitik an dieser Brand Mantra aus.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Sattler, H. (2001), S. 19ff.

⁶⁵ Esch, F.-R. (2003), S. 24.

⁶⁶ Vgl. Keller, K.L. (1999), S. 46.

Die Marke Koivo, eine beliebte Haar- und Körperpflegeproduktreihe aus der ehemaligen DDR, hatte in den 70er Jahren großen Erfolg. Die Produkte waren hochrangig positioniert und wurden vor allem in den so genannten Exquisit-Läden verkauft. Trotz des hohen Preises war die Nachfrage nach Koivo sehr groß. Nach dem Mauerfall verschwand das Produkt vom Markt und das Unternehmen stand kurz vor dem Konkurs. 1997 entwickelte ein neuer Eigentümer ausgehend von der Markenidentität eine neue Markenstrategie. Zuerst wurden die Assoziationen der Markenverantwortlichen zur Marke Koivo festgehalten. In einer Befragung wurde festgestellt, dass die Marke gerade unter den Bürgern in den neuen Bundesländern noch sehr bekannt war. Die befragten Zielgruppen assoziierten mit der Marke die Kernbegriffe Natürlichkeit, Ehrlichkeit und Erotik, aus denen die Kernidentität der Marke hervorging. Der Relaunch der Marke Koivo war ein Erfolg, und ermöglichte es später, das Produktspektrum unter dem Dach der Marke zu erweitern.⁶⁸

Starke Marken haben meist auch eine sehr kurze prägnante und aussagekräftige Kernidentität, die die Marke beim Konsumenten verankert. In der erweiterten Identität finden sich, wie beschrieben wurde, vielfach die Markenpersönlichkeit, die Beziehungen zum Unternehmen und die Symbole wieder.

Ähnlich wie die genannten Beispiele lässt sich das Vorgehen auch anhand des identitätsorientierten Ansatzes von Aaker verdeutlichen. Die in Abbildung 9 dargestellten Marken Virgin, Saturn, Mc Donald's und Nike lassen deutlich das von Aaker beschriebene Schema erkennen. Alle vier Kernidentitäten bestehen aus zwei bis vier Dimensionen, die kurz und bündig die Marke zusammenfassen. Die erweiterte Identität beschreibt dann die Marke umfassend und genauer. Die Symbole, die das Unternehmen widerspiegeln und die Markenpersönlichkeit aller vier Marken finden sich in dort wieder.⁶⁹

Während sich die Markenpolitik der vier genannten Unternehmen mit starken Marken vom Aufbau her stark ähnelt, sind die jeweiligen Kernidentitäten äußerst unterschiedlich. Sie spiegelt die Werte wider, die das Unternehmen nach innen und nach außen repräsentieren soll. Sie beziehen sich zum einen auf funktionale und emotionale Vorteile, zum anderen auf das Mittel zum Selbstaussdruck, das den Konsumenten gerade zum Kauf dieser starken Marken bewegen soll.

⁶⁷ Vgl. Keller, K.L. (1999), S. 46f.

⁶⁸ Vgl. Adjouri, N. (2002), S. 167f.

⁶⁹ Vgl. Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 54ff.

Beispiele	Virgin	Saturn	McDonald's	Nike
Kern-identität:	Beste Qualität	ein Welt-klassewagen	immer heiß und gut schmeckend	technisch überlegene Schuhe
	Innovation: Immer die Ersten	Beziehung: Behandelt Kunden mit Respekt und als Freund	Service: schnell, freundlich, genau	Sport und Fitness
	Spaß und Unterhaltung		Sauberkeit	für alle Top-Athleten und Sportler
	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis		Nutzer: Familien und Kinder	verbessert das Leben der Sportler
	weltweites Klientel			
Erweiterte Identität:	der Underdog	Kleinwagen	größte Fast Food-Kette weltweit	
Persönlichkeit:	Sinn für Humor	freundlich, fürsorglich, jugendlich und humorvoll	familienorientiert, für alle, gesund	aufregend, provokativ
	hält sich nicht an die Regeln		fröhlich, amerikanisch	energisch, cool, innovativ und aggressiv
	kompetent			
Beziehungen:	Die Kunden sind Kumpel, mit denen man zusammen Spaß hat	Kunden werden mit Respekt und als Freund behandelt	Familienerlebnis ist inklusive	dargestellt durch einen robusten Macho, der Kleidung, Schuhe etc. präsentiert
Symbole:	Virgin Blimp	Slogan: a different kind of company, a different kind of car	Logo: Goldenes M	Logo: "Swoosh" Symbol
	Logo: Virgin			Slogan: Just do it
Weiteres:		engagierte Mitarbeiter, treue Kunden	zeitsparend und überall	Untermarken: Air Jordan
		Handelserfahrung: Kein Druck	Produktbereich: Fast Food	Verbindung mit Top-Athleten wie Agassi, McEnroe usw.
		freundlich, informativ, kein Preisfeilschen	Kinderunterhaltung Untermarken: Big Mac usw.	
Wertvorstellungen:				
Funktionale Vorteile:	Gute Qualität, innovative Extras	ökonomisches Qualitätsauto	Gut schmeckende Produkte	Hohe Technologie, die Leistung und Komfort verbessert
	Flair und Humor	exzellenter freundlicher Service	Extras wie Spielplatz, Preise usw.	
Emotionale Vorteile:	Stolz des Underdog	stolze US-Fertigung	Spaß durch McDonald's Geburtstagsparties usw.	fühle dich beschäftigt, aktiv und gesund
	Spaß und Vergnügen	freundschaftliche Beziehung zwischen Saturn und seinen Händlern	Familiengefühl	
Mittel zum Selbstausdruck:	ausgefallen sein und Unerhörtes tun	fröhlich jung und herzlich		Schuh mit starker Persönlichkeit, den auch Top-Athleten tragen

Abbildung 9: Identitätsauftritte von verschiedenen Unternehmen in der Praxis

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aaker, D.A. (1996), S. 89ff. sowie Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001), S. 56.

6 Ausblick

Markenführung wird in Zukunft zunehmend komplexer und vielschichtiger. Es reicht nicht mehr aus, sich auf sein Bauchgefühl zu verlassen. Markenmanagement muss als integrierendes Element in der Marketingplanung wahrgenommen und umgesetzt werden. Die auftretende Markenvielfalt verschärft die Notwendigkeit zur Entwicklung klarer und imageprägender Markenpositionierungen. Dazu benötigt man heute mehr denn je emotionale Aspekte bei der Suche nach imagerelevanten Eigenschaften für die Marke. Es ist wichtig, Markenpersönlichkeiten, Markenbeziehungen, Markenbilder und Gefühle, die durch Marken aufgebaut werden, genau zu ergründen, zu analysieren und in geeignete Maßnahmen umzusetzen.⁷⁰

Ausgangslage dieser Analyse bildet die Markenidentität. Sie ist die Basis für alle weitergehenden Aktivitäten der Markenpolitik und steht im Zentrum der Markenführung. Erst wenn die Markenidentität definiert ist, kann die Positionierung festgelegt und das gewünschte Image und ein damit einhergehender, profunder Markenwert angestrebt werden. Dazu benötigt die Markenführung eine praxisgerechte Grundlage, die in den Unternehmen oft nicht gegeben ist. Hierbei kann das Marketing für die Markenführung durchaus als Vorbild dienen und sollte ein Bestandteil der Markenführung sein, um eine klar strukturierte Vorgehensweise und Einteilung von Bereichen und Aufgaben der Markenführung zu garantieren. Das Wissen über die Marke sollte im Unternehmen verankert werden. Das bedeutet, dass Markenpolitik nicht an externe Unternehmen vergeben, sondern im Unternehmen selbst, alleine oder mit Partnern entwickelt und gelebt werden sollte.⁷¹

Auch für den Verbraucher hat sich die Markenwahrnehmung im Laufe der Zeit gewandelt. Während die Marke viele Jahre lang einen funktionalen Vorteil darstellte, ist sie heute im Wesentlichen durch die Identität des Wertesystems von Marke und Verbraucher bestimmt. Marken sind zu komplexen Gebilden geworden, die sich zunehmend vom Produkt lösen. Nicht mehr die funktionalen Vorteile des Produktes stehen im Vordergrund, sondern der Wert, für den die Marke steht. Die Marke Nivea beispielsweise steht nicht mehr für Hautpflege, sondern für natürliche Schönheit.⁷²

Richtig verstanden wird die, wie Adjouri betont, zum Marke für das Unternehmen:

„Die wichtigste Regel jedoch, die für die Praxis gilt, ist, dass die Marke immer ein Botschafter des Unternehmens ist. Wird dies von den Unternehmen erkannt und ernsthaft umgesetzt, ist der erste Schritt für den Erfolg der Marke getan.“⁷³

⁷⁰ Vgl. Esch, F.-R./Wicke, A. (2001), S. 51ff.

⁷¹ Vgl. Adjouri, N. (2002), S. 227f.

⁷² Vgl. Sommer, R. (1998), 183f.

⁷³ Adjouri, N. (2002), S. 228.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A./Joachimsthaler, Erich (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken.
- Aaker, David A. (1996): Building Strong Brands.
- Aaker, Jennifer L. (1997): Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, 34 (August), S. 347-356.
- Aaker, Jennifer L. (2001): Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 91-102.
- Adjouri, Nicholas (2002): Die Marke als Botschafter – Markenidentität bestimmen und entwickeln.
- Baumgarth, Carsten (2001): Markenpolitik.
- Biel, Alexander L. (2001): Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 61-90.
- Clausnitzer, Thomas/Heide, Gerd/Nasner, Nicolas (2002): Markenartikel-Management – Strategien und Instrumente für eine konsistente Marktbearbeitung.
- Esch, Franz-Rudolf (2003): Marken – auf der Suche nach Identität, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 88 (14.04.), S. 24.
- Esch, Franz-Rudolf (2001a): Vorwort zur ersten Auflage, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. VI-VIII.
- Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 3-55.
- Esch, Franz-Rudolf (2001b): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 233-265.
- Essinger, Grit (2001): Produkt- und Markenpolitik im dynamischen Umfeld.

- Herrmann, Andreas/Huber, Frank/Braunstein, Christine (2001): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, S. 103-133.
- Kapferer, Jean-Noel (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens.
- Kapferer, Jean-Noel (1997): Strategic Brand Management, 2. Auflage.
- Keller, Kevin Lane (1999): Brand Mantras: Rationale, Criteria and examples, in: Journal of Marketing Management, Nr. 15, S. 43-51.
- Keller, Kevin Lane (2003): Strategic Brand Management, 2. Auflage.
- Linxweiler, Richard (1999): Marken-Design – Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen.
- Meffert, Heribert (1994): Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel (Band 1), S. 164-188.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Sattler, Henrik (2001): Markenpolitik.
- Sommer, Rudolf (1998): Psychologie der Marke – Die Marke aus Sicht des Verbrauchers.
- Spiegel, Uta/Spiegel, Götz (2001): Der Markenimage-Spiegel – ein Instrument zur Markenführung, in: THEXIS, Nr.2, S. 74.
- Tomczak, Torsten/Will, Markus, Kernstock, Joachim et al. (2001): Corporate Branding – Die zukunftsweisende Aufgabe zwischen Marketing, Unternehmenskommunikation und strategischem Management, in: THEXIS, Nr. 4, S. 2-4.
- Willenbrock, Harald (2002): Noch einmal mit Gefühl in: Antrecht, Rolf (Hrsg.): McK Wissen 03 – Branding, 1. Jahrgang, S. 14-21.