



# INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Diplomarbeit im Studiengang Internationale Betriebswirtschaft

**Thema:**

## STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN DER MARKENFÜHRUNG UND DEREN AUSWIRKUNG AUF DEN MARKENWERT

**Autorin:**

Henrike Giesen  
Paul-Klee-Weg 79  
48165 Münster  
Tel. (02501) 28 635  
Mobil: (0173) 67 47 621

**Datum:**

08.04.2005

**Betreuung:**

Simone Wastl  
International School of Management  
Otto-Hahn-Straße 19  
44137 Dortmund  
Tel. (0231) 97 51 39-0

## Kurzportrait der Autorin:



Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit, Frau Henrike Giesen, ist Absolventin der International School of Management in Dortmund. (Ihren Abschluss machte Sie im Sommersemester 2005) Die 23 jährige Absolventin studierte Internationale Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten: Marketing & CRM, Controlling und Unternehmensführung und verfügt bereits über erste Erfahrungen im Bereich Marketing/ Markenmanagement. Aktuell vertieft Sie nach Auslandsaufenthalten in Paris (Frankreich), Amerika und Halifax (Kanada) ihre Marketingkenntnisse in London (England).

Die Hauptmotivation für Ihre Arbeit schöpfte Sie aus dem teilweise sehr konfuse Bild der Markenbewertung in der Praxis. Ziel der vorliegenden Arbeit war es Unternehmen einen ersten Leitfaden für die Auseinandersetzung mit dem Thema Markenbewertung zu liefern.

Falls Sie sich für die Ergebnisse der zur Arbeit gehörigen Studie (an der 22 Experten und 20 Unternehmen aus vier verschiedenen Branchen teilnahmen) näher interessieren, enthält die Arbeit noch einen 80-seitigen Anhang mit den detaillierten Auswertungen, den Ihnen Frau Henrike Giesen gerne auf Anfrage per E-Mail zusendet. Außerdem freut sich die Verfasserin über jegliche Anregungen und fachliche Rückfragen bezüglich Ihrer Arbeit. Aus datenrechtlichen Gründen mussten leider alle Expertenaussagen anonymisiert werden. (Sie finden an dieser Stelle ein X.)

Die Diplomarbeit von Frau Henrike Giesen wurde mit der Note 1,7 bewertet; betreut wurde die Arbeit durch Frau Simone Wastl, Principal bei der BBDO Consulting GmbH, Düsseldorf.

Für weitere Fragen steht Ihnen Frau Henrike Giesen gerne unter der E-Mail-Adresse [henrike.giesen@gmx.de](mailto:henrike.giesen@gmx.de) zur Verfügung.

# I Inhaltsverzeichnis

II	Abkürzungsverzeichnis	III
III	Abbildungsverzeichnis	IV
1	Einleitung	1
2	Begriffliche und theoretische Grundlagen der Markenführung	2
2.1	Was versteht man unter Markenführung?	2
2.2	Herausforderungen und Aufgaben der Markenführung	11
2.2.1	Relevante wirtschaftliche und soziokulturelle Bedingungen der Markenführung	11
2.3	Zielsystem der Markenführung	17
2.4	Ganzheitliche zukünftige Markenführung	20
3	Strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung – Werkzeuge der effektiven Markenführung	22
3.1	Strategische Erfolgsfaktoren als Wettbewerbsvorteile	22
3.2	Identifizierung der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung	23
3.2.1	„Uniqueness“ schaffen – Die differenzierte Markenpositionierung	23
3.2.2	Markenwissen – Der Schlüssel zu einer guten Kundenbeziehung	27
3.2.3	Marken- und Kundenzufriedenheit – Im Vergleichsprozess des Kunden bestehen	29
3.2.4	Markenloyalität – Ein Zeichen von Vertrauen	31
3.2.5	Trendkompetenz und Innovation – Die Kunst, sich selbst immer wieder neu zu erfinden	34
3.2.6	Konsistenz und Kontinuität in der Markenführung – Ein schmaler Grad zwischen Identitätswahrung und Anpassung	37
3.2.7	Integration der Markenführung in die Unternehmensorganisation – Die Bedeutung einer nach innengerichteten Markenführung	39
3.2.8	Der effektive Marketing-Mix	42
4	Wie beeinflussen die strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung den Markenwert?	45
4.1	Was ist der Markenwert?	46
4.2	Verschiedene Ansätze zur Markenwertmessung	50
4.2.1	Beschreibende, monetäre Verfahren	52
4.2.2	Erklärende, verhaltenswissenschaftliche Verfahren	54
4.2.3	Kombinierte und komplexe Verfahren	56
4.3	Chancen und Risiken der Markenbewertung	57
5	Die wichtigsten Hebel der Markenführung in Bezug auf den Markenwert	59

5.1	Die Ergebnisse einer eigenen qualitativen Studie	59
5.1.1	Die Vorgehensweise	60
5.1.2	Strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung aus Sicht der Unternehmen und der Experten	63
5.1.3	Die Verwendung des Markenwertes in der Praxis	69
5.1.4	Die Hebel der Markenführung im Bezug auf den Markenwert	72
5.1.5	Markencontrolling als Kontrollinstrument strategischer Markenführung	73
5.2	Unternehmen können mithilfe der Markenführung ihren Markenwert optimieren – Eigene Schlussfolgerung	74
IV	Literaturverzeichnis	V

## II Abkürzungsverzeichnis

BMW	Bayerische Motorenwerke
BraSC	BrandScoreCard
BSC	Balanced Scorecard
C/ D-Paradigma	Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma
Datensatznr.	Datensatznummer
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
Erfolgsfaktornr.	Erfolgsfaktornummer
et al.	et alii, et alia, et alteri
Fragenr.	Fragennummer
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
HGB	Handelgesetzbuch
MarkenG	Markengesetz
n=	Anzahl der Äußerungen zu dieser Frage
TV	Television, Fernseher
VW	Volkswagen

### III Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit.....	1
Abbildung 2: Zielsystem der Markenführung.....	18
Abbildung 3: Wirkungszusammenhänge zwischen verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Zielen.....	19
Abbildung 4: Methodik des vernetzten Denkens .....	21
Abbildung 5: Entwicklung einer Beziehung zwischen Marke und Konsument .....	29
Abbildung 6: Das Konfirmations-/ Diskonfirmationsparadigma .....	30
Abbildung 7: Konzeptualisierung von Markenloyalität .....	32
Abbildung 8: Die innen beleuchtete Tasche der Firma BREE.....	36
Abbildung 9: Betty Crocker im Wandel der Zeit von 1936 - 1996 .....	38
Abbildung 10: Dimensionen einer Entscheidung im Rahmen der Kommunikation .....	43
Abbildung 11: Grobeinteilung der Modelle .....	51
Abbildung 12: Beurteilung des Interbrandansatzes.....	54
Abbildung 13: Beurteilung des Eisbergmodells von icon.....	56
Abbildung 14: Die fünf wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren der Experten .....	63
Abbildung 15: Vergleich der Markenwertdefinitionen .....	69
Abbildung 16: Der Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren und dem Markenwert.....	70
Abbildung 17: Markenwertmessung in der Praxis aus Sicht der Experten.....	72

## 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit will eine theoretische und praktische Grundlage für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung und dem Markenwert schaffen. Hierbei geht es nicht um ein betriebswirtschaftliches Rechenmodell, sondern um das prinzipielle Verständnis von Markenwert. Es werden nicht nur mögliche strategische Erfolgsfaktoren, die als Treiber im Bezug auf den Markenwert betrachtet werden können, identifiziert, sondern die Arbeit untersucht auch das Potenzial des Markenwerts als Steuerungsgröße in der Markenführung. Die Motivation für die Arbeit entstand aus dem häufig verzerrten Bild des Markenwerts in der aktuellen Diskussion; oft mangelt es an einem grundlegendes Verständnis für den Markenwert. Häufig wird der Markenwert nur als Bilanzkennzahl oder als wichtige Information bei Unternehmenskäufen betrachtet. Was sich aber hinter dem Gedanken vom Markenwert verbirgt, rückt häufig in den Hintergrund. Deshalb ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, die in Abbildung 1 als Grundpfeiler der Arbeit dargestellten Fragen zu beantworten. In der ersten Stufe werden deshalb zunächst die Grundlagen und Rahmenbedingungen der Markenführung erläutert. Anschließend steht das ganzheitliche Denken in der Markenführung im Fokus der Arbeit und damit die Beantwortung der in Kapitel 3, 4 und Abschnitt 5.2 diskutierten Hauptfragen.

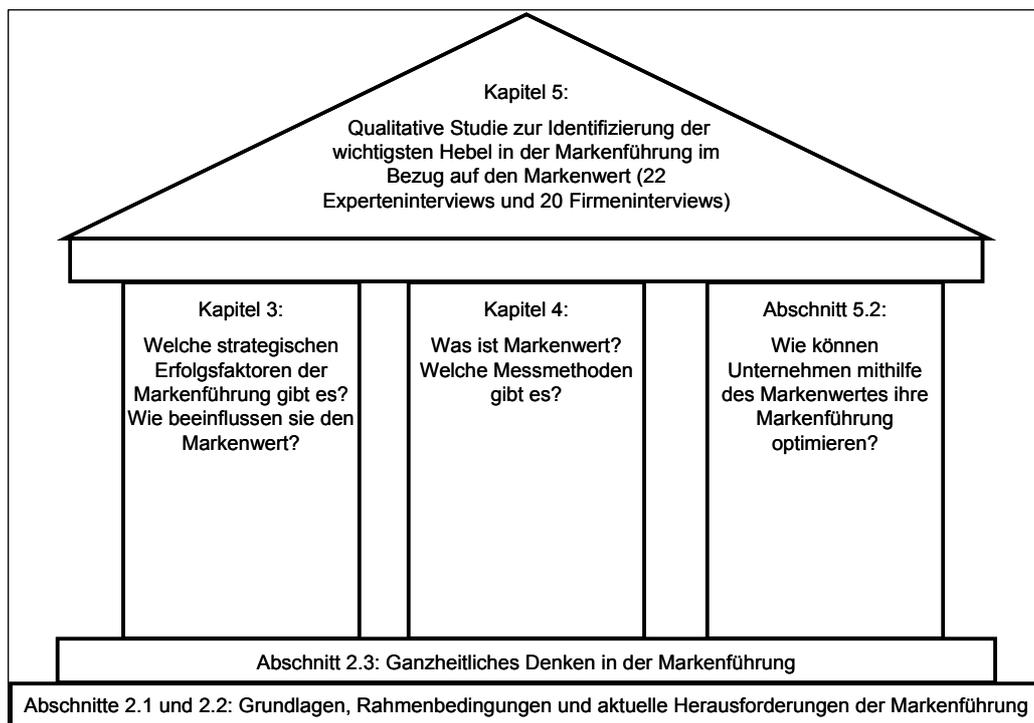


Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit

Eine praktische Studie stellt abschließend die theoretischen Kenntnisse der Praxis gegenüber und versucht strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung aus Sicht der Unternehmen und Experten herauszuarbeiten.

## 2 Begriffliche und theoretische Grundlagen der Markenführung

### 2.1 Was versteht man unter Markenführung?

In der aktuellen Verwirrung im Dschungel der Begriffsdefinition zum Thema Markenführung fehlt ein eindeutiges und einheitliches Verständnis der Markenführung.<sup>1</sup> Deshalb ist ein kurzer Rückblick in die Geschichte der Markenführung notwendig, um den Begriff Markenführung zu Beginn der Ausführungen herzuleiten. Die unterschiedlichen Definitionen sind sehr stark geprägt durch verschiedene Auffassungen des Begriffs „Marke“. Marke und Markenführung können in der aktuellen Diskussion als zwei ineinander greifende Begriffe verstanden werden, wobei der eine nicht ohne den anderen betrachtet werden kann, da Markenführung die Marke zum Objekt hat. Der folgende Abschnitt zeigt die einzelnen Entwicklungsstufen der Markenführung auf und erläutert die jeweilige Definition und Funktion der Marke.

Eine grobe Einteilung der Entwicklung der Markenführung stellen die folgenden fünf Phasen dar.<sup>2</sup>

#### 1. Phase: Mitte des 19 Jahrhunderts bis Anfang 20. Jahrhundert

Mit der Ablösung des Zunftwesens und der Einführung eines Massenmarkts wurde die Beziehung zwischen Unternehmen und Konsument zunehmend anonym. Die große Herausforderung für die Unternehmen bestand darin, das ehemals dem Hersteller entgegengebrachte Vertrauen, das noch durch den persönlichen Verkauf der Ware geprägt war, auf das Produkt zu übertragen. Besonders erfolgreich waren hier Marken wie z.B. Dr. Oetker (1899), Maggi (1886) oder das Mundwasser Odol (1893), die es schafften, den Vertrauenstransfer auf das Produkt z.B. durch einzigartige Produktverpackungen, wie die besondere Gestaltung der Odol- oder Maggiflasche, zu gewährleisten. Leitherer datiert deshalb auch den Beginn des modernen Markenwesens auf das Jahr 1890,<sup>3</sup> obwohl die ersten Herstellermarken im Konsumgüterbereich und auch im Investitionsgüterbereich bereits seit den 40er Jahren existierten, wie z.B. Faber (1839; später Faber Castell) oder Siemens (1847).<sup>4</sup> Hellmann spricht auf Grund der bemerkenswerten Bekanntheit der ersten Markenartikler, wie z.B. auch Persil (1907), von einer „Pionierleistung der erfolgreichen Abstimmung zwischen Massenproduktion, Reklame und Massenbedarf“.<sup>5</sup> Das allgemeine Markenverständnis begriff damals die Marke als Kennzeichen, das in erster Linie als Herkunftsbeweis diente.<sup>6</sup> Markenführung war

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert/ Burmann/ Koers 2002b, S.14; Welling 2003, S. 1

<sup>2</sup> Hier wurde die Phaseneinteilung von Meffert/ Burmann verwendet. Vgl. Meffert/ Burmann, 2002a, S. 18

<sup>3</sup> Vgl. Hellmann 2003, S. 49 ff., S. 52

<sup>4</sup> Vgl. Bruhn 2004d, S. 6

<sup>5</sup> Hellmann 2003, S. 53

<sup>6</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 18

zu diesem Zeitpunkt noch kein ausgereiftes Managementkonzept. Sie konzentrierte sich vielmehr auf die Markierung des Produktes als Eigentum des Unternehmens.<sup>7</sup>

## 2. Phase: Anfang 20 Jahrhunderts bis Mitte der 60er Jahre

Es entstand das „klassische Markenartikelkonzept“ von Domizlaff (1939), das den Unternehmen ermöglichte, „durch eine hohe, [...] konstante Warenqualität, eine gleichartige Aufmachung, den Vertrieb in einem größeren, überregionalen Markt“<sup>8</sup> den Kunden besser zu erreichen und den Umsatz zu erhöhen. Besonders wichtig war der Einsatz der klassischen Werbung, weil sie eine Chance darstellte, sich im Blickfeld des Konsumenten vom Wettbewerber zu differenzieren und indirekt in Kontakt mit den Kunden zu treten.<sup>9</sup> Aus heutiger Perspektive lässt sich sagen, dass das Konzept vor allem wegen der Existenz des damaligen Verkäufermarkts funktionierte. Die Konsumenten kauften einfach die Waren, die auf dem Markt vorhanden waren, ohne große Auswahlmöglichkeiten zu besitzen. Das Markenverständnis aus dieser Zeit war geprägt durch den „konsumgüterorientierten Warenfokus“<sup>10</sup>. Er wird deutlich in der Markendefinition von Mellerowicz (1963), der Marke als

„[...] für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Hersteller, Händler) erworben haben (Verkehrsgeltung)“<sup>11</sup>

definierte. Im Umkehrschluss heißt diese Definition, dass Produkte wie eine Dienstleistung (wie z.B. eine Beratungsleistung), ein Investitionsgut (wie z.B. ein Aktienfond), oder ein Vorprodukt (wie z.B. der Intel Mikroprozessor) keine Marken nach dem damaligen Verständnis waren, da sie kein der Definition entsprechendes Konsumgut waren.<sup>12</sup> Interessant zu beobachten ist, dass damals Grundregeln existierten, die als ein Garant für den Markenerfolg galten. Sie manifestierten sich in den „22 Grundsätzen der natürlichen Markenbildung“ von Domizlaff (1939).

Im Bezug auf die Markenführung wurde damals der instrumentelle Ansatz vertreten. Er lässt sich sehr anschaulich durch den Begriff der Markentechnik beschreiben. Der Begriff „Technik“ verleitet sehr schnell zu dem Schluss, dass Markenführung wie ein Handwerk zu erlernen sei. Die Instrumente des Marketing, wie z.B. die Namensfindung, die Produkt- und Ver-

---

<sup>7</sup> Vgl. Linxweiler 2001, S. 49

<sup>8</sup> Meffert/ Burmann 2002a, S.20

<sup>9</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 20

<sup>10</sup> Meffert/ Burmann 2002a, S. 20

<sup>11</sup> Mellerowicz 1963, S. 39

<sup>12</sup> Vgl. Mellerowicz 1963, S. 39

packungsgestaltung sowie der Einsatz klassischer Werbung wurden als eine Art Technik zum besseren und erfolgreicherem Produktverkauf verstanden.<sup>13</sup> Doch Domizlaff, der als „Vater der Markentechnik“ in Deutschland gilt, erkannte schon damals, dass die Marke „ausschließlich ein Erzeugnis der Massenpsyche“<sup>14</sup> sei. Deshalb ist es zu kurz gedacht, auf das „Handwerk“ Markenführung zu setzen, das wie eine standardisierte Produktherstellung abläuft. Die Marke liegt eben nicht nur im Ermessen des Unternehmens; sie wird erst durch das Vorstellungsbild der Konsumenten von dem Produkt zum Leben erweckt.<sup>15</sup>

### **3. Phase: Mitte der 60er Jahre bis Mitte der 70er Jahre**

Durch erste wirtschaftliche Schwierigkeiten, wie z.B. die erste Ölkrise 1973, wurde zunehmend der Preis entscheidend für die Kaufentscheidung der Konsumenten, was auch die Entstehung von „Me-too“ Produkten oder so genannten Handelsmarken verdeutlicht.<sup>16</sup> Damals erfüllten Handelsmarken nur den Zweck, möglichst schnell Marktanteile durch niedrige Preise zu gewinnen. Auch wollten Unternehmen ihre Absatzmethoden verbessern, damit sie sich schlagkräftiger im Vertrieb aufstellen und mehr Produkte auf den Markt bringen konnten.<sup>17</sup> Deshalb spricht man hier auch vom „angebotsbezogenen Markenverständnis“, weil alles darauf ausgerichtet war, das Angebot auf dem Markt zu verbessern. Der bis dato vorherrschende Verkäufermarkt entwickelte sich zum Käufermarkt. Jetzt überzeugte nur derjenige Anbieter mit dem interessantesten Produktangebot. Vor diesem Hintergrund bildete sich der funktionsorientierte Markenführungsansatz heraus. Zum ersten Mal wurden die klassischen Marketinginstrumente wie z.B. Marktforschung, Kommunikationspolitik, Produktpolitik, Preispolitik und Distributionspolitik in die Markenführung eingebunden.<sup>18</sup> Unternehmen begannen Marketing als Funktion in der Unternehmensstruktur zu verankern, um die strukturellen Bedingungen für einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.<sup>19</sup>

### **4. Phase: Mitte der 70er Jahre bis Ende der 80er Jahre**

In dieser Phase beeinflusste vor allem der Effekt des „Information overload“ den Konsumenten, der durch zu viele Marken und Produktinformationen entstand.<sup>20</sup> So ist es auch nicht verwunderlich, dass 1987 das Institut für Konsum- und Verhaltensforschung feststellte, dass rund 98% der Informationen aus den Medien nicht mehr von den Konsumenten aufgenom-

---

<sup>13</sup> Vgl. Hartmann 1966, S. 15; Hellmann 2003, S. 74 f.

<sup>14</sup> Vgl. Domizlaff 1939, S. 159

<sup>15</sup> Vgl. Domizlaff 1939, S. 134 f.

<sup>16</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 22

<sup>17</sup> Vgl. Dichtl 1978, S. 19

<sup>18</sup> Vgl. Hartmann 1966, S.13 f.

<sup>19</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S.23

<sup>20</sup> Vgl. Esch/ Wicke 2001, S. 17

men werden könnten.<sup>21</sup> Immer schneller wurden technische Neuheiten von Markenherstellern kopiert und durch Billiganbieter verkauft. Eine deutliche Sättigung auf den Märkten war spürbar, was letztlich zu skeptischeren und preissensibleren Kunden führte. Auch versuchten Firmen, sich neue Kommunikationswege zum Kunden zu erschließen und setzen z.B. auf Sponsoring und Event-Marketing. Alte Wettbewerbsvorteile und abgegriffene Differenzierungskriterien gegenüber dem Wettbewerber, wie z.B. Innovation und Qualität, versagten immer häufiger. Der distribuierende Handel wurde zum mächtigen Gegenspieler von vielen Markenherstellern vor allem in der Konsumgüterbranche. Von jetzt an galt der Handel als „Gate-keeper“, der die Markenhersteller durch die Produktion von Gattungsmarken attackierte. Aus diesen Marktveränderungen heraus bildete sich ein neues, nachfragerbezogenes und subjektives Markenverständnis heraus, das den Konsumenten in den Vordergrund stellte und sich über die Wahrnehmung des Konsumenten von Produkten definierte.<sup>22</sup> Jetzt galt alles als Marke, was vom Konsumenten als Markenprodukt wahrgenommen wurde, einschließlich Dienstleistungen, Investitionsgüter, Vorprodukte usw.<sup>23</sup> Die steigende Bedeutung der Wirkung der Marke beim Konsumenten resultierte in dem verhaltens- bzw. imageorientierten Ansatz der Markenführung. Unternehmen wollten jetzt wissen, wie sie ihr Image beeinflussen können und wie sich die Determinanten des Markenimages bestimmen ließen. Aus der Kritik an dem zu starken Imageeinfluss und dem Mangel der Integrationsfähigkeit der verhaltensorientierten Markenführung entstand der technokratisch-strategieorientierte Markenführungsansatz.<sup>24</sup> Er versuchte, die Unternehmensführungsperspektive in die Markenführung zu integrieren und forderte eine konsequente Eingliederung der Markenführung in die Planungs-, Kontroll-, und Koordinationsprozesse des Unternehmens.<sup>25</sup>

## 5. Phase: 90er Jahre bis heute

Der Markt wurde in den 90er Jahren zunehmend transparenter und durch die voran schreitende Globalisierung auch komplexer. Kunden verlangten von den Unternehmen, dass sie nachvollziehbar Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Des Weiteren nahm die Rate der Produktflops stetig zu, und die Produktlebenszyklen verkürzten sich rapide. Deshalb versuchten viele Unternehmen, durch den Aufbau einer Dachmarke das Risiko einer Produktneueinführung zu verringern. Der Handel wurde unter anderem durch die Einführung von Scannerkassen und den Erhalt der damit verbundenen Kundendaten zu einer wichtigen Informationsquelle für die Hersteller. Die zunehmende Zahl von Handelsmarken und die Ent-

---

<sup>21</sup> Vgl. Brünne/ Esch/ Ruge 1987, o.S.

<sup>22</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 23 f.

<sup>23</sup> Vgl. Berekoven 1978, S. 43; Meffert 1979, S. 23 f.

<sup>24</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 24 f.

<sup>25</sup> Vgl. Haedrich/ Tomczak 1996a, S. 27 ff., S. 31 f.

stehung des Category Management verdeutlichen den Machtgewinn des Handels gegenüber den Herstellern. Interessant zu beobachten in der fünften Phase ist die steigende Bedeutung des intellektuellen Kapitals. Unternehmenskäufe wurden nicht mehr wegen des Zuwachses an Anlage und Umlaufvermögen oder Mitarbeitern getätigt, sondern vor allem wegen der Rechte und Lizenzen an Marken.<sup>26</sup> In diesem Zusammenhang steht auch die Erkenntnis, dass die Marke das wichtigste Kapital des Unternehmens ist.<sup>27</sup> Immer häufiger setzten Unternehmen anstatt auf die starke Einzelmarken auf ein Markenportfolio, das ganz auf Synergieeffekte zwischen den einzelnen Marken abzielte. Jedoch wurde durch die voran schreitenden Erweiterungen des Markenportfolios die Integration der akquirierten Unternehmen in die Unternehmenskultur immer komplizierter. Im Sinne der Allokation der Ressourcen wurden Einheiten gestrichen, oder wieder veräußert. Deshalb wurde der Ruf nach einer Markenführung laut, mit dem Ziel, eine einheitliche Identität mit einer Wirkung nach außen und nach innen zu schaffen. Vor diesem Hintergrund wurde der identitätsorientierte Ansatz von Meffert und Burmann (2002) entwickelt.<sup>28</sup> Zu beobachten ist hier eine Zusammenführung des angebotsbezogenen und des nachfragebezogenen Markenverständnisses.<sup>29</sup> Beide werden in das Konzept der identitätsorientierten Markenführung integriert, indem eine Gegenüberstellung des Selbstbilds und des Fremdbilds der Marke stattfindet. Jetzt ist nicht mehr nur das Image des verhaltensorientierten Ansatzes wichtig, sondern die Nachfragerperspektive wird erweitert um eine interne Betrachtungsperspektive der Marke – das Selbstbild der Marke. Im Mittelpunkt steht die Markenidentität, die Vertrauen in die Marke beim Konsumenten schaffen soll und auch die Grundlage einer langfristigen Kundenbindung darstellt.<sup>30</sup> Die Marke wird als Informationsspeicher<sup>31</sup> verstanden, der durch die Schaffung von Vertrauen die Transaktionskosten des Konsumenten reduziert.<sup>32</sup> Das Ziel der starken Markenidentität soll durch die Vernetzung aller nach außen- und innengerichteten Aktivitäten erreicht werden, wobei die Markenführung die Aufgabe hat, das Ist-Image und die Ist-Identität dem Soll-Zustand anzupassen.<sup>33</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 29

<sup>27</sup> Vgl. Kapferer 1992, S.8

<sup>28</sup> Als konkurrierender Ansatz entwickelte sich aus dem sozialpsychologischen Markenverständnis auch der Ansatz der fraktalen Markenführung von Gerd Gerken (1994), der die völlige Loslösung von allen Grundprinzipien der Markenführung forderte. Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 27.f; Hellmann 2003, S. 120

<sup>29</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002b, S. 37

<sup>30</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 28 f.

<sup>31</sup> Kroeber-Riel/ Weinberg sprechen von Schlüsselinformationen (information chunks), die im Kopf des Konsumenten gespeichert sind und Auskunft über Image und Qualität des Produktes geben. Sie ersetzen praktisch die erneute Informationssuche des Konsumenten, vgl. Kroeber-Riel/ Weinberg 2003, S. 284.

<sup>32</sup> Vgl. Kaas 1990, S. 545; Plötner 1995, S. 50 f.

<sup>33</sup> Welling setzt sich sehr kritisch mit dem Ansatz der identitätsorientierten Markenführung auseinander. Er bemängelt eine fehlende theoretische Fundierung des Konzepts und die nicht eindeutige Trennung zwischen

Abschließend lässt sich sagen, dass in der fünften Phase eine eindeutige Weiterentwicklung und Zusammenführung bereits bestehender Konzepte stattgefunden hat, was sich auch auf die heutige Markenführung übertragen lässt. Im Allgemeinen zeichnet sich in der Markenführung auf der einen Seite ein „Deepening“ ab, das durch die immer detaillierteren Kenntnisse über das Konsumentenverhalten und die Komplexität des Mysteriums Marke hervorgerufen wird. Auf der anderen Seite gibt es ein Markenführungs-„Broadening“, das verantwortlich ist für das Wachsen der Marke in immer neue Dimensionen. Der Begriff Marke lässt sich heute nicht mehr in das enge Korsett der klassischen Markenartikel-Definition pressen. Heute verstehen sich Städte (wie z.B. Berlin, mit dem Bären als bekanntes Logo), ganze Regionen (wie z.B. Baden-Württemberg mit dem bekannten Slogan „Wir können alles. Außer hochdeutsch“<sup>34</sup>), Internetfirmen (wie z.B. Yahoo oder Google), Vorprodukte (wie z.B. der Mikroprozessor von Intel) und Dienstleistungsfirmen (wie z.B. McDonalds) als Marken. Der folgende Abschnitt legt dar, wie sich die Markenführung heute definiert und auf welchem Markenverständnis sie aufbaut.<sup>35</sup>

### **Das heutige Marken- und Markenführungsverständnis**

Die aktuelle Markenführung heute ist im Wesentlichen geprägt durch drei unterschiedliche Definitionen von Marke. Betrachtet man zunächst die Bedeutung des Begriffs der Marke im Alltag, so fällt auf, dass der Begriff Marke häufig als Synonym für das Markenprodukt verwendet wird. Die Ursache liegt in der angenommenen Funktion der Marke als quasi Merkmal zur Qualitätsprüfung. Der Konsument schließt einfach von der Marke als Zeichen auf das markierte Produkt.<sup>36</sup> Dabei sind eigentlich die beiden Begriffe strikt voneinander zu trennen und ganz und gar nicht synonym zu verwenden. Die Marke als schutzfähiges Zeichen wird definiert nach § 1 Abs.1 MarkenG, wonach

„Personenamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farbe und Farbzusammenstellungen [...], die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“.

---

Image und Identität. Auch verschwimmen seiner Meinung nach die Bedeutungen des Begriffs Identität in dem Konzept von Meffert und Burmann. Einmal hat er eine faktische Bedeutung, in einem anderen Zusammenhang wieder eine normative. Weiterhin stellt er fest, dass die existierenden Markenführungsansätze häufig nur auf einer Mittel-Zweck-Beziehung basieren und schlicht und einfach versuchen, die Probleme der Praxis zu lösen, jedoch keinen Anspruch erheben, sich wissenschaftlichen Maßstäben zu stellen. Auch bemerkt Welling, dass einige Interessengruppen am Unternehmen, z.B. die Mitarbeiter sowohl ein Selbst-, wie auch ein Fremdbild haben. Vgl. Welling 2003, S. 9 ff., S.27 ff., S.38 f., S. 55 f.

<sup>34</sup> O.V. o. J., o. S.

<sup>35</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S. 28 ff.; Meffert/ Burmann 2002b, S. 37

<sup>36</sup> Vgl. Hammann 2001, S. 282

als Marke gelten (in Anlehnung an die Definition der American Marketing Association). Zu beachten ist, dass die Marke markenfähig sein muss. Nur Marken, die selbstständig, einheitlich und grafisch darstellbar sind, sind auch markenfähig und unterstützen die Differenzierung zum Wettbewerber (§ 3 Abs. 1 MarkenG). Aus der rechtlichen Definition folgt, dass die Unterscheidungskraft und Fähigkeit zur Abgrenzung der Marke eine entscheidende Rolle für den gebotenen Schutz einer Marke im rechtlichen Sinne spielt.<sup>37</sup>

Das Markenprodukt ist im Gegensatz zu der Marke als Zeichen vielmehr als ein Leistungsbündel mit Nutzen stiftenden Eigenschaften zu verstehen.<sup>38</sup> Bruhn unterscheidet hier zusätzlich Leistungen, markierte Leistungen und Marke. Markierte Leistungen unterscheiden sich von Marken durch einen fehlenden und eindeutig nachweisbaren Erfolg am Markt. Als Marke bezeichnet Bruhn (2004) nur die Leistung,

„die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhafte werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>39</sup>

Bruhns Definition basiert auf dem Markenerfolgskettenansatz der in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM e.V.) entstand. Er beschreibt, dass eine Leistung erst in mehreren Stufen zu einer Marke heranwachsen kann, wobei die letzte Stufe die bereits erwähnte Markendefinition darstellt. Vereinfacht zusammengefasst, wird aus der Leistung durch die Markierung mit einem schutzfähigen Zeichen eine markierte Leistung, die wiederum nur dann als Marke bezeichnet werden kann, wenn sie psychologische Wirkungen und verhaltensrelevante Wirkungen zeigt, wie z.B. eine zunehmende Markenbekanntheit oder Markensympathie und auch ökonomische Wirkungen, wie z.B. die Steigerung des Marktanteils oder des Umsatzes.<sup>40</sup> Folglich impliziert der Begriff Marke bereits den Erfolg am Markt. Die besondere Leistung der Markenerfolgskette ist, dass sie es schafft, die unterschiedlichsten Facetten des Markenbegriffs in einem Ansatz zu kombinieren. Bruhns Definition umfasst auf der einen Seite die wirkungsbezogene Definition der Marke, wie sie Ogilvy (1951) als „the consumer's idea of a product“<sup>41</sup> beschrieb, auf der anderen Seite werden aber auch die ökonomischen Ziele der Hersteller durch die erfolgsbezogenen Ebene der Defini-

---

<sup>37</sup> Vgl. Bruhn 2004d, S. 13

<sup>38</sup> Vgl. Gathen 2001, S. 13 ff.

<sup>39</sup> Bruhn 2004d, S. 21

<sup>40</sup> Vgl. Bruhn 2004d, S. 15 ff., S. 19 ff.

<sup>41</sup> in: Schütz 2005, S. 54

tion integriert (z.B. Umsatzsteigerung). Zusätzlich versteht sie die Markierung mit schutzfähigen Zeichen ausschließlich im markenrechtlichen Sinne.<sup>42</sup>

Die Markenführung heute ist stark durch identitätsorientierte Ansätze geprägt und es herrscht immer noch ein wirkungs- und verhaltensbezogene Markenverständnis vor.<sup>43</sup> Jedoch wird der Fokus zunehmend auf den Aspekt der Beziehung zwischen Marken und Konsument gerichtet. Der Umstand, dass die Marke eine Persönlichkeit hat, die eine vertrauensstiftende Identität benötigt, ist allgemein akzeptiert.<sup>44</sup> Jedoch verwandelt sich Markenführung heute immer mehr zum Beziehungsmanagement.<sup>45</sup> Unternehmen interessieren sich für die emotionale Bindung, die Konsumenten mit Marken haben. Die Marke ist hier ein Partner des Konsumenten, der aktiv an der Beziehungsgestaltung teilnimmt.<sup>46</sup> Der Trend zu „Markentagebüchern“<sup>47</sup> und Konsumenteninterviews (häufig auch tiefenpsychologische Interviews), in denen Konsumenten über ihr Leben und die verwendeten Produkte berichten, untermauert diese Entwicklung. Aus ihnen ist leicht erkennbar, wie Marken zu einem festen Bestandteil des Konsumentenlebens werden, und wie komplex der Zusammenhang zwischen Werten, Einstellungen und Produktnutzen ist.<sup>48</sup> Auch spielt die Kommunikation heute eine herausragende Rolle. Sie ist zwar seit jeher Bestandteil der Markenführung, in Form der klassischen Print Werbung z.B., aber erst in den letzten Jahren wird Kommunikation als Erfolgs entscheidender Faktor anerkannt.<sup>49</sup> Eine entscheidende Frage lautet, wie nimmt der Konsument die Markenbotschaft überhaupt noch wahr? Wie kann ein Hersteller seine Markenidentität kommunizieren? Viele Markenforscher scheinen sich einig zu sein, dass die Marke erst im Markt zum Leben erweckt wird, denn dort findet die Beurteilung durch den Konsumenten statt und es stellt sich schnell heraus, ob es auch zu Kommunikation mit ihm kommt. Nach Pepels (1991) kommt Kommunikation nämlich erst zustande, wenn „wenn Signale bewusst oder unbewusst, also unter Umgehung der kognitiven Filterung, wahrgenommen, also emp-

---

<sup>42</sup> Vgl. Bruhn 2004d, S. 15 ff.; Meffert/ Burmann vertreten ebenfalls ein wirkungsbezogenes Verständnis, das Marke „als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ definiert, Meffert/ Burmann 2002a, S. 6

<sup>43</sup> Vgl. Bruhn 2004d, S. 42

<sup>44</sup> Vgl. Kilian 2004b, S. 1ff.

<sup>45</sup> Vgl. Zentes/ Swoboda 2001, S. 900 ff.; ähnlich Kilian 2004a, S. 11ff.

<sup>46</sup> Vgl. Fournier 2001, S. 140 sowie Kilian 2004a, S. 12.

<sup>47</sup> Von so genannten Webloggern.

<sup>48</sup> Ein gutes Beispiel für den Versuch, die Beziehung zwischen Konsument und Marke zu begreifen findet sich bei Fournier 1998 oder auch in Ihrer Dissertation zum Thema „A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management“ (1994), vgl. Fournier 1998 sowie Kilian 2004a, S. 12f.

<sup>49</sup> Vgl. Hellmann 2003, S.90f., S.106

fangen und verarbeitet werden.“<sup>50</sup> Markenführung ist eben deshalb auch Kommunikationsmanagement; sie versucht die Kommunikation mit dem Konsumenten soweit wie möglich zu steuern.<sup>51</sup> Ganz wird das jedoch nie möglich sein, denn wie Demuth (1989) es deutlich formuliert „Information ist leicht. Kommunikation ist schwer. Der Unterschied ist, dass Kommunikation immer erst dann erfolgt, wenn der Empfänger die Information verstanden hat.“<sup>52</sup> Doch Markenführung ist mehr als Kommunikation; die Gestaltung der Beziehung mit dem Konsumenten erfordert eine kontinuierliche und konsistente Leistungserbringung, damit die Marke das Vertrauen des Konsumenten gewinnt. Mit der Rolle der Kommunikation in der Markenführung geht die Entwicklung der Marktforschung einher. Hat sich die Marktforschung zwar zum Ziel gemacht, die „Black Box“ Konsument durch Consumer Insights in eine „White Box“ zu verwandeln, zeigt das Beispiel der Kommunikation doch anschaulich, dass durch die Erhebung von Daten im Markt nie ein völlig „gläserner Konsument“ ausnutzbar wird.<sup>53</sup> Die Markenführung sollte sich deshalb nicht nur auf den rational handelnden, durch Consumer Insights durchleuchteten, Menschen konzentrieren, sondern eher den ganzen Menschen betrachten. Symbolisch hier für steht der Satz von Daft (1999), der als neuer Chief Executive Officer die Coca-Cola Company aus der Absatzbaisse führen sollte. Dafts Motto: „Instead of seeing consumers we must see people. Instead of seeing markets we must see societies.“<sup>54</sup> Die Erkenntnis, dass der Mensch nicht allein in Märkten lebt, scheint ein Aufruf an die Markenführung zu sein. Die Markenführung heute hat erkannt, dass interdisziplinäres Denken ein Weg ist, das Mysterium Marke weiter zu erforschen.<sup>55</sup> Ansätze, wie z.B. aus der Soziologie (als Wissenschaft der Gesellschaft) oder der Psychologie, könnten der Markenführung neue, interessante Erkenntnisse bescheren.

Die Tatsache, dass sich die Markenführung durch die sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen besser an die unternehmensexterne Umwelt anpassen muss, zwingt die Markenführung dazu, strategische Optionen konsequenter auszuwerten. Die Bedingung für den Markterfolg heute scheint die strategische Planung, Steuerung und Kontrolle der Mar-

---

<sup>50</sup> Pepels 1991, S.511

<sup>51</sup> Vgl. Hellmann 2003, S. 89

<sup>52</sup> Demuth 1989, S. 435

<sup>53</sup> Vgl. Hellmann 2003, S. 158 f.

<sup>54</sup> Daft, In: Hellmann 2003, S. 159

<sup>55</sup> Vgl. Ahlert 2005, o.S.; Hellmann 2003, S. 160

kenführungsaktivitäten zu sein.<sup>56</sup> Als abschließende Bemerkung wird Markenführung, nach Bruhn<sup>57</sup> (2004) definiert. Markenführung

„umfasst sämtliche kurz- und langfristig orientierten Entscheidungen und Maßnahmen der markenführenden Institution (Hersteller, Handel, Dienstleister, Non-Profit Organisation), die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen und im Markt erfolgreich durchzusetzen, um damit spezifische markenpolitische Ziele zu erreichen.“<sup>58</sup>

Die Definition gliedert sich nahtlos in den oben bereits erläuterten Markenerfolgskettenansatz ein. Die Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Markenführung heute beschreibt Abschnitt 2.2.

## 2.2 Herausforderungen und Aufgaben der Markenführung

Auf der Suche nach einem neuen, „richtigen“ Weg in der Markenführung betonen viele den nötigen Paradigmenwechsel in der Markenführung.<sup>59</sup> Aber wie genau soll dieser Paradigmenwechsel gestaltet werden? Warum ist ein neues Verständnis der Markenführung überhaupt notwendig? Im Hinblick auf die identitätsorientierte Markenführung droht eine zunehmende Markenüberdehnung.<sup>60</sup> Auch sorgen sich viele Markenführungsverantwortliche um die oft zitierte „Verwässerung des Markenkerns“.<sup>61</sup> Des Weiteren steigt die Notwendigkeit Marken zu kontrollieren an, nicht nur um Budgets zu rechtfertigen, sondern auch im Hinblick auf die Markenlizenzierung. Wie und warum es zu diesen Entwicklungen kommt, beschreibt der folgende Abschnitt 2.2.1.

### 2.2.1 Relevante wirtschaftliche und soziokulturelle Bedingungen der Markenführung

Zunächst sollen kurz die wichtigsten Faktoren aus der unternehmensexternen Mikro- und Makroumwelt beschrieben werden. Die folgende Untergliederung in kundenbezogene, umfeldbezogene, herstellerbezogene und marktbezogene Faktoren erhebt keinen Anspruch, vollständig zu sein.<sup>62</sup> Vielmehr will sie einen kurzen Einblick in die äußeren Umstände, auf deren Basis Markenführung heute praktiziert wird, geben. Jeder der genannten Faktoren

---

<sup>56</sup> Auch Meffert/ Burmann integrieren die Aspekte der Planung, Koordination und Kontrolle des Markenmanagementprozesses ebenfalls in ihre Definition von Markenführung. Vgl. Meffert/ Burmann 2002a, S.8

<sup>57</sup> Bruhn spricht zwar von Markenpolitik, der Begriff ist hier aber synonym zu verwenden; siehe auch Interview mit Burmann 2005 im Anhang, S. 37

<sup>58</sup> Bruhn 2004d, S. 26

<sup>59</sup> Vgl. Meffert, Burmann 2002a, S.18

<sup>60</sup> Sie beschreibt z., dass zu viele Produkte unter einem Dach eingeführt werden, die sich von Konsumenten nicht mehr mit der Markenidentität in Einklang bringen lassen.

<sup>61</sup> Vgl. Bruhn 2004d, S.43

<sup>62</sup> Einteilung der einzelnen Faktoren, folgt der Einteilung nach Bruhn, vgl. Bruhn 2004d, S. 25

kann sowohl eine Chance als auch ein Risiko für die Markenführung bedeuten, eine genauere Differenzierung kann jedoch erst auf der unternehmensspezifischen Ebene vorgenommen werden.

### **Kundenbezogene Faktoren**

In der Markenführung wird heute die Segmentierung der Kunden immer schwieriger, auf die soziodemographische Beschreibung alleine kann sie sich nicht mehr verlassen, deshalb ist es wichtig, das Konsumentenverhalten aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und Trends zu beurteilen, wie z.B.:

#### ■ *Die Erlebnisorientierung*

Trendforscher wie Horx, Popcorn und Opaschowski haben schon seit den 90er Jahren den Trend der Erlebnisorientierung beim Konsumenten erkannt. Auch Kroeber-Riel schreibt 1993, „der erlebnisorientierte Mensch ist auf dem Vormarsch“. <sup>63</sup> Heute lässt sich konstatieren, dass sich Markenprodukte häufig nur noch durch erlebte Emotions- und Erlebniswelten differenzieren können. Der Konsument achtet mehr auf das Produktimage als auf Produkteigenschaften. <sup>64</sup>

#### ■ *Die Gesundheits- und Wellnesorientierung*

Ein aktueller Trend ist das zunehmende Genussstreben der Konsumenten. Sie legen verstärkt Wert auf Ihre Gesundheit und wollen sich „mal etwas gönnen“. In diesem Zusammenhang ist auch eine Gesundheits- und Wellnesorientierung zu beobachten, die sich z.B. in der zunehmenden Zahl von Lifestyle-Marken ausdrückt. Für die Markenausgestaltung stellt die Konzentration auf das Wohl und Wehe der Konsumenten eine zusätzliche Möglichkeit der Differenzierung da. <sup>65</sup>

#### ■ *Die „Smart Shopper“, „System Beaters“ und hybride Kunden*

Heute spricht die verhaltensorientierte Marktforschung von den so genannten „Smart Shoppern“, „System Beaters“ und hybriden Kunden. Hinter diesen Begriffen steckt, dass Produktleistungen von den Konsumenten immer mehr hinterfragt werden. Smart Shopper, die laut einer Grey-Studie 29% der Konsumenten in Deutschland ausmachen, sind skeptisch, ob Marken ihren Preis wirklich noch wert sind. <sup>66</sup> Sie beobachten vor allem, ob das Verhältnis zwischen Preis und Leistung stimmt, was nicht bedeutet, dass sie nur billige Sachen kaufen;

---

<sup>63</sup> Kroeber-Riel, 1993, S.27

<sup>64</sup> Vgl. Esch/ Wicke 2001, S.21 f.; Weinberg/ Diehl 2001, S.187; siehe auch Meffert/ Giloth 2002, S. 115 f.

<sup>65</sup> Ein gutes Beispiel hierfür ist der Joghurt „LC1“ von Nestlé; er war der erste so genannte probiotische Joghurt, der nicht nur gut im Geschmack, sondern auch noch gut für die „Darmflora“ sein soll. Dieser Trend steht auch im Zusammenhang mit dem Trend der „jungen Alten“, die sich im zunehmenden Alter verstärkt für ihre Gesundheit interessieren. Zu beachten ist, dass die so genannten Life Style-Marken, hier von der höheren Preisbereitschaft im Bezug auf die Gesundheit profitieren. Vgl. Meffert/ Giloth 2002, S. 116 f., S. 122, Häberle 2000, S.10

<sup>66</sup> Vgl. Grey 1996, o.S.

das ist eher das Ressort der klassischen Schnäppchenjäger. Das Profil der „System Beaters“, erforscht durch eine amerikanische Studie von Meer (1995), beschreibt ebenfalls einen für die Markenführung schwer einzuordnen den Konsumenten. Er wartet einfach, bis der Markenartikler seine Marke im Sonderangebot anbietet, dabei spielt es für ihn keine Rolle wie lange er auf die „Rabattaktion“ warten muss; der „System Beater“ weiß: „der nächste Ausverkauf kommt bestimmt“. Problematisch ist, dass die Marke durchaus eine hohe Präferenz aufbauen kann, jedoch nie mit einem Preispremium belohnt wird.<sup>67</sup> Im Allgemeinen sind die Bedürfnisse der Konsumenten sehr heterogen, was sich auch im Begriff des hybriden Kunden widerspiegelt. Er geht z.B. bei ALDI die „Basics“ für den alltäglichen Bedarf kaufen, und für das „Luxus Dinner“ am Wochenende kauft er die Zutaten in der Feinkosthandlung.<sup>68</sup>

#### ■ *Die Werbereaktanz*

Ein typisches Phänomen, mit dem sich die Markenführung heute konfrontiert sieht, ist die Werbereaktanz ihrer Kunden. Insgesamt täglich 46 Stunden Werbung im deutschen Fernsehen verdeutlichen das beachtliche Ausmaß der Werbung allein im TV. Folgen der Informationsüberflutung des Konsumenten sind, dass er im Durchschnitt eine einseitige Werbeanzeige nur zwei Sekunden lang betrachtet und im Durchschnitt nur sieben Informationen aufnehmen kann.<sup>69</sup>

#### ■ *Die Markeninflation*

Die zunehmende Markeninflation führt dazu, dass ein Konsument zwischen drei und vier Sekunden vor einem Zahnpastaregal mit bis zu 112 Zahnpastasorten steht (im Jahre 1950 waren es noch 14 Zahnpastamarken).<sup>70</sup> Wie soll der Kunde sich in der Kürze entscheiden? Fest steht, dass es auf Grund der Markeninflation eine zunehmende „Positionierungsecke in der Psyche der Verbraucher“<sup>71</sup> gibt, die dazu führt, dass es in der Vielfalt der Marken schwieriger wird, Markenidentitäten aufzubauen.<sup>72</sup> Ein Beweis für diesen Trend sind z.B. die 62.041 neuen Marken, die im Jahr 2003 statistisch im Patentamt angemeldet wurden.<sup>73</sup>

### **Herstellerbezogene Faktoren**

Aktuelle Themen in der Markenführung der Hersteller sind:

#### ■ *Produktinnovationen*

Hersteller versuchen, die Bedürfnisse der Stakeholder bestmöglich durch immer neue Produktinnovationen zu befriedigen, um sich auch in Zukunft im Markt behaupten zu können.

---

<sup>67</sup> Vgl. Meer 1995, S. RC-4 f.

<sup>68</sup> Vgl. Esch/ Wicke 2001, S.23 f., S.26, siehe auch Meffert/ Giloth 2002, S. 120 f.

<sup>69</sup> Vgl. Esch 2003, S. 24

<sup>70</sup> Vgl. Esch 2003, S. 24

<sup>71</sup> Kroeber-Riel 1987, S. 257

<sup>72</sup> Vgl. Esch/ Wicke 2001, S. 13; Esch 2003, S. 24

<sup>73</sup> Vgl. DPMA 2003, o.S.

Dies führt jedoch dazu, dass z.B. in einer Woche rund 910 Produktinnovationen auf den Markt kommen.<sup>74</sup>

■ *Steigende Forschungs- und Entwicklungskosten*

Auch können mit dem Trend der zunehmenden Produktinnovationen die steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten der Hersteller erklärt werden, die den Hersteller oft dazu zwingen, Produkte auf den Markt zu bringen. Häufig können Hersteller es sich nicht mehr leisten, eine Produktneueinführung noch zu stoppen; eher versuchen sie durch eine Positionierung des Produkts in möglichst vielen Märkten die möglichen Verluste zu kompensieren.<sup>75</sup>

■ *„Think global act local“*

“Think global act local” – ist das neue Motto vieler global agierender Hersteller. In Verbindung mit der Globalisierung werden die Produkte zunehmend internationaler, und Unternehmen erschließen international immer mehr Märkte. Für die Markenführung ergibt sich ein klassischer Zwiespalt, zwischen globaler Standardisierung und regionaler Anpassung.

**Marktbezogene Faktoren**

Markenführung muss sich auch mit veränderten Marktbedingungen auseinander setzen:

■ *Steigende Flopquote und verkürzte Produktlebenszyklen*

Die Flopquote von Produkten liegt bei 95%, was durch die bereits erwähnte Markeninflation zu erklären ist.<sup>76</sup> Auch wird der Lebenszyklus von Produkten immer kürzer. Die Entwicklungszeit für ein Handy beträgt rund 15 Monate. Im Gegensatz hierzu dauert der Produktlebenszyklus im Markt nur sechs Monate. Eine Ursache ist der bereits beschriebene Trend der steigenden Produktinnovationen.

■ *Erhöhter Werbedruck*

Auch die Kommunikation im Markt unterliegt einem stetigen Wandel. Rund 18,2 Mrd. Euro brutto gaben Handel und Hersteller in Deutschland 2004 für Werbung in den klassischen Medien aus, was einem Anstieg von 5,8 %, verglichen mit 2003, bedeutet.<sup>77</sup> Die Media Saturn-Gruppe ist das Unternehmen mit den höchsten Werbeausgaben im Jahr 2004. Ihr geht es, wie vielen Discountern, vor allem um den schnellen Abverkauf der Produkte und die Differenzierung über den Preis. Bedrohlich ist diese Entwicklung jedoch für die Konsumgüterhersteller, da die Marken bildende Werbung, die vor allem versucht, Markenidentitäten zu kommunizieren, abnimmt. Wie die Konsumenten auf die primär kurzfristig wirkende Werbung der Discounter reagieren, bleibt abzuwarten. Fest steht, dass das preisaggressive Verhalten

---

<sup>74</sup> Vgl. Esch/ Wicke 2001, S. 13

<sup>75</sup> Vgl. Bruhn 2004d, S. 22

<sup>76</sup> Vgl. Esch 2003, S.24

<sup>77</sup> Vgl. O.V. 2005a, S. 40

der Discounter zu einer Erosion der traditionellen Markenwerte führt und durch die „dauerbillig“ Kultur die klassischen Konsumgüterhersteller zunehmend unter Druck setzt.<sup>78</sup>

#### ■ *Steigender virtueller Konsum*

Der Trend zu virtuellem Konsum, auch E-Shopping genannt, zeichnet sich eindeutig ab. Die Zahl der Internetnutzer die im Internet einkaufen stieg nach einer GfK Studie aus dem Jahr 2002 auf 59 Mio. Internetnutzer.<sup>79</sup> Im Zusammenhang damit steht auch die Steigerung des Umsatzvolumens des E-Commerce in Europa um 170% von 4,2 Milliarden Euro im Herbst 2001 auf 11,5 Milliarden Euro im Frühjahr 2002.<sup>80</sup> In Deutschland stieg das Umsatzvolumen im Jahr 2003 von 4,67 Milliarden Euro im Jahr 2002 auf 5,8 Milliarden Euro.<sup>81</sup> Zu beobachten ist auch, dass das Internet den Markt für die Konsumenten transparenter macht, was durch die steigende Anzahl der Websites mit dem Angebot des weltweiten Preisvergleichs von Produkten unterstrichen wird.<sup>82</sup>

#### **Umfeldbezogene Faktoren**

Was die gesellschaftlichen Faktoren betrifft, sollten folgende Veränderungen ins Blickfeld der Markenführung rücken:

#### ■ *Sinkende Haushaltsgröße*

Die Haushaltsgröße nimmt weiterhin ab. Familien haben immer weniger Kinder, und das Segment der „Double Income no Kids“ vergrößert sich. Auch gibt es immer mehr allein erziehende Elternteile und Singles. Der Anteil der Einpersonenhaushalte liegt in einigen Städten schon über 45%.<sup>83</sup>

#### ■ *Immer mehr erwerbstätige Frauen*

Beachtlich ist die steigende Quote der erwerbstätigen Frauen von 47,8% im Jahre 1970 auf 62,2% im Jahre 1999.<sup>84</sup> Immer mehr Frauen versuchen Beruf und Familie zu vereinen und die klassische Doppelbelastung mit Familie und Beruf zu meistern. Vor diesem Hintergrund kann auch der Trend zur Convenienceorientierung gesehen werden, denn Convenienceprodukte (andere Bezeichnung für Fertigprodukte) sparen, wo von viele berufstätige Mütter am wenigsten haben - Zeit.<sup>85</sup>

---

<sup>78</sup> Zu beachten ist, dass Nielsen Media Research die Werbeausgaben auf Basis der Preislisten der Verlage, TV- und Hörfunksender und der Plakat-Dienstleister berechnet. (Rabatte werden nicht berücksichtigt), vgl. O.V. 2005a, S. 40

<sup>79</sup> Die Studie befragte 187 Mio. Personen im Alter von 16 bis 69 Jahren in Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden und Spanien, im Frühjahr 2002 stieg die Zahl der Interneteinkäufer auf 31,4 %, gegenüber 27,7 % im Herbst 2001, vgl. GfK 2003, o.S.

<sup>80</sup> Vgl. Delbrouck 2002, o.S.

<sup>81</sup> Vgl. GfK 2003, o.S.

<sup>82</sup> Vgl. Meffert/ Giloth 2002, S. 117 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2002, o.S.

<sup>84</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2000, o.S.

<sup>85</sup> Vgl. Meffert/ Giloth 2002, S.106

Die dargestellten Faktoren zeigen, dass die Bedingungen der Markenführung heute sehr komplex sind und sich nicht mehr durch direkte oder lineare Zusammenhänge beschreiben lassen. Das heißt, dass die Markenführung sich heute nicht mehr auf Marktgesetze und altbewährte Regeln im Sinne der Markentechnik verlassen kann. Im Meer der Marketinginstrumente die richtigen zu identifizieren, wird mehr und mehr zum Glücksspiel, denn es gibt zu viele Einflussfaktoren, die mit den herkömmlichen Marktforschungs- und Planungstools nicht greifbar sind. Hier stellt sich die Frage, ob es überhaupt ein Markenführungskonzept gibt, das es schafft, die komplexen Zusammenhänge zu berücksichtigen. Tropp kommt in diesem Zusammenhang zu einem sehr interessanten Schluss. Er stellt fest, dass die aktuell vorherrschenden Markentheorien und -konzepte nicht in der Lage seien, der Komplexität der Herausforderungen für die Markenführung zu begegnen. Sie sind „unterkomplex“<sup>86</sup>, weil sie es nicht schaffen, die Herausforderungen zu systematisieren und greifbar zu machen, da die Komplexitätsdifferenz zur Umwelt zu groß wird.<sup>87</sup> Er unterstreicht, dass die neue „Multioptionalität“ (zu beobachten z.B. am Verhalten des hybriden Konsumenten) aktuelle Konzepte unbrauchbar macht, da sie zumeist auf einem „mechanistischen Weltbild“ beruhen, das versucht, den Kunden steuerbar und kontrollierbar zu machen.<sup>88</sup> Zusammenfassend sollte die Markenführung aus den erläuterten Rahmenbedingungen die folgenden Schlüsse ziehen:

1. Die Markenführung sollte sich selbst und die Umwelt ständig beobachten, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Das erfordert einen flexiblen Steuerungsprozess, der sich an die Marktbedingungen anpasst. Ziel der ständigen Beobachtung sollte es sein, die Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Markenführung zu beschreiben und zu verstehen.
2. Vor diesem Hintergrund ist ein Markencontrolling unerlässlich, denn nur mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Controllinginstrumenten kann aus dem Beobachtungsprozess ein steuerbarer Prozess werden, der es schafft Zusammenhänge auch in Zahlen und Fakten auszudrücken und den reinen Blindflug aus dem Bauch heraus verhindert.
3. Die Markenführung sollte erfinderischer werden. Anstatt immer mehr Geld in teure TV-Spots und Werbeanzeigen zu stecken um den Werbedruck zu erhöhen, muss über neue Wege nachgedacht werden, die die Identität einer Marke auf andere Art und Weise vermitteln (wie z.B. ein attraktives Events oder eine interessante Gestaltung der Homepage).

---

<sup>86</sup> Tropp 2004, S.58

<sup>87</sup> Tropp definiert Komplexität nach dem Luhmannschen Komplexitätsbegriff, der in der Systemtheorie (und besonders in der Theorie der sozialen Systeme) sehr bedeutend ist, vgl. Tropp 2004 S. 57

<sup>88</sup> Vgl. Tropp 2004, S. 60 ff.

Die genannten Thesen von Tropp (2004) sollen als Anregung dienen, über neue Ansätze in der Markenführung nachzudenken. Zunächst beschreibt Abschnitt 2.3 jedoch das grundlegende Zielsystem der Markenführung.

### 2.3 Zielsystem der Markenführung

Das Zielsystem der Markenführung beschreibt die inneren Zusammenhänge der Ziele der Markenführung und soll auch darlegen, warum ein ganzheitlicher Markenführungsprozess notwendig ist. Dies lässt sich anschaulich anhand einer Zielpyramide beschreiben.

Auf der untersten Ebene befinden sich die verhaltenswissenschaftlichen Ziele, die versuchen, durch Sozialtechniken den Konsumenten zum Kauf der Marke zu überzeugen. Beispielhafte Ziele der untersten Ebene sind: Markenbekanntheit, Markenimage, Markenzufriedenheit oder Markenloyalität.<sup>89</sup> Die zweite Ebene setzt sich aus ökonomischen Zielen zusammen. Ökonomische Ziele sind jedoch nur zu verwirklichen, wenn das Konsumentenverhalten bereits nachhaltig beeinflusst wurde und z.B. ein Preispremium oder ein Absatzmengeneffekt<sup>90</sup> durch Markenpräferenzen erzielt werden konnte. Die verhaltenswissenschaftlichen Ziele bilden sozusagen das Gerüst, auf dem aufbauend ökonomische Ziele erreicht werden können. Typische ökonomische Ziele sind Preissteigerungen (oder ein höherer preispolitischer Spielraum) und die damit verbundenen höheren Margen, die Erhöhung des Nettodeckungsbeitrags, Umsatzsteigerungen oder die Vergrößerung des Marktanteils.<sup>91</sup> Die Spitze der Zielpyramide stellt das Globalziel dar, das hinter jeder Aktivität im Unternehmen stecken sollte – die Erhaltung oder Steigerung des Unternehmenswerts zur Existenzsicherung des Unternehmens.<sup>92</sup> Wie Abbildung 1 zeigt, sind alle Ziele interdependent und hierarchisch gegliedert, was bedeutet, dass jedes Subziel das Globalziel beeinflusst und umgekehrt.

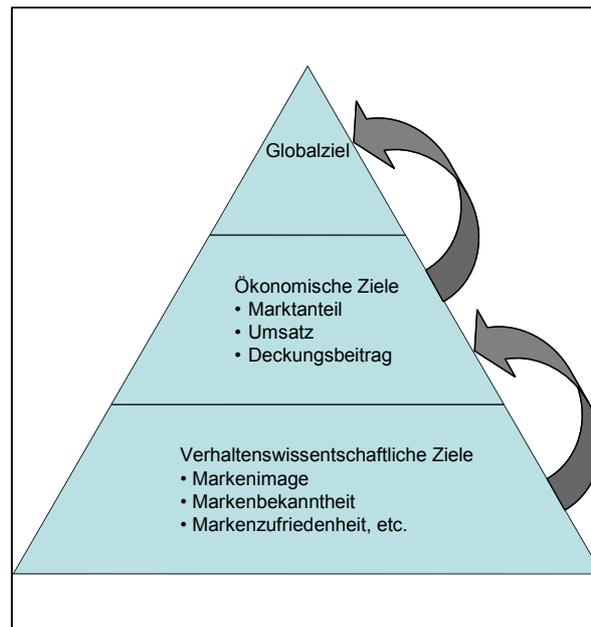
---

<sup>89</sup> Unter Sozialtechnik verstehen Kroeber-Riel und Weinberg „die Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten zur Beherrschung des sozialen Lebens [...]. Statt Beherrschung können wir auch Beeinflussung sagen.“, Kroeber-Riel/ Weinberg 2003, S. 36

<sup>90</sup> Das Preispremium steht für die Bereitschaft des Kunden mehr Geld für das Produkt auszugeben. Der Mengeneffekt beschreibt, dass der Kunde eine größere Menge vom Markenartikel kauft.

<sup>91</sup> Vgl. Esch 2004, S. 61 ff.; Esch/ Wicke 2001, S.42

<sup>92</sup> Vgl. Hahn/ Hungenberg 2001, S.13

Abbildung 2: Zielsystem der Markenführung<sup>93</sup>

Der Versuch, anhand der Zielpyramide konkrete Ziele für die Markenführung abzuleiten, fällt schwer, denn es besteht nur ein mittelbarer Zusammenhang zwischen den verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Zielen.<sup>94</sup> Das bedeutet, dass die Markenführung zwar vermuten kann, durch welches Mittel sie z.B. den Markenwert erhöhen kann, aber nie genau bestimmen kann um wie viel „Mittel X“ den Markenwert gesteigert hat. Hieraus entstehen erhebliche Zurechnungs- und Operationalisierungsprobleme<sup>95</sup>, denn zum einen ist die globale Zielgröße, wie z.B. der oben genannte Unternehmenswert (oder auch der Markenwert), für den Markenmanager nicht greifbar und nur schwer kontrollierbar. Zum anderen braucht er Ziele, die er durch Mittel – Zweck – Beziehungen steuern kann und die dem Globalziel kausal vorgelagert sind.<sup>96</sup> Deshalb müssen die hierarchisch angeordneten Ziele der Pyramide, in Subziele heruntergebrochen werden, um überhaupt für den Markenmanager zugänglich zu werden.<sup>97</sup> Aber auch die Operationalisierung der Ziele ist kompliziert, denn häufig treten Verhaltensänderungen (wie z.B. eine Absatzsteigerung) auf, die nicht einer bestimmten Handlungsmaßnahme (wie z.B. einer neuen Verpackung) zugeordnet werden können. Deshalb können die kausalen Zusammenhänge zwischen ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Zielen nur vermutet werden. Jedoch gibt es auf diesem Forschungsgebiet bereits erste Fortschritte; Chaudhuri und Holbrook (2001) konnten durch eine kausalanalytische Studie mit 149 Marken in 49 Produktkategorien Wirkungsbeziehungen zwischen verhaltenswissenschaftlichen Größen, wie Markenvertrauen, Einstellungen gegenüber der Marke, Dif-

<sup>93</sup> Quelle: In Anlehnung an Esch 2001, S. 42

<sup>94</sup> Vgl. Esch/ Wicke 2001, S.43

<sup>95</sup> Vgl. Esch 2004, S. 81

<sup>96</sup> Vgl. Haedrich/ Tomczak 1996a, S. 76 f.

<sup>97</sup> Vgl. Haedrich/ Tomczak 1996a, S. ; Esch 2004, S. 81

ferenzierungsstärke der Marke, Share of Voice und Markenloyalität und ökonomischen Größen, wie Marktanteil und relativer Preis, belegen.<sup>98</sup> Die Problematik des Zielsystems der Markenführung liegt darin begründet, dass die Steuerung und Navigation der Markenführungsziele in erster Linie nur durch verhaltenswissenschaftliche Konstrukte möglich ist. Abbildung 2 zeigt vereinfacht, wie die verhaltenswissenschaftlichen und die ökonomischen Ziele zusammenhängen: Zunächst wird eine Markenbekanntheit und eine Markenpräferenz aufgebaut, dadurch entsteht beim Konsumenten ein Vorstellungsbild von der Marke, das affektive, kognitive und konative Einstellungskomponenten enthält.<sup>99</sup> Sind die Einstellungen des Konsumenten gegenüber der Marke positiv, kommt es zur Markensympathie und wahrscheinlicher zum Kauf der Marke. Ist der Konsument anschließend mit der Marke zufrieden, beginnt er, der Marke zu vertrauen, weil er die Identität der Marke und ihre sachlich-funktionale Kompetenz schätzt. Anschließend kann es zur Verankerung der Markenidentität im Kopf des Konsumenten kommen. Im besten Falle wiederholt der Kunde den Kauf und lässt sich an die Marke binden, was langfristig in Markenloyalität und Markentreue resultieren kann, sowie in einer Steigerung des Markenwerts.<sup>100</sup>

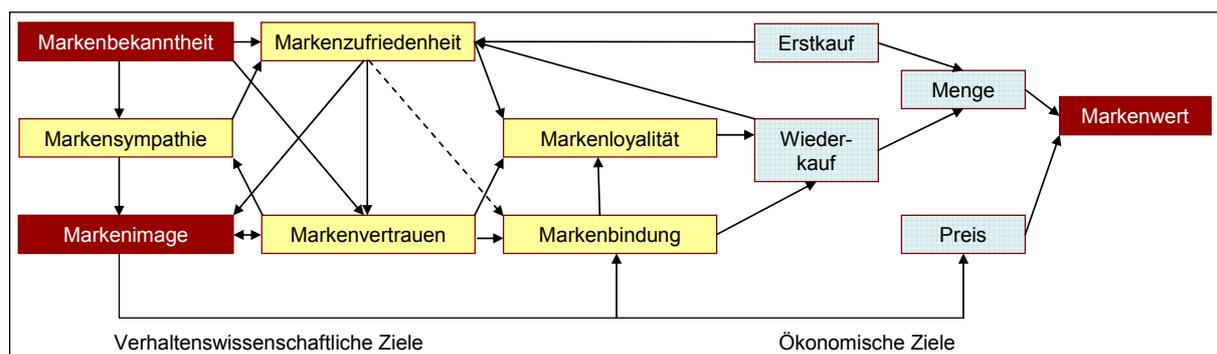


Abbildung 3: Wirkungszusammenhänge zwischen verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Zielen<sup>101</sup>

Erst durch die Markenbindung des Konsumenten kommen monetäre Zielgrößen ins Spiel, denn durch das Vertrauen in die Marke und den geschaffenen „Mehrwert“ erhält das Unternehmen einen neuen preispolitischen Spielraum.<sup>102</sup> Auch hat die Marke erst zu diesem Zeitpunkt eine immunisierende Wirkung, da der Konsument die Marke nun als Persönlichkeit begreift und eher bereit ist, Fehler des Produktes (oder des Unternehmens) zu verzeihen.<sup>103</sup> Durch die komplexen Zusammenhängen der der verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Ziele wird deutlich, dass das Zielsystem der Markenführung eine übergeordnete Ziel-

<sup>98</sup> Vgl. Chauduri/ Holbrook 2001

<sup>99</sup> Vgl. Meffert/ Burmann/ Koers 2002b, S.6

<sup>100</sup> Vgl. Esch/ Wicke 2001, S. 43; Esch 2004, S. 77 ff.

<sup>101</sup> Quelle: In Anlehnung an Esch/ Geus/ Langner 2002, S.475

<sup>102</sup> Vgl. Becker 1998, S. 610

<sup>103</sup> Vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1161; Aaker 1992, S. 67 f.; ähnlich Kilian 2004a, S. 11ff.

größe braucht, die sich in Beziehung zu den verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten setzen lässt und die das Erfolgspotenzial der Marke bestimmt. Die entscheidende Rolle spielt vor diesem Hintergrund der in Abbildung 3 dargestellte Markenwert, der sowohl als verhaltenswissenschaftlicher Wert, aber auch als monetärer Wert ausgedrückt werden kann. Er hat den eindeutigen Vorteil, dass er das Erfolgspotenzial der Marke durch strategische Maßnahmen erhält und verbessert, deshalb eignet er sich ideal als Steuerungsgröße für das Zielsystem der Markenführung.<sup>104</sup> Nun stellt sich die Frage wie Unternehmen, die verhaltenswissenschaftlichen Konstrukte positiv beeinflussen können um den Markenwert langfristig zu steigern. Diese Frage beantwortet Kapitel 3. Was sich hinter dem Begriff Markenwert verbirgt, erläutert Kapitel 4. Zunächst greift Abschnitt 2.4, die oben genannte These von Tropp (2004) wieder auf, um zu zeigen, dass Markenführung heute ganzheitlich betrachtet werden sollte.

## 2.4 Ganzheitliche zukünftige Markenführung

Markenführung kann auf mehreren Ebenen als ganzheitlich betrachtet werden. Zunächst ist aber Aufklärung nötig, denn oft wird der Begriff „ganzheitlich“ missverstanden. Häufig wird er wie eine Art Floskel benutzt, deshalb bemerkt Tropp (2004), dass „es heute chic ist“<sup>105</sup>, Dinge ganzheitlich zu betrachten.<sup>106</sup> Um zu verstehen, was „ganzheitlich“ im Zusammenhang mit der Markenführung bedeutet, ist es essenziell zu wissen, dass sich hinter dem Wort „ganzheitlich“ eine Denkhaltung verbirgt. Sie betont vor allem, dass es um das Erkennen von „Wechselbeziehungen“ und „Veränderungsmustern“ geht.<sup>107</sup> Abbildung 4 veranschaulicht die Methodik des vernetzten Denkens nach Probst und Gomez (1991).<sup>108</sup> Auf die Markenführung übertragen veranschaulicht er, wie wichtig es ist, auch im Hinblick auf die sich verändernden Rahmenbedingungen, immer wieder nach neuen Lösungen für neue Problemstellungen zu suchen, indem man versucht Wirkungszusammenhänge zu erkennen und auf die gefundenen Lösungen zu übertragen. Hierbei ist es von Bedeutung, das oft zitierte Bauchgefühl in der Markenführung in Wirkungszusammenhängen auszudrücken und mit beobachtbaren Zusammenhängen zu belegen. Will ein Unternehmen zum Beispiel sein Image verändern, muss es die mögliche Imageveränderung bei allen Stakeholdern beachten, z.B. auch bei den Mitarbeitern.

---

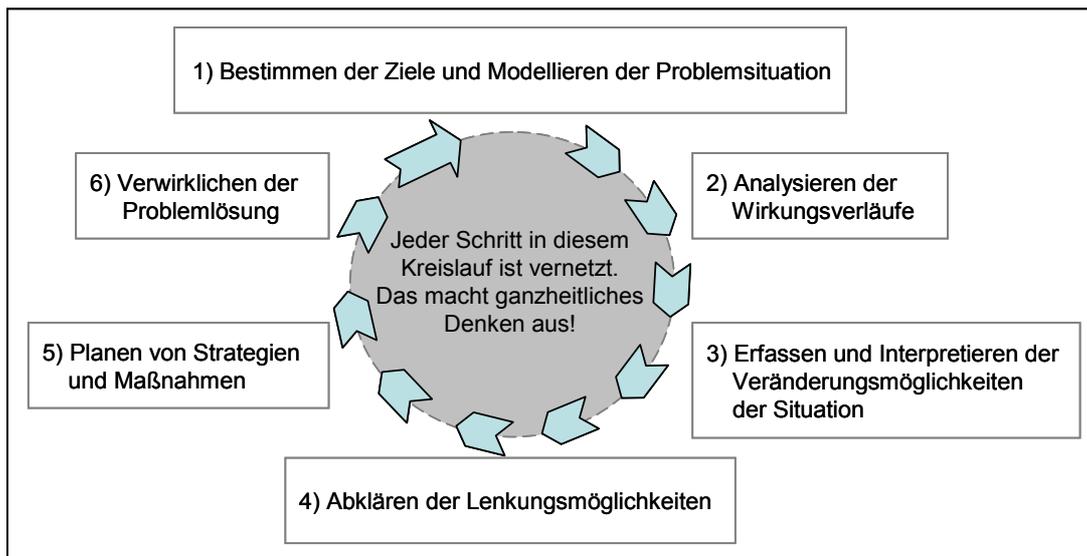
<sup>104</sup> Vgl. Kriegbaum 2001, S.70

<sup>105</sup> Tropp 2004, S.171

<sup>106</sup> Vgl. Tropp 2004, S. 171

<sup>107</sup> Vgl. Tropp 2004, S. 177 f.

<sup>108</sup> Vgl. Tropp 2004, S. 215 ff.

Abbildung 4: Methodik des vernetzten Denkens <sup>109</sup>

Abschließend lässt sich folgern, dass Markenführung so komplex ist, dass nicht eine Markentheorie alleine ausreicht sie zu erklären und für die Praxis greifbar zu machen. Markenführung ganzheitlich betrachtet heißt: Beobachten – Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge identifizieren - mögliche Schlüsse ziehen – Beziehungen zu anderen Entscheidungen herstellen – Konsequenzen planen – und die erreichten Resultate kontrollieren und steuern. Zum Einsatz kommen folglich sehr unterschiedliche Theorien und Ansätze, denn um Ursachen und Wirkungen zu beschreiben ist eine umfassende Betrachtung aller Ansätze notwendig; ein Blickwinkel allein kann nicht alle Interdependenzen erkennen. Da das Beobachten eine zentrale Rolle einnimmt, ist der Stakeholderansatz in die Markenführung zu integrieren, um die verschiedenen Anforderungen an das Unternehmen besser kategorisieren zu können. Heute sind nicht mehr nur die Shareholder bedeutend, wenn es darum geht Entscheidungen für ein Unternehmen zu treffen; die Stakeholder müssen als Konsequenz aus dem ganzheitlichen Ansatz in das Kalkül unternehmerischen Handelns einfließen.

Ein Stakeholder ist nicht nur ein Kunde im engeren Sinne, sondern der Kunde im weitesten Sinne: ein Mitarbeiter, ein Kapitalgeber, eine Partei, usw.<sup>110</sup> Ziel ist es, jedes Glied des Unternehmens am Markt und an den Bedürfnissen der Stakeholder auszurichten.<sup>111</sup> Post et al. proklamieren den Stakeholderansatz deutlich:

„In an era when business strategies are changing because of such forces as global competition, new political arrangements, shifting public values, and ecological concerns, managers are chal-

<sup>109</sup> Quelle: In Anlehnung an Probst/ Gomez 1991, S.8

<sup>110</sup> Vgl. Schließmann 1995, S. 17 f.

<sup>111</sup> Vgl. Schließmann 1995, S. 22, S.27 ff.

lenged to achieve good economic results while also considering the needs and requirements of their business stakeholders“.<sup>112</sup>

Für die Markenführung leitet sich aus dem Stakeholderansatz die Notwendigkeit ab, die Marke mit all ihren Beziehungen zur Umwelt zu verstehen. In der Markenführung geht es nicht nur um die Markierung des Produktes, sondern um das Vermitteln der Unternehmensbotschaft an alle Stakeholder. Wenn zum Beispiel der Markenkern von BMW „Freude am Fahren“ verspricht, dann ergibt sich daraus auch eine gewisse Erwartungshaltung der Stakeholder. Deshalb ist es wesentlich, dass Markenführung nicht nur nicht auf der rein funktionsorientierten Ebene des Marketings stattfindet, sondern integrativ auf allen Ebenen. Lindenberg (2004) definiert deshalb wie folgt:

„Ganzheitliche Markenführung bezieht die Beachtung des Markenkerns in den beispielhaften genannten Bereichen Rohstoffverarbeitung, Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Verkauf mit ein und ist gleichzeitig auszuweiten auf sämtliche externe Aktivitäten – insbesondere im Bereich von Verkaufsförderung, Kommunikation und der Übernahme von politischer, bzw. gesellschaftlicher Verantwortlichkeit“ (Hervorgehoben im Original).<sup>113</sup>

Lindenberg verweist zusätzlich darauf, dass Markenführung auch immer langfristig sein sollte und nicht dem kurzfristigen Shareholder Value zum Opfer fallen darf.<sup>114</sup> Der folgende Abschnitt erläutert die strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung, die als „Werkzeuge“ der modernen Markenführung verstanden werden können. Auch sie sind nicht als losgelöste Faktoren zu betrachten, sondern zeigen, dass jede Handlung in der Markenführung mit vielen anderen vernetzt ist. Ein singulärer Faktor allein kann nie zum Erfolg in der Markenführung führen.

### **3 Strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung – Werkzeuge der effektiven Markenführung**

#### **3.1 Strategische Erfolgsfaktoren als Wettbewerbsvorteile**

Um herauszufinden, was langfristig die Erhaltung und die Steigerung des Markenwerts ausmacht, müssen zunächst strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung identifiziert werden, denn sie beschreiben, was Unternehmen als „Input“ liefern müssen, um ihre Ziele in der Markenführung zu erreichen. Nach Grimm (1983) sind strategische Erfolgsfaktoren „Elemente, Determinanten und Bedingungen“<sup>115</sup>, die Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg und

---

<sup>112</sup> Post et al. 1996, S. 3; interessant zu beobachten ist jedoch, dass der Stakeholderansatz kein neues Konzept ist, wie Welge und Al-Laham mit Blick auf die Koalitionstheorie von Cyert/ March (1993) in Fußnote 54 bemerken, vgl. Welge/ Al-Laham 2001, S. 165

<sup>113</sup> Lindenberg 2004, S. 2709

<sup>114</sup> Vgl. Lindenberg 2004, 2708 f.

<sup>115</sup> Grimm 1983, S. 26

Auswirkungen auf das Unternehmen selbst und seine Umwelt haben.<sup>116</sup> Grundsätzlich geht es bei der Identifizierung von strategischen Erfolgsfaktoren um die Schaffung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen. Denn nach Porter (2000) basieren „langfristig [...] überdurchschnittliche Leistungen auf Wettbewerbsvorteilen, die sich behaupten lassen.“<sup>117</sup> Folglich können durch die konsistente und effektive Umsetzung der strategischen Erfolgsfaktoren nicht nur Wettbewerbsvorteile geschaffen, sondern langfristig auch der Markenwert und damit der Unternehmenswert gesteigert werden. Deshalb definierten Haedrich und Tomczak (1996) strategischen Erfolgsfaktoren auch als „Determinanten (Schlüselfaktoren) des Unternehmenserfolgs“.<sup>118</sup> Die strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung können strategisch dazu eingesetzt werden, die Marke in der Wahrnehmung des Konsumenten hervorzuheben, um sich vom Wettbewerber zu differenzieren. Sie sind nicht nur Werkzeug der Markenführung, sondern auch Rüstzeug gegen Konkurrenten. Letztendlich sind sie die wichtigsten Hebel für die Schaffung und Erhaltung des Werts einer Marke. Sie können als Quellen und Ursprung für den Markenwert gesehen werden. Die Frage wie strategische Erfolgsfaktoren identifiziert werden können, beantwortet Steiner (1969): „Look for the critical, the major, the basic element required to achieve success or to stave off failure.“<sup>119</sup> Abschnitt 3.2 folgt Steiners Ratschlag.

## 3.2 Identifizierung der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung

Der folgende Abschnitt beschreibt und identifiziert die wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung aus einer theoretischen Perspektive. Jeder strategische Erfolgsfaktor sucht wissenschaftlichen Beleg und wird an Hand von kurzen Praxisbeispielen veranschaulicht, um eine Basis für die spätere Analyse der Experten- und Unternehmensbefragung zu schaffen.

### 3.2.1 „Uniqueness“ schaffen – Die differenzierte Markenpositionierung

Jedes Produkt besitzt gewollt oder ungewollt eine gewisse Position im Markt, auch ohne gezielten Einsatz des Marketing-Mixes.<sup>120</sup> Unter Positionierung wird deshalb nur die „strategische und aktive Gestaltung und Steuerung der Stellung einer Marktleistung im jeweils relevanten Markt“<sup>121</sup> subsumiert. Die Kernaufgabe der Positionierung besteht darin, Relevanz für

---

<sup>116</sup> Vgl. Grimm 1983, S. 26 in Anlehnung an Steiner 1969, S.2

<sup>117</sup> Porter 2000, S. 37

<sup>118</sup> Haedrich/ Tomczak 1996b, S. 65

<sup>119</sup> Steiner 1969, S.2

<sup>120</sup> Vgl. Kuß/ Tomczak 2004, S. 159

<sup>121</sup> Kuß/ Tomczak 2004, S. 159; vgl. ähnliche Definition bei Esch 2001, S. 238

den Konsumenten zu schaffen und der Marke ein „eigenständiges und unverwechselbares Profil“<sup>122</sup> zu verleihen. Häufig vernachlässigen Unternehmen die Tatsache, dass sich die Positionierung einzig und allein an der Wahrnehmung des Konsumenten ausrichten muss, und nicht an physischen Produkteigenschaften der Marke. Rothschild (1987) unterstreicht: „Anbieter neigen dazu, in Produkteigenschaften zu denken, aber die Konsumenten kaufen keine Produkteigenschaften, sondern subjektiven Produktnutzen.“<sup>123</sup> Deshalb ist die Positionierung der Ausgangspunkt für die Markenführung, vom dem sich alle qualitativen und quantitativen Ziele des Marketing-Mixes ableiten lassen.<sup>124</sup> Der vermittelte Produktnutzen muss dabei nicht unbedingt auf physischen Produkteigenschaften basieren. Der Erfolg einer Marke hängt häufig davon ab, wie gut ein Konsument die Marke erleben und fühlen kann.<sup>125</sup> Ein gutes Beispiel hierfür ist die Positionierung von Melitta Kaffeefiltern. Steht ein Konsument vor dem Regal mit sehr vielen, verschiedenen Kaffeefiltersorten, aktiviert er im Idealfall sein Wissen über Kaffeefilter und erkennt „nur Melitta macht Kaffee zum Genuss“. Obwohl alle Filter rein objektiv betrachtet eine ähnliche Qualität haben, schenken viele Konsumenten nur Melitta ihr Vertrauen. So ist ersichtlich, dass es bei Positionierung häufig um das Erkennen von Kundengefühlen gegenüber dem Produkt geht.

Ähnliche Ziele wie die Positionierung haben unternehmensstrategische Konzepte, wie der komparative Konkurrenzvorteil (KKV) und der relative Wettbewerbsvorteil, sowie das eher werbeorientierten Verfahren der Unique Selling Proposition (USP).<sup>126</sup> Alle haben jedoch ein gemeinsames Ziel: Sie versuchen die Wahrnehmung des Kunden auf Argumente für den Kauf der Marke zu lenken und eine Alleinstellung der Marke im Markt zu erreichen, wie auch das Beispiel Melitta gezeigt hat. Anzumerken ist jedoch, dass die unternehmensstrategischen Konzepte Vorteile und Argumente für die Positionierung in der ganzen Wertschöpfungskette suchen, wo hingegen die Unique Selling Proposition sich meist nur der Perspektive der Werbung bedient.<sup>127</sup> Um die Positionierung für die operative Markenführung greifbar und steuerbar zu machen, versuchen Positionierungsmodelle<sup>128</sup> die eigene Positionierung

---

<sup>122</sup> Esch 2001, S. 235

<sup>123</sup> Rothschild 1987, S. 156

<sup>124</sup> Kuß/Tomczak bezeichnen die Positionierung als „Leitidee“, vgl. Kuß/ Tomczak 2004, S. 159

<sup>125</sup> Vgl. Kroeber-Riel/ Weinberg 2003, S. 221 f.

<sup>126</sup> Vgl. zusammenfassend Backhaus 1997, S. 21 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Baumgarth 2001, S. 114; Kuß/ Tomczak 2004, S. 159

<sup>128</sup> Die Positionierungsmodelle werden hier nur auf einer abstrakten Ebene erläutert; der Rahmen für eine genaue Darstellung der Berechnung (z.B. durch Faktoranalysen, Kausalanalysen und Korrespondenzanalysen), sowie die Beschreibung der unterschiedlichen Modelle, wie z.B. das Pereptormodell nach Urban (1975), das Trinodal-Modell nach Koen (1983), oder die Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse nach Trommsdorff (1984), sind hier nicht gegeben; vgl. als Überblick Baumgarth 2001, ab S. 251

der Marke, im zwei oder mehrdimensionalen Raum, im Vergleich zur Soll-Position der Marke und zum Wettbewerber darzustellen. Die Soll-Position beschreibt dabei die gewollten spezifischen Vorstellungsbilder der Marke vom Konsumenten. Der Vergleich der Soll-Position mit der Ist-Position zeigt die Diskrepanz zwischen den beiden. Es wird davon ausgegangen, dass je mehr die Soll- der Ist-Positionierung entspricht, desto höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass die Marke vom Konsumenten gekauft wird. Im Vergleich mit dem Wettbewerber kann z.B. analysiert werden, wie nah die unterschiedlichen Marken beieinander liegen. Hier gilt: Je näher sie zusammenliegen, desto höher ist ihre Substituierbarkeit und Austauschbarkeit. Genauer betrachtet fällt auf, dass hier immer eine Selektion der möglichen Positionierungseigenschaften stattfindet und nie alle Eigenschaften dargestellt werden können. Doch genau das macht ein funktionierendes Positionierungsmodell aus; die Fokussierung auf „Points-of-Difference“ und „Points-of-Parity“<sup>129</sup> zwingt die Markenführung, sich auf wesentliche Eigenschaften zu konzentrieren. Auf der einen Seite möchte sich die Marke eindeutig vom Wettbewerber abheben (durch Points of Difference), auf der anderen Seite aber in wesentlichen Produkteigenschaften (in Points of Parity), wie z.B. der Sicherheit beim Automobil, nicht schlechter abschneiden als der Konkurrent. Nachteil eines solchen Positionierungsmodells ist jedoch, dass es immer vergangenheitsorientiert ist.<sup>130</sup> Neue Ansätze nehmen eine „aktive“ Positionierung vor, die entweder bereits latent vorhandene Kundenbedürfnisse antizipiert (durch eine Outside-In-Orientierung) oder versucht, die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen möglichst effizient oder auf innovative Art und Weise neu einzusetzen (was als Inside-Out-Orientierung bezeichnet wird).<sup>131</sup> Abschließend ist festzuhalten, dass Positionierungsmodelle nicht nur auf „ewig gestrigen“<sup>132</sup> Marktforschungsdaten basieren dürfen, denn die Gefahr, dass der Konkurrent sich ebenfalls nach ihnen richtet, ist groß. Vielmehr spielt die noch in 3.2.5 zu erläuternde Trendkompetenz eine wichtige Rolle. Es könnte die Behauptung aufgestellt werden, dass vor allem die Unternehmen eine erfolgreiche Positionierung erlangen, die versuchen, dem Kunden zu zeigen, was er will. Folglich versuchen sie sich einen Wettbewerbsvorteil durch die Erkennung latent vorhandener Wünsche beim Kunden zu verschaffen.

Die folgende Aufzählung fasst abschließend Anforderungen an die Positionierung einer Marke zusammen<sup>133</sup>:

---

<sup>129</sup> Keller 2003, S. 131 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Esch 2004, S 135 ff.; Esch 2001, S. 236 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Kuß/ Tomczak 2004, S. 164 ff., 167 f.

<sup>132</sup> Esch 2004, S. 138

<sup>133</sup> In Anlehnung an Baumgarth 2001, S. 114 mit Blick auf Bruhn 1997, S. 12; Myers 1996, S. 171 ff.

- Relevanz – die Positionierung muss für den Konsumenten relevant sein und einen Nutzen vermitteln. Die Theorie des komparativen Konkurrenzvorteils besagt unter anderem, dass, je bedeutsamer ein Problem für den Kunden ist, desto größer bei Lösung des Kundenproblems die Chance auf einen Konkurrenzvorteil ist<sup>134</sup>
- Fokussierung – der Konsument kann nur wenige Informationen aufnehmen, deshalb muss die Positionierung sich auf wesentliche Eigenschaften beschränken
- Diskriminierungsfähigkeit – die Positionierung sollte Argumente bieten, um andere Marken im Entscheidungsprozess auszuschließen, vor allem bei einer Differenzierungsstrategie.
- Dauerhaftigkeit und Kontinuität – die Positionierung sollte langfristig ausgelegt und nicht leicht kopierbar sein. Backhaus (1999) spricht hier vom „Survival of the fittest“<sup>135</sup>, was bedeutet, dass nur Unternehmen, die ihre Produkte langfristig und profitabel positionieren, im Markt überleben
- Zukunftsorientierung – die Positionierung sollte nicht kurzlebig, sondern auch in Zukunft noch bedeutend sein
- Flexibilität – jedoch sollte sie auch anpassungsfähig sein
- Operationalisierbarkeit – sie muss sich auch umsetzen lassen, vor allem in der Kommunikation mit dem Konsumenten. Lässt sie sich nicht darstellen oder vermitteln, wird sie kein Konsument verstehen können

Aus den Anforderungen an die Positionierung und den Erläuterungen zur Erstellung eines Positionierungsmodells werden die Komplexität und die elementare Bedeutung der Positionierung deutlich. Es wundert nicht, dass Kroeber-Riel und Esch (2000) die Positionierung als „hohe Schule des Marketing“<sup>136</sup> bezeichnen. In der Praxis gibt es erhebliche Umsetzungsprobleme, da die Markenführung häufig auf zu branchenspezifische Eigenschaften setzt und es deshalb nicht gelingt, sich vom Wettbewerber abzusetzen.<sup>137</sup> Betrachtet man die Positionierung als Basiselement für alle weiteren Aktivitäten der Markenführung, leiten sich alle folgenden strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung von der Positionierung ab. Ohne eine differenzierte Positionierung könnten alle weiteren Erfolgsfaktoren nicht effektiv umgesetzt werden.

---

<sup>134</sup> Vgl. Kuß/ Tomczak 2004, S. 159 f.

<sup>135</sup> Backhaus 1999, S.31

<sup>136</sup> Kroeber-Riel/ Esch 2000, S. 47

<sup>137</sup> Vgl. Esch 2004, S. 150; eine Vertiefung der Anforderungen an die Positionierung findet sich bei Esch 2004, S. 151 bis S. 161; Baumgarth 2001, S. 116 f. gibt einen guten Überblick.

### 3.2.2 Markenwissen – Der Schlüssel zu einer guten Kundenbeziehung

Ein wesentlicher Faktor für den Markenerfolg ist das vorhandene Markenwissen im Kopf des Kunden. Vor allem die Kenntnis des Markenimages und die mit der Marke verbundenen Markenassoziationen sind wesentliche Kriterien für die Tiefe des Markenwissens des Konsumenten.<sup>138</sup>

Um zu verstehen, warum das Markenwissen ein so entscheidender Faktor beim Aufbau starker Marken ist, ist es notwendig zu wissen, dass sich die Gedächtnisinhalte der Konsumenten in Schemata ausdrücken lassen. Grafisch kann man sie sich in semantischen Netzwerken vorstellen. Schemata enthalten die Vorstellungen und das Wissen über eine Marke in Form von emotionalen und kognitiven Inhalten, die sprachlich, aber auch bildlich zum Ausdruck kommen können.<sup>139</sup> Sehr anschaulich zur Beschreibung von Markenschemata ist die Metapher von Boesch (1984), der sie als eine „emotionale Gussform“<sup>140</sup> bezeichnet, was zum Ausdruck bringt, dass die Gefühle gegenüber einer Marke immer wieder dieselbe Gestalt annehmen, wenn der Kunde mit dem Produkt konfrontiert wird. Bezüglich der Speicherung des Markenwissens ist zu beachten, dass es hierarchisch gegliedert ist. Das heißt, dass sich das Wissen über eine Marke dem Wissen über die Produktkategorie unterordnet. Nach dem „Vererbungsprinzip“ wird deshalb immer das gespeicherte Wissen über eine Produktkategorie im Kopf des Konsumenten auf alle Marken in einer Kategorie übertragen. Denkt man z.B. an die Produktkategorie „Knabbergebäck“ (wie z.B. Chips, Kräcker etc.), sind typische Assoziationen wie „Partysnack“, „knusprig“ oder „fettig“ sofort im Gedächtnis abrufbar und übertragen sich leicht auf alle Marken in dieser Kategorie.<sup>141</sup> Hat der Konsument einmal Wissen über die Marke gespeichert, funktioniert sie wie ein „information chunk“, der alle Schlüsselinformationen zu Image und Qualität der Marke abspeichert. Folglich verhindert das Markenwissen die erneute Suche nach Einzelinformationen und erleichtert den Entscheidungsprozess des Konsumenten für ein Produkt.<sup>142</sup>

Das Markenwissen lässt sich über die Markenbekanntheit und das Markenimage in der Markenführung operationalisieren, indem auf der einen Seite „Recall“<sup>143</sup> und „Recognition“<sup>144</sup> Auskunft darüber geben, ob die Marke im „Top of the Mind Set“ des Konsumenten ist oder

---

<sup>138</sup> Vgl. Keller 2003, S. 64

<sup>139</sup> Vgl. Esch 2004, S. 68; Esch et al. 2001, S. 771; Esch/ Wicke 2001, S. 47

<sup>140</sup> Boesch 1984, S. 179

<sup>141</sup> Vgl. Esch et al. 2001 S. 771; Vgl. Esch/ Wicke 47 f.

<sup>142</sup> Vgl. Kroeber-Riel/ Weinberg 2003, S.284

<sup>143</sup> Recall bezieht sich auf das Wiedererkennen der Marke durch den Konsumenten ohne jegliche Hilfe.

<sup>144</sup> Recognition bezieht sich auf das Wiedererkennen der Marke durch den Konsumenten mithilfe einer vorgegebenen Produktkategorie.

nicht. Eine wichtige Frage, die hier beantwortet wird, ist: Wird die Marke ohne jegliche Unterstützung wieder erkannt oder nur, wenn dem Konsument die Produktkategorie vorgegeben wird? Auf der anderen Seite geht es darum, die Assoziationen der Marke über das Markenimage zu erfassen. Esch (2004) unterscheidet bezüglich des Images acht verschiedene Dimensionen von Assoziationen (Art, Stärke, Repräsentation, Anzahl, Einzigartigkeit, Relevanz, Richtung und Zugriffsfähigkeit der Assoziationen).<sup>145</sup> Hier wird deutlich, dass die Assoziationen sich auf sehr unterschiedliche Weise beschreiben lassen und auch unterschiedlich wirken. Die Herausforderung für die Markenführung besteht darin, Markenassoziationen zu bilden und zu formen.

Um beide Größen steuern zu können, ist zu beachten, dass ein Zielkonflikt zwischen Markenbekanntheit und -image besteht, denn ihre Ziele sind teilweise widersprüchlich. In manchen Produktkategorien reicht es völlig aus, wenn die Marke bekannt ist, im Gegensatz hierzu muss eine Marke aber auch oft starke Assoziationen beim Kunden hervorrufen, um überhaupt akzeptiert und gekauft zu werden. Das Involvementkonzept bringt Aufschluss, warum Bekanntheit in einigen Fällen eine hinreichende Bedingung für den Erfolg einer Marke darstellt, aber in anderen Situationen nicht ausreicht. Ist der Kunde nur wenig involviert, richtet er sich eher an bekannten Marken aus und verwendet wenig Zeit auf die Markenselektion; steigt das Involvement, spielen zunehmend auch starke, vorteilhafte und einzigartige Assoziationen eine bedeutende Rolle, denn jetzt zieht der Konsument sein Markenwissen zurate und ist für die Informationsaufnahme bereit. Hier ist die Markenbekanntheit nur eine notwendige Bedingung und Ausgangspunkt für eine tiefere und intensivere Beschäftigung mit der Marke.<sup>146</sup> Beim Aufbau eines Images und einer Markenidentität hingegen ist es deshalb nicht nur bedeutend, dass die Marke möglichst oft gesehen, gefühlt, oder gehört wird, auch ist es notwendig produktbezogene Informationen und Emotionen zu vermitteln.

Aus den Ausführungen über die Bedeutung der Assoziationen ergibt sich abschließend der Grund, warum die Markenassoziationen entscheidend für den Erfolg einer Marke sind: Ruft eine Marke ähnliche oder gleiche Assoziationen im Kopf des Konsumenten hervor wie jede andere Marke im Sortiment, dann ist zu erwarten, dass die Konsumenten auf Marketingaktivitäten für die Marke auch nicht anders reagieren als auf Marketingaktionen für ein unmarkiertes Produkt. Es besteht also keine Differenz in der Reaktion der Konsumenten im Bezug auf die Wahrnehmung der Marke gegenüber einem unmarkierten Produkt. Nur eine Marke,

---

<sup>145</sup> Vgl. Esch 2004, S. 73 ff.; Keller unterscheidet hier nur vier Dimensionen: Arten, Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit von Markenassoziationen, vgl. Keller 2001, S. 1063

<sup>146</sup> Vgl. Keller 2003, S. 67 f.; Keller 2001, S. 1068 ff.

die sich über Assoziationen differenzieren kann, wird auch langfristig erfolgreich sein.<sup>147</sup> Ein signifikantes Beispiel ist der Blindverkostungstest von Coca-Cola und Pepsi.<sup>148</sup> Es beweist, dass nicht physische Produkteigenschaften entscheiden, sondern die Emotionalität, mit der die Marke aufgeladen ist. Im reinen Produktvergleich sind beide kaum zu unterscheiden.

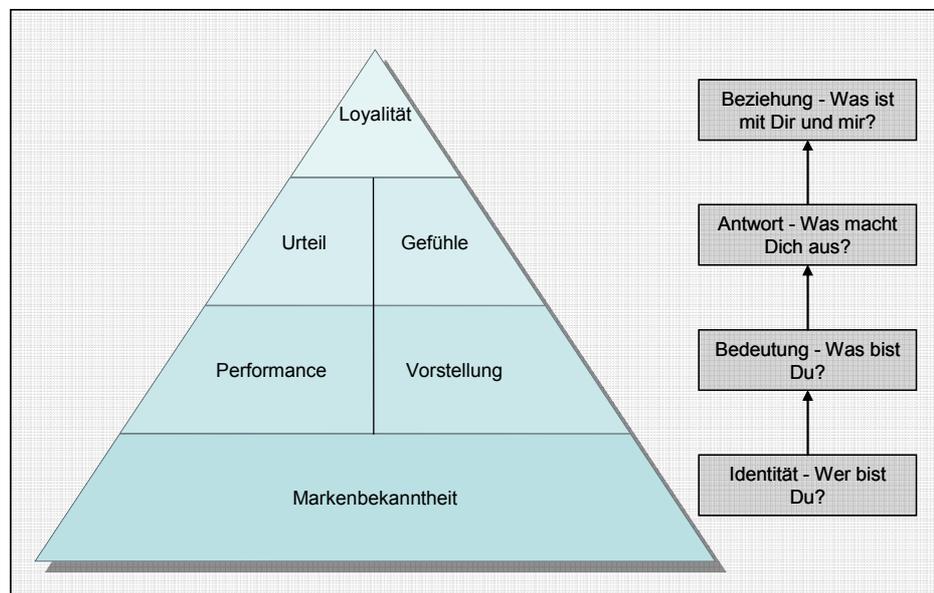


Abbildung 5: Entwicklung einer Beziehung zwischen Marke und Konsument<sup>149</sup>

Abbildung 5 zeigt, wie sich die Beziehung zwischen Kunde und Produkt langsam aufbaut und welche Fragen dem Kunden in jeder Phase beantwortet werden sollten. Um von der untersten Ebene der Pyramide (der Bekanntheit) in die oberste Ebene mit dem Ziel der Markenloyalität zu gelangen, ist es zunächst wichtig den Kunden zufrieden zu stellen. In Abschnitt 3.2.3 wird deshalb dargelegt, wie ein Unternehmen im Vergleichsprozess des Kunden bestehen kann.

### 3.2.3 Marken- und Kundenzufriedenheit – Im Vergleichsprozess des Kunden bestehen

Das Konstrukt der Markenzufriedenheit hängt sehr stark mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit zusammen, denn beide Konstrukte basieren auch auf dem Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma (kurz: C/ D-Paradigma)<sup>150</sup>, das in Abbildung 4 dargestellt ist. Zentrales Element des Modells ist der Vergleich der tatsächlichen Erfahrungen mit einer Marke (Ist-Zustand) und den Ansprüchen an die Marke (Soll-Zustand). Homburg und Giering (2001) sprechen hier von einem „Vergleichsstandard“, der entscheidet, ob der Kunde unzufrieden

<sup>147</sup> Vgl. Keller 2003, S. 67

<sup>148</sup> Vgl. Chernatony/ McDonald 1992, S. 9

<sup>149</sup> Quelle: In Anlehnung an Keller, vgl. Keller 2003, S. 76

<sup>150</sup> Vgl. Homburg/ Giering 2001, S.1162

oder zufrieden ist. Werden seine Erwartungen an das Produkt erfüllt oder sogar übertroffen, spricht man von Konfirmation bzw. positiver Konfirmation. Im Gegensatz hierzu spricht man von Diskonfirmation, wenn der Kunde enttäuscht ist und seine Ansprüche nicht erfüllt werden. Dabei ist der Vergleichsstandard z.B. von Erfahrungen Dritter (z.B. kommuniziert durch Mund-zu-Mund-Propaganda), früheren Erfahrungen mit der Marke und von Vorstellungen, Werten und Idealen des Konsumenten abhängig.<sup>151</sup>

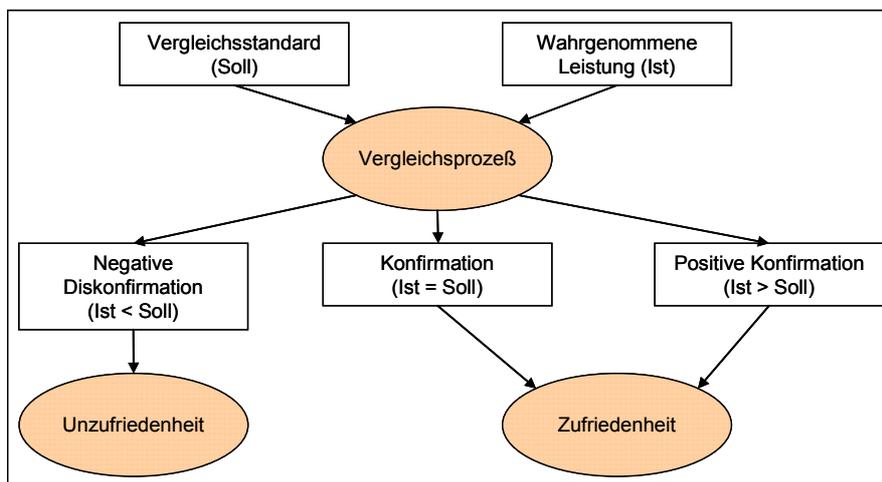


Abbildung 6: Das Konfirmations-/ Diskonfirmationsparadigma<sup>152</sup>

Aus dem C/ D-Paradigma lässt sich eine wesentliche Aufgabe für die Markenführung ableiten: Kunden brauchen und akzeptieren nur Marken, in denen sie auch einen Nutzen sehen. Im Vergleichsprozess (vergleiche Abbildung 6) kann nur die Marke bestehen, die den Konsumenten überzeugt und am besten noch begeistert.<sup>153</sup> Versetzt man sich selbst in die Lage des Kunden, wird deutlich, wodurch Markeninhaber Kunden begeistern und zufrieden machen können: z.B. durch einen fairen Preis (gutes Preis/ Leistungsverhältnis), herausragende Qualität oder ein sehr gutes Images. Kurzum: Marken müssen begehrenswert sein. Für die Begeisterung des Kunden steht der Ausdruck „Customer Delight“, der hervorhebt, dass in der neueren Literatur zur Kundenzufriedenheit die Betonung der affektiven Komponente eine immer größere Rolle spielt.<sup>154</sup> Er beschreibt, dass, wenn der Markeninhaber es schafft, eine stark positive emotionale Reaktion beim Konsumenten hervorzurufen, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass er einen begeisterten Kunden gewonnen hat.

<sup>151</sup> Vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1162; Homburg und Giering weisen zusätzlich darauf hin, dass das C/ D-Paradigma zwar in der Wissenschaft anerkannt ist, jedoch bestehen unterschiedliche Ansichten über die Beschaffenheit des Vergleichsstandards des Kunden.

<sup>152</sup> Quelle: Homburg/ Giering 2001, S. 1163

<sup>153</sup> Vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1162

<sup>154</sup> Vgl. Homburg/ Stock 2003, S. 22

Allein die Kundenzufriedenheit führt jedoch nicht zu einem wirtschaftlichen Nutzen. Der ergibt sich erst, wenn die Kunden gebunden und loyal sind.<sup>155</sup> Deshalb ist die Messung der Kundenzufriedenheit durch schriftliche und telefonische Befragungen ein sehr beliebtes Analyseinstrument in der Unternehmenspraxis. Sie soll feststellen, ob die Kunden zufrieden, gebunden und sogar vielleicht bereits loyal sind. Kritisch anzumerken ist, dass allein die Messung der Kundenzufriedenheit nicht ausreicht. Kundenzufriedenheit ergibt sich erst, wenn das ganze Unternehmen kundenorientiert geführt wird. Entscheidend ist, dass alle Einheiten im Unternehmen auf den Kunden zugeschnitten sind, wie z.B. die Vertriebswege und das Preismanagement. Hinzu kommt, dass Kundenorientierung gelebt werden muss. Jeder Mitarbeiter muss sprichwörtlich verinnerlicht haben, dass „der Kunde König ist“. Wodurch sich loyale Kunden auszeichnen und wie in einem weiteren Schritt Marken- und Kundenloyalität erreicht werden kann, beschreibt der folgende Abschnitt 3.2.4 (vgl. Pyramide in Abbildung 5).

### 3.2.4 Markenloyalität – Ein Zeichen von Vertrauen

„Der Markenartikel lebt vom Vertrauen des Verbrauchers“<sup>156</sup>. Das Zitat von Rüschen (1986) unterstreicht die existenzielle Bedeutung der Markenloyalität und des Markenvertrauens des Kunden. Die Markenloyalität ist entscheidend für den Markeninhaber, wenn es um das Preisverhalten der Konsumenten geht.<sup>157</sup> Bereits in den 20er Jahren versuchten Wissenschaftler, wie Copeland (1923), in Experimenten zu erforschen, unter welchen Umständen Konsumenten die gleiche Marke wählen. Zu Beginn der Loyalitätsforschung lag der Fokus besonders auf behavioristischen Experimenten, die versuchten, eine bestimmte Kaufreihenfolge von Marken<sup>158</sup>, einen bestimmten Kaufanteil<sup>159</sup> oder auch die Kaufwahrscheinlichkeiten mit der die Marke nachgefragt wurden, zu bestimmen.

Heute untersucht die Wissenschaft jedoch zunehmend auch die Verhaltensursachen für den Kauf einer Marke. Die reine Beobachtungsperspektive kann nicht erfassen, dass es auch einfach die Kaufsituation sein kann, die den Konsumenten zum Kauf einer Marke bewegt. Ein Beispiel hierfür sind länger andauernde Rabattaktionen; sobald der Konsument wieder einen höheren Preis zahlen muss, ist die Wahrscheinlichkeit des Markenwechsels hoch.<sup>160</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Homburg/ Krohmer 2003, S. 101 f.

<sup>156</sup> Rüschen 1986, S. 212

<sup>157</sup> Vgl. Aaker 1992, S. 57

<sup>158</sup> Brown (1952) definierte Loyalität anhand von bestimmten Kaufreihen. Für ihn war die Loyalität gegeben, wenn nur eine Marke in einer „AAAAAA“ Reihenfolge nachgefragt wurde, die Kaufreihe „ABABAB“ bezeichnete er als „divided Loyalty“ und eine die aus „AAABBB“ bestand als „unstable loyalty“, vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1163

<sup>159</sup> Cunningham (1956) spricht nur von Loyalität, wenn bei einem Mindestanteil von 50 % der Einkäufe eine spezifische Marke gekauft wird, vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1163

Auch kann die Marke einfach nur aus Mangel an Alternativen oder wegen ihrer guten Platzierung am Point of Sale gekauft werden.<sup>161</sup> Deshalb wird Loyalität heute auch differenzierter definiert; nicht die reine Kaufwiederholungsrate macht den Kunden „loyal“, erst bei einer bewussten Entscheidung für die Marke in Verbindung mit einem wiederholten Kauf und zukünftigen Kaufabsichten, spricht man vom loyalen Kunden.<sup>162</sup> Die Definition zeigt, dass es besonders wichtig ist, auch die Einstellung des Konsumenten gegenüber der Marke zu analysieren. Deshalb ist die Markenloyalität in den meisten Fällen auch ein zweidimensionales Konstrukt, das aus einer Einstellungs- und aus einer Verhaltenskomponente besteht.<sup>163</sup>

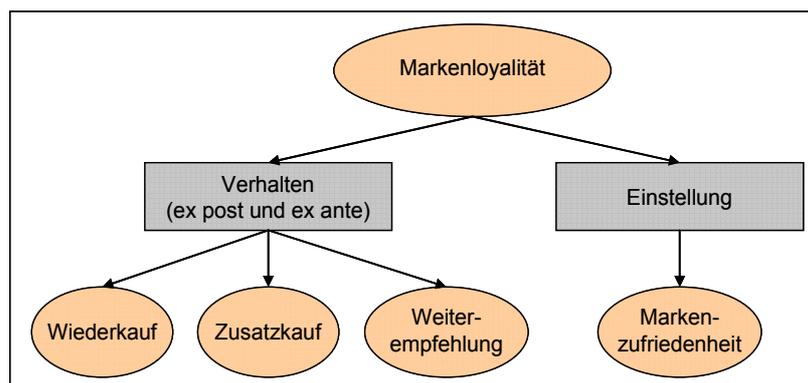


Abbildung 7: Konzeptualisierung von Markenloyalität<sup>164</sup>

Abbildung 7 zeigt, dass das Verhalten sowohl ex-post als auch ex-ante erfasst werden kann. Treue und Loyalität drücken sich hier neben der bereits erwähnten Kaufwiederholungsrate auch durch das so genannte „Cross-Selling“ (den Zusatzkauf) und eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda aus.<sup>165</sup>

Die Einstellungen ergeben sich, ähnlich wie bei der Kundenzufriedenheit, aus den Erfahrungen des Kunden mit der Marke. Letztendlich beweist die Bedeutung der Einstellungskomponente, dass eine Kundenloyalität ohne Kundenzufriedenheit nicht möglich ist. Erst zufriedene Kunden, die positive Einstellungen gegenüber der Marke haben und das an Dritte weitergeben, können zu loyalen Kunden werden. Folglich ist die Kundenloyalität eine mögliche Konsequenz aus der Kundenzufriedenheit.<sup>166</sup> Ein oft verwendetes Beispiel für sehr treue Kunden sind Harley Davidson-Fahrer. Sie sind eine eingeschworene Gemeinschaft aus den unterschiedlichsten Charakteren, die eines gemeinsam hat – die Leidenschaft für Harleys.<sup>167</sup> Das

<sup>160</sup> Vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1164

<sup>161</sup> Vgl. Keller 2003, S. 93

<sup>162</sup> Vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1164; Keller 2003, S. 92 f.

<sup>163</sup> Nicht nur Homburg/ Giering 2001 weisen darauf hin, vgl. auch Chandhuri/ Holbrook 2001, S. 82

<sup>164</sup> Quelle: Homburg/ Giering 2001, S. 1166

<sup>165</sup> Vgl. Homburg/ Giering 2001, S. 1164 f.

<sup>166</sup> Vgl. Homburg/ Giering 1165 f.

<sup>167</sup> Vgl. Aaker 1992, S.59

Beispiel von Harley Davidson zeigt, dass eine emotionale Beziehung zwischen Produkt und Marke ebenfalls entscheidend sein kann; in der Fachliteratur wird sie als Markenbindung bezeichnet. Charakteristisch für sie ist, dass ein Konsument durchaus eine hohe emotionale Bindung zu einer Marke verspüren kann, sie jedoch nie kauft. Ein gutes Beispiel sind Rolls Royce-, Porsche- oder Ferrarifans, ebenso wie Gucci-Liebhaber oder Mont Blanc-Liebhaber. Sie begehren die Marke, können es sich aber in den seltensten Fällen leisten, sie auch zu kaufen.<sup>168</sup>

Nach Aaker (1992) spielt die Markenloyalität auch strategisch eine wichtige Rolle, denn aus ihr kann ein Wettbewerbsvorteil entstehen. Für ihn hat Markentreue folgende positive Konsequenzen<sup>169</sup>:

- Niedrigere Marketingkosten - da es günstiger ist, bereits überzeugte Kunden zu halten, als neue Kunden zu akquirieren
- Weniger Abhängigkeit vom Handel - weil treue Kunden das begehrte Produkt auch im Regal ihres bevorzugten Outlets sehen möchten und dadurch ein Pull-Effekt entsteht, der den Handel überzeugt, das Produkt ins Regal aufzunehmen. Auch haben Marken mit vielen loyalen Kunden, häufig größeren Einfluss auf die Gestaltung des Point of Sale.
- Erleichterung der Akquisition neuer Kunden - weil die Marke bereits bekannt ist und neue Kunden dem Urteil bereits loyaler Kunden vertrauen
- Die Marke ist resistenter gegenüber Wettbewerbern und anderen Risiken – da loyale Kunden eher bereit sind, Fehlleistungen zu verzeihen und nicht so schnell zum Markenwechsel neigen.<sup>170</sup>

Auf Grund der genannten Argumente kommt Aaker (1992) zu dem Schluss, dass Kundenloyalität den Kern des Werts einer Marke darstelle, denn würden Kunden z.B. nur auf die Zweckmäßigkeit und den Preis etc. achten, dann bestünde für den Kunden kein Grund mehr Geld für das Produkt auszugeben.<sup>171</sup> Aaker spezifiziert auch, wie Markeninhaber Kundenloyalität schaffen können, zusammenfassend entsteht Markentreue durch<sup>172</sup>:

- Ein vernünftiges und angemessenes Umgehen mit dem Kunden
- Besonders gute Pflege des Kontakts zu den Kunden – wichtig ist zu wissen, was der Kunde für einen Kontakt erwartet, was seine Ansprüche an das Unternehmen sind

---

<sup>168</sup> Vgl. Esch 2004, S.78 f.

<sup>169</sup> Auflistung in Anlehnung an Aaker, vgl. Aaker 1992, S. 65

<sup>170</sup> Vgl Aaker 1992, S. 65 ff., S.68

<sup>171</sup> Vgl. Aaker 1992, S. 57

<sup>172</sup> Auflistung in Anlehnung an Aaker, vgl. Aaker 1992, S. 69

- Kundenzufriedenheitsmanagement – Voraussetzung ist die regelmäßige Erhebung von Kundenzufriedenheit durch verschiedene Analysen<sup>173</sup>
- Erhöhung der Opportunitätskosten des Kunden – d.h., Kunden an Systeme zu binden, die kein anderer bietet, oder auch durch Innovationen, die Probleme des Kunden zu lösen
- Extra-Services und Kundenbindungsprogramme – können ein echter Begeisterungsfaktor sein. Sei es die Garantieverlängerung, die Gratisreparatur, oder ein Abholservice; jede Art der Extraleistung wird beim Kunden gern gesehen und honoriert.<sup>174</sup>

Alle von Aaker (1992) genannten Punkte sind vom Unternehmen selbst beeinflussbar; ein wesentlicher Aspekt, der Treue zu einem Produkt schaffen kann, liegt jedoch im Konsumenten selbst begründet. Hellman (2003) im Rekurs auf Matthes (1967) weist darauf hin, dass Markentreue stark mit der „Treue zu sich selbst“<sup>175</sup> verbunden ist. Die These von Hellmann ist zurückzuführen auf die Tatsache, dass der Konsument die Marken aussucht, die zu seiner Lebensgestaltung passen, die seine Werte und Emotionen widerspiegeln und mit denen er sich „wohl“ fühlt. Ändern sich z.B. sein Lebensentwurf und seine Art zu denken, ändert sich höchstwahrscheinlich auch seine Vorliebe für bestimmte Marken.<sup>176</sup>

Zusammengefasst ist die Schaffung von Kundenloyalität ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Markenführung, der sich letztendlich auch monetär auszahlt. Identifiziert sich der Kunde mit der Marke und ist von dem Mehrwert der Marke überzeugt, dann steigt seine Preisbereitschaft an. Auch beginnt er eine Beziehung mit der Marke einzugehen und damit wäre die Kundenloyalität als höchste Zielebene der Pyramide aus Abbildung 5 erreicht. Ein Weg Kunden langfristig an sich zu binden, ist die Lösung für ihre Probleme zu finden. Abschnitt 3.2.5 veranschaulicht, wie Unternehmen ihre Kunden durch Innovationen überzeugen können.

### 3.2.5 Trendkompetenz und Innovation – Die Kunst, sich selbst immer wieder neu zu erfinden

Innovation ist ein vielseitiger Erfolgsfaktor der Markenführung, da er sich nicht auf die reine Produktinnovation reduzieren lässt, sondern auf verschiedenen Ebenen wirkt. Zu Beginn soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass auch der Begriff der Innovation „ein schillernder, ein modischer Begriff“<sup>177</sup> ist. Innovation kommt von dem lateinischen Wort „innovatio“ und bezieht auf die Veränderung und die Erneuerung. Hier kann es sich sowohl um den Innovati-

---

<sup>173</sup> Vgl. Aaker 1992, S. 69 f.; es ist auch besonders wichtig Mitarbeiter durch weiche Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit zu beurteilen, vgl. Aaker 1992, S. 70; Homburg/ Krohmer 2003, S. 1057 ff.

<sup>174</sup> Vgl. Aaker 1992, S. 70 f.; oft sind es die kleinen Dinge die die Beziehung zum Kunden anreichern.

<sup>175</sup> Hellmann 2003, S. 232

<sup>176</sup> Vgl. Hellmann 2003, S. 231 ff.

<sup>177</sup> Hausschildt 1993, S. 3

onsprozess handeln als auch um ein innovatives Produkt. Es gibt drei Arten von Innovationen<sup>178</sup>:

- Lösungsorientierte Innovationen – sie stellen eine neue oder bessere Lösung eines bereits existierenden Problems dar
- Problemorientierte Innovationen – eine Lösungen auf ein anderes Problem übertragen
- Eigentliche Innovationen – in diesem Fall sind Problem und Lösung völlig neu. Deshalb bezeichnet man sie auch als die „wahre“ oder „eigentliche“ Innovation.

Die Frage, warum Innovationen so eine hohe Bedeutung für Unternehmen haben, lässt sich unter anderem damit beantworten, dass Innovationen wirtschaftlich sehr attraktiv sein können. Auf der einen Seite unterstützen sie die Differenzierung des Unternehmens vom Wettbewerber und können der Ursprung kompetitiver Wettbewerbsvorteile sein. Damit sichert die Innovation die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und kann eine zeitlich begrenzte Alleinstellung im Markt verursachen und damit Pioniergewinne ermöglichen (zumindest so lange wie die Innovation noch nicht kopiert oder substituiert wurde). Auch kann die Innovation die Nachfrage auf einem Markt nachhaltig verändern, wenn es sich zum Beispiel um eine Bahn brechende Innovation wie das Microsoft Office-Paket oder das Mobiltelefon handelt.<sup>179</sup>

Witt bringt sehr prägnant die Notwendigkeit der Innovation in stagnierenden Märkten auf die knappe Formel: „Nachfrageproduktion statt Nachfrageverlagerung“<sup>180</sup>. Er unterstreicht damit, dass Innovationen neue Kunden schaffen und im besten Fall auch einen neuen Markt. Des Weiteren kann Innovation das Image eines Unternehmens nachhaltig verbessern, indem es zum Beispiel durch eine Erfindung hilft, Umweltressourcen zu sparen oder umweltbewusster zu leben.<sup>181</sup> Häufig ist der Begriff Innovation auch Bestandteil des Markenkerns oder der Markenidentität, wie z.B. bei dem Automobilhersteller Audi, der das in seinem Claim „Vorsprung durch Technik“ zum Ausdruck bringt. Auch Sony hat seinen Markenerfolg zu einem großen Teil der Innovation zu verdanken, z.B. ist der „Sony Walkman“ zu einer eigenständigen Produktkategorie geworden und damit seit Jahren ein eingebürgerter Begriff für tragbare Kassettenrecorder.

Witt erwähnt als Vorteil der Innovation auch die positive Ausstrahlung innovativer Prozesse auf „die Dynamik des Betriebsgeschehens“<sup>182</sup>, was zum Ausdruck bringt, dass Innovationen zum Programm werden können und nicht nur ein reines Lippenbekenntnis des Unternehmens bleiben. Es gibt folglich Unternehmen, in denen Innovationen eine Art Motor darstellen,

---

<sup>178</sup> Vgl. Viehweger 2001, S.7 ff.

<sup>179</sup> Vgl. Viehweger 2001, S.343; Witt 1996, S. 1

<sup>180</sup> Witt 1996, S. 1

<sup>181</sup> Vgl. Witt 1996, S. 2; Dichtl 1994, S. 211

<sup>182</sup> Witt 1996, S. 2

der durch den Willen, sich immer wieder selbst neu zu erfinden, am Laufen gehalten wird. Ein gutes Beispiel dafür ist der in Deutschland ansässige, international tätige Leder- und Taschenspezialist BREE. Nicht nur der Claim „BREE - die Marke fürs Leben - immer eine Idee voraus“, verspricht Innovation als Unternehmenskonzept, sondern BREE beweist seinen Kunden mit der innen beleuchteten Business-Tasche, dass sie die Quelle der Innovation sind (siehe Abbildung 7).<sup>183</sup>



Abbildung 8: Die innen beleuchtete Tasche der Firma BREE<sup>184</sup>

Das Beispiel BREE zeigt deutlich zwei Dinge:

1.) Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich oft durch das Lernen vom Kunden aus, was auch bereits Peters/ Waterman und Simon als Erfolgsfaktor beschreiben. Oft fällt in diesem Zusammenhang der Begriff der Kundennähe. Er beschreibt, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Ohren am Kunden und am Markt haben.<sup>185</sup> Bei einem Besuch der BREE-Homepage findet man unter den News zur beleuchteten Tasche, den folgenden Text:

„**Erleuchten Sie uns.** Erzählen Sie uns eine kleine Geschichte, wann und wo Sie eine beleuchtete Tasche hätten gut gebrauchen können? Vielen Dank für Ihre Erleuchtung“ (Hervorhebung im Original).<sup>186</sup>

Die Aufforderung zur Meinungsäußerung und zur Qualitätsbeurteilung kann ein wahrer Ideenpool sein. Deshalb ist es für ein innovatives Unternehmen essenziell zu analysieren, welche Innovationen der Kunde wirklich braucht und wie er sie einsetzen kann. Simon weist darauf hin, dass Erfinder von Innovationen oft auch selbst unzufriedene Kunden waren.<sup>187</sup>

<sup>183</sup> Die innen beleuchtete Tasche entstand durch die Zusammenarbeit von BREE und dem Unternehmen Bayer Material Science, vgl. Bayer 2003, S. 1

<sup>184</sup> Quelle: Bree o. J., o. S.

<sup>185</sup> Vgl. Peters/ Waterman 2003, S. 229 ff.; Simon 1998, S. 148 f., S. 151 ff.

<sup>186</sup> Bree o. J., o. S.

<sup>187</sup> Vgl. Simon 1998, S. 148

2.) Wirtschaftlich erfolgreiche Innovationen zeigen Trendkompetenz.<sup>188</sup> Die in 2.1.1 aufgeführten Risiken der Produktinnovationsüberflutung, der steigenden Entwicklungskosten und des Produktflops, zeigen, dass Innovationen auch Risiken für ein Unternehmen bedeuten.<sup>189</sup> Ohne den mehrstufigen Prozess der Produktneueinführung zu vertiefen, soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass zwar umfangreiche Marktforschungs-, Planungs- und Analysetools zur Verfügung stehen, die ein Unternehmen unterstützen, die richtigen Ideen zu selektieren und mit der richtigen Strategie auf den Markt zu bringen, jedoch gibt es wesentliche Entscheidungen, wie z.B. den Zeitpunkt der Produkteinführung, bei dem Unternehmen sich häufig nur auf „Überlegung, Fingerspitzengefühl und Glück“<sup>190</sup> verlassen können. Festzuhalten ist, dass die oft jahrelang eingeübte Trendkompetenz im Zweifelsfall entscheidend sein kann und in der Markenführung eine zentrale Rolle spielt.<sup>191</sup> Mindestens ebenso wichtig ist, dauerhaft ein stimmiges und einheitliches Bild der Marke nach innen und nach außen zu transportieren. Wie Inkonsistenzen und Brüche in der erfolgreichen Markenführung zu vermeiden sind, beschreibt Abschnitt 3.2.6.

### 3.2.6 Konsistenz und Kontinuität in der Markenführung – Ein schmaler Grad zwischen Identitätswahrung und Anpassung

Für Meffert und Burmann (2002) sind Kontinuität und Konsistenz zwei (der insgesamt vier) „konstitutiven Merkmale“ der Markenidentität. Neben der Wechselseitigkeit<sup>192</sup> und der Individualität<sup>193</sup> der Marke kommt es im Hinblick auf die Stärke der Markenidentität darauf an, dass Marken Kontinuität und Konsistenz in der Markenführung beweisen. Kontinuität in der Markenführung heißt, dass die Marke nie ihre „essenziellen Merkmale“ verlieren darf, sonst riskiert sie ihre Glaubhaftigkeit. Unter essenzielle Eigenschaften fallen Eigenschaften, die eine Marke immer wieder identifizierbar machen, wie beim Menschen z.B. der Name, der Geburtsort oder das Geschlecht.<sup>194</sup> Kapferer (1992) spricht hier von einem genetischen Code der Marke, der die Kernkompetenz der Marke zum Ausdruck bringt. (z.B. den Kundennutzen der Marke oder die spezielle Kernkompetenz des Markeninhabers).<sup>195</sup> Im Gegensatz zu den

---

<sup>188</sup> Die PIMS-Studie hat bewiesen, dass ein positiv linearer Zusammenhang zwischen der Innovationsrate und dem ROI eines Unternehmens besteht, Becker 1996, S. 783

<sup>189</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1; Viehweger 2001, S. 343 f.

<sup>190</sup> Witt 1996, S. 93

<sup>191</sup> Weitere Informationen zum Beispiel Bree im aktuellen Manager Magazin, vgl. Rickens 2005, ab S. 104

<sup>192</sup> Meffert/ Burmann unterstreichen hier, dass Markenidentität nur durch eine Wechselwirkung zwischen Mensch und Marke aufgebaut werden kann, vgl. Meffert/ Burmann 2002b S. 45 ff.

<sup>193</sup> Die Individualität beschreibt das Eigene und Typische einer Marke. Ähnlich wie bei einem Menschen verkörpert Individualität den Teil einer Marke, der sie anders sein lässt und besonders macht, vgl. Meffert/ Burmann 2002b, S. 46 f.; Meffert 2003, S. 7

<sup>194</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002b, S. 46

<sup>195</sup> Vgl. Kapferer 1992, S. 111, Meffert 2003, S. 6 erwähnt die Markenphilosophie als essenzielle Eigenschaft.

essenziellen Eigenschaften können jedoch die akzidentiellen Eigenschaften sehr wohl im Zeitablauf verändert werden, ohne dass die Marke ihre Identität verändert<sup>196</sup> Sie gehören sozusagen zu dem immer wieder neu gestaltbaren Teil der Markenidentität und nicht zum Markenkern. Die Art und Gestaltung der Kommunikation mit den Konsumenten oder ein Claim sind Beispiele für akzidentielle Eigenschaften der Marke.<sup>197</sup> Da Kontinuität in der Markenführung niemals zeitpunktbezogen sein kann, sondern einen lückenlosen, stetigen und unaufhörlichen Prozess beschreibt<sup>198</sup>, ist sie eine zentrale Herausforderung für die Markenführung; sie bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen Identitätswahrung und der Anpassung an die externe Umweltbedingungen.

Ein positives Beispiel für das erfolgreiche Managen dieses Zielkonflikts ist die Marke „Betty Crocker“. Sie existiert seit 1921 und personifiziert sich im Bild der Betty Crocker, die eine sehr typische, berufstätige Hausfrau darstellt, die trotz wenig Zeit und niedrigen Haushaltsbudgets leckere und gesunde Mahlzeiten zaubert. Crocker, die als irrealer Person 1945 durch das Fortune Magazin zur zweitbekanntesten Frau in Amerika gewählt wurde, wurde bereits acht Mal an das Frauenbild der jeweiligen Zeit angepasst, wie leicht an Kleidung, Alter und Frisur der Betty Crocker in Abbildung 9 zu erkennen ist.<sup>199</sup>



Abbildung 9: Betty Crocker im Wandel der Zeit von 1936 - 1996<sup>200</sup>

Die Markenführung war jedoch stets darauf ausgelegt, wesentliche Identitätseigenschaften nicht zu verändern, z.B. ihr eher konservatives Auftreten, ihr Wille, die Menschen zum Kochen zu begeistern und kreativ zu werden und das Gefühl, durch Betty Crocker-Produkte

<sup>196</sup> Vgl. Böhm 1989, S. 48 f.

<sup>197</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2002b, S. 50, Meffert 2003, S. 7

<sup>198</sup> Vgl. Duden 1997, S. 442

<sup>199</sup> Vgl. O. V. o. J.a, o. S.; nur Eleanor Roosevelt war bekannter.

<sup>200</sup> Quelle: Keller 2003, S. 205

auch „auf die Schnelle“ etwas Gutes für die Familie zu zaubern; das sind bis heute die essenziellen Eigenschaften der Marke.

Das Beispiel „Betty Crocker“ zeigt auch, dass Konsistenz eine zweite wesentliche Herausforderung für die Markenführung ist. Sie kann als widerspruchsfreier Zusammenhang oder strenger gedanklicher Zusammenhang definiert werden.<sup>201</sup> Das bedeutet, dass die Marke niemals im Widerspruch zu sich selbst stehen darf. Würde z.B. Betty Crocker auf einmal als „Seniorin“ mit Kochtipps für die Hausfrau dargestellt, könnten sich viele der Kunden nicht mehr mit ihr identifizieren. Deshalb ist eine nach innen gerichtete Markenführung ebenso wichtig wie die nach außen gerichtete, was in Abschnitt 3.2.7 noch vertieft.<sup>202</sup>

### 3.2.7 Integration der Markenführung in die Unternehmensorganisation – Die Bedeutung einer nach innengerichteten Markenführung

Die Markenführung muss auf zwei verschiedenen Ebenen integrativ in die Organisation des Unternehmens eingebunden werden. Erstens müssen die strukturellen Bedingungen geschaffen werden, um vorhandene Ressourcen in der Markenführung möglichst effizient zu nutzen. Zweitens, ist es besonders wichtig, auch ein innengerichtetes Markenmanagement zu ermöglichen, denn leicht treten Inkonsistenzen im Markenwahrnehmungsbild des Kunden auf. Deshalb können Mitarbeiter bei Markenartiklern (vor allem in der Dienstleistungsbranche) auch einen nur schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil darstellen, weil alle Quellen der Identität ihren Ursprung in den Mitarbeitern haben (inklusive der Mitarbeiter externer Partnerunternehmen).<sup>203</sup> Jeder Mitarbeiter in jeder Funktion hat direkt oder indirekt mit der Identität und dem Image der Marke zu tun. Eine Studie der ISR (2004) beweist, dass Markenunternehmen, die es schaffen, auch ihre Mitarbeiter für ihre Marke zu begeistern, finanziell erfolgreicher sind als Unternehmen, die sich in erster Linie um die Außendarstellung ihrer Marke kümmern. Die Studie vergleicht 15 führende Markenunternehmen mit leistungsstarken Unternehmen, die die „ISR High Performing Companies-Norm“<sup>204</sup> erfüllen. Die Studie unterstützt die These, dass die Schwachstelle der Spitzenmarken vor allem die Mitarbeiter sind. Die Ergebnisse zeigen, dass Spitzenmarken z.B. im Bezug auf die Erlöse im Dreijahresvergleich knapp unter Branchendurchschnitt liegen und um 2,4% schlechter sind als die leistungsstarken Unternehmen; auch was den Nettogewinn und den Ertrag pro Aktie betrifft (jeweils im Vergleich zum Branchendurchschnitt) schneiden Spitzenmarken schlechter ab als

---

<sup>201</sup> Vgl. Duden 1997, S. 439

<sup>202</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 46; Meffert 2003, S.7

<sup>203</sup> Vgl. Burmann/ Zeplin 2004, S. 3, S. 57

<sup>204</sup> Die Norm entstand aus Befragungen mit 144.000 Mitarbeitern weltweit und dem Vergleich dieser Ergebnisse mit bestimmten Erfolgskennzahlen, vgl. o.V. 2005b, S. 41

die „High Performing Companies“. Beim Nettogewinn waren sie um 9,7 % schlechter; beim Ertrag pro Aktie um 7,2%. Unternehmen profitieren also von einer ganzheitliche Markenführung, die sich auch nach innen richtet und den Mitarbeiter als Quelle ihrer Markenidentität begreift. Letztendlich gefährden Markenartikler ihre zukünftigen Einnahmen, wenn sie sich nicht um das Verständnis der Marke bei ihren Mitarbeitern bemühen.<sup>205</sup> Es gibt in der vorhandenen Literatur noch kein ausgereiftes Konzept eines nach innen gerichteten Markenmanagement-Prozesses.<sup>206</sup> Jedoch gibt es viele Ansätze aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen, die ähnliche Ziele verfolgen, wie z.B. die Ansätze des internen Marketing, der Corporate Identity-Forschung, der Unternehmenskulturforschung, der Strategieprozessforschung und der Implementierungs- und Change Management-Forschung.<sup>207</sup> Selbst die Vertreter des identitätsorientierten Markenführungsansatzes (siehe 2.1, Phase 5), wie z.B. Meffert und Burmann (2002), gehen nur kurz auf die organisatorischen Bedingungen effizienter Markenführung ein. Sie schlagen vor, zwar alle an der Identitätsentwicklung beteiligten Mitarbeiter in eine Organisationseinheit zusammenzufassen, aber die im Portfolio geführten Marken organisatorisch möglichst getrennt und eigenständig zu belassen, da das die Individualität der Marke positiv beeinflusst und die Identität stärkt.<sup>208</sup> Eine zentrale Rolle spielt das Konstrukt des Brand Commitment<sup>209</sup>, das die „psychologische Bindung der Mitarbeiter“<sup>210</sup> mit der Marke zum Ausdruck bringt. Jedoch stellt Gallup (2001) in einer Studie unter 2001 Angestellten fest, dass nur 12% der Mitarbeiter sich gegenüber ihrer Arbeit wirklich verpflichtet fühlen.<sup>211</sup> Hier wird deutlich, dass es ein wesentliches Ziel des Unternehmens sein sollte, den Mitarbeiter so zu motivieren und an sich zu binden, dass für ihn markenkonsistentes Verhalten selbstverständlich ist. Burmann und Zeplin weisen darauf hin, dass Brand Commitment auch zu Brand Citizenship Behavior<sup>212</sup> führen kann, was bedeutet, dass nicht nur eine emotionale Identifikation mit der Marke stattfindet, sondern auch eine freiwillig „erhöhte Leistungsbereitschaft“ entsteht. Die Mitarbeiter sind sozusagen intrinsisch motiviert und erkennen die Marke als Bestandteil ihrer Arbeit an. Abschließend lassen sich nach Burmann und Zeplin

---

<sup>205</sup> Vgl. o.V. 2005b, S. 41 f.

<sup>206</sup> Wittke-Kothe beschreibt zwar ein „Phasenmodell der internen Markenführung“, jedoch reduziert sie nach Burmann/ Zeplin interne Markenführung auf einen einmaligen Change-Management-Prozess, vgl. Burmann/ Zeplin 2004, S. 28

<sup>207</sup> Vgl. Burmann/ Zeplin 2004, S. 24 ff.; S. 53

<sup>208</sup> Vgl. Meffert/ Burmann 2000c, S. 85

<sup>209</sup> Der Begriff wurde von Burmann/ Zeplin erstmalig in diesem Zusammenhag in der Literatur verwendet und leitet sich vom „Organisational Behaviour“ ab, das z.B. von Schmidt et al. 1998, S. 93 beschrieben wurde.

<sup>210</sup> Burmann/ Zeplin 2004, S. 59

<sup>211</sup> Vgl. The Gallup Organization 2003, o.S.

<sup>212</sup> Was analog zum Organizational Commitment vom Organizational Citizenship Behaviour abgeleitet ist. Empirisch belegt wurde das Organizational Citizenship Behaviour unter anderem von Williams/ Anderson 1991, vgl. Burmann/ Zeplin 2004, S. 61

(2004) vier wesentliche Instrumente eines innen gerichteten Markenmanagement-Prozesses festhalten<sup>213</sup>:

- Personalpolitische Instrumente – die gewährleisten, dass der Mitarbeiter auch zum Unternehmen und zur Marke passt. Um Brand Citizenship Behaviour zu erreichen ist es wichtig, dass der neue Mitarbeiter möglichst schnell die Marke kennen lernt und versteht; dazu ist es notwendig, ihn zu schulen und ihm auch Anreize zu bieten, die ein markenkonsistentes Verhalten fördern.<sup>214</sup>
- Interne Kommunikation – durch eine ständige „Top-Down“ und „Bottom-Up“-Kommunikation bezüglich aller wichtigen Entscheidungen im Zusammenhang mit der Marke, damit ein umfassendes Verständnis der Marke für das eigene Unternehmen sichergestellt werden kann. Hier wird auch oft vernachlässigt, dass Mitarbeiter z.B. durch Werbung auch eine externe Betrachtungsperspektive auf das Unternehmen haben. Hinzu kommt, dass Instrumente wie das „Organizational Storytelling“<sup>215</sup> und die Gestaltung von Artefakten in ihrer Wirkung auf den Mitarbeiter nicht unterschätzt werden sollten. Homburg und Krohmer (2003) machen deutlich, dass Artefakte, wie z.B. die immer wieder erzählte Geschichte von der Gründung des Unternehmens, immer wieder neu belebt werden müssen.<sup>216</sup>
- Führung – Burmann und Zeplin (2004) gehen im Blick auf Ind (2001) davon aus, dass ein partizipativer Führungsstil das Verinnerlichen der Marke durch den Mitarbeiter am ehesten unterstützt. Auch müsse das Brand Citizenship Behaviour von Führungskräften vorgelebt werden.
- Ressourcenallokation – Der Mitarbeiter sollte ein geeignetes Maß an Eigenständigkeit und Entscheidungskompetenz haben. Je eher freier er entscheiden kann, desto besser kann er auch sein Verständnis der Marke zum Ausdruck bringen.

Abschließend ist anzumerken, dass die Verantwortlichkeiten für die nach innen gerichtete Markenführung klar verteilt sein sollten. Ganzheitliche, nach innen und nach außen gerichtete Markenführung, braucht immer die Unterstützung des Top Management und kann nie als Verantwortungsbereich in einer Abteilung bleiben. Nur die Betrachtung von „oben“ auf das ganze Unternehmen kann erkennen, wie die Markenführung sich gestalten sollte. Auch muss die Marke zur Überzeugung werden und bis hin zum CEO verkörpert werden.

---

<sup>213</sup> Die Aufzählung folgt Burmann/ Zeplin 2004, S. 63 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Burmann/ Zeplin 2004, S. 63

<sup>215</sup> Schein beschreibt, wie ein Unternehmen durch das Erzählen von Geschichten, die im Unternehmen passiert sind, an Identität gewinnt. Die Geschichten lassen den Mitarbeiter fühlen, was dieses Unternehmen überhaupt ist, vgl. Schein 1985, S. 80

<sup>216</sup> Vgl. Homburg/ Krohmer 2003, S. 1084 f.

### 3.2.8 Der effektive Marketing-Mix

Das Basisinstrument der Markenführung ist und bleibt der Marketing-Mix. Die Markenführung kann nur effektiv sein, wenn er im Sinne der Marke eingesetzt wird. Er ist im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Erfolgsfaktoren, der einzige Faktor, der kurzfristig wirkt und der sich aus dem Herunterbrechen aller bisher genannten Faktoren auf die operationale Ebene ergibt. Der Marketing-Mix lässt sich durch die berühmten vier Ps des Marketings operationalisieren:

- 1) Qualitätsbezogene Produktpolitik
- 2) Intelligente Preispolitik
- 3) Innovatives Kommunikationspolitik
- 4) Schlagkräftige Distributionspolitik

Jedoch soll hier nicht im Detail auf die einzelnen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des Marketing-Mix eingegangen werden, sondern vielmehr soll ein Auge auf die erfolgskritischen Faktoren und Entscheidungsprobleme innerhalb des Marketing-Mix geworfen werden.

Ziel der Marketing-Mix-Planung ist es, die bestmögliche Zusammenstellung der einzelnen Determinanten jedes „Ps“ zu bestimmen. Das Hauptproblem besteht deshalb vor allem in der Variantenvielfalt und der Entscheidung bezüglich der richtigen Ausgestaltung jedes Elements des Marketing-Mix. Die Kombinationsanzahl an Marketing-Instrumenten ist unüberschaubar, und kein Markenführungsverantwortliche(r) wird jemals einen kompletten Überblick über alle Möglichkeiten gewinnen können, bevor es zu einer Entscheidung kommt.<sup>217</sup> Die Ursache liegt vor allem in den vielen Dimensionen jedes einzelnen Elements. Die Abbildung 10 zeigt exemplarisch ein Beispiel für die Dimension einer Entscheidung im Rahmen der Kommunikationspolitik. Sie beweist, dass an jeder Einzelentscheidung wieder zahlreiche Andere hängen und die Komplexität der Entscheidung mit jedem Schritt wächst. Nicht nur die Dimensionen der Entscheidungen im Marketing-Mix nimmt stetig zu, auch die Dynamik in der Entwicklung von Instrumenten in der Markenführung. Im Rahmen der bereits erwähnten Kommunikationspolitik z.B. sieht sich die Markenführung einem immer größer werdenden Spektrum an Möglichkeiten gegenüber. Als Konsequenz aus dem bereits in Abschnitt 2.2 erwähnten Kommunikationswettbewerb suchen Unternehmen heute nach neuen Wegen, ihre Zielgruppe zu erreichen. Neue Instrumente wie z.B. „Electronic Mail, Multimedia-Promotions, Event-Marketing, Wissenschafts- und Kultursponsoring, Szene-Marketing, [...] Akustik Design, Product Placement“<sup>218</sup> und andere zeigen, dass es nicht an Möglichkeiten mangelt, sondern die Markenführung einen Weg finden muss, die Komplexität der Entscheidung zu reduzieren, um einen effektiven Marketing-Plan aufzustellen.

---

<sup>217</sup> Vgl. Kuß/ Tomczak 2004, S. 242

<sup>218</sup> Kuß/ Tomczak 2004, S. 243



Abbildung 10: Dimensionen einer Entscheidung im Rahmen der Kommunikation<sup>219</sup>

Kompliziert sind die Entscheidungen im Rahmen des Marketing-Mix vor allem, weil viele nicht immer sichtbare und berechenbare „funktionale, zeitliche und hierarchische“<sup>220</sup> Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumenten bestehen. Weitere Probleme stellen die Unberechenbarkeit im Bezug auf die Wirkung der Maßnahmen, die effizienteste Allokation der Ressourcen, und die Abstimmungsprobleme zwischen einzelnen Markenführungsverantwortlichen, dar.<sup>221</sup> Abschließend heißt das für die Markenführung, dass sie teilweise nur einen fragmentarischen Überblick über ihre Optionen und die Konsequenzen ihrer Entscheidungen hat und sie deshalb nur versuchen kann, schrittweise und im Rahmen eines definierten Planungsprozesses die Entscheidung zu optimieren. Außerdem ist eine quantitative (bzw. monetäre) Bewertung der einzelnen Optionen oft nicht möglich.<sup>222</sup> Gussek (1992) befürwortet deshalb ein heuristisches Vorgehen<sup>223</sup>, das vielleicht nicht die optimale, aber eine praktikable Lösung zum Ergebnis hat.<sup>224</sup> Die Markenführung muss sich dazu bekennen, dass die absolut richtige Lösung für die Ausgestaltung des Marketing-Mixes nicht existiert und Subjektivität Einfluss auf die Entscheidung hat. Würde Markenführung nach streng objektivem unternehmerischem Handeln vorgehen, droht sie in ihrer Resignation zu versinken.<sup>225</sup>

<sup>219</sup> Quelle: In Ahnlehnung an Kühn 1997, S. 13

<sup>220</sup> Kuß/ Tomczak 2004, S. 243

<sup>221</sup> Vgl. Kuß/Tomczak 2004, S. 242 ff.

<sup>222</sup> Vgl. Kuß/ Tomczak 2004, S. 245

<sup>223</sup> Das heißt, dass man Arbeitshypothesen formuliert und überprüft und die anschließend gewonnenen Kenntnisse in die Arbeit einfließen lässt.

<sup>224</sup> Vgl. Gussek 1992, S. 31 ff.

<sup>225</sup> Vgl. Wöhe 2000, S. 616, Wöhe spricht hier zwar nicht explizit von Markenführung, jedoch sind seine Äußerungen zum Zweck von heuristischen Verfahren auf die Markenführung übertragbar.

Das übergeordnete Vorgehen der Markenführung kann in drei Schritte zusammengefasst werden<sup>226</sup>:

1. Bestimmung des „Kernaufgabenprofils“ und Treffen der grundsätzlichen Positionierungsentscheidung, gleichzeitige grobe Einteilung des Budgets.
2. „Instrumentelle Leitplanung“ der Marketing-Mix-Elemente.
3. Feinabstimmung und „Detailplanung“ innerhalb des Marketing-Mix in Verbindung mit einer detaillierten Budgetierung.

Wie aus den beschriebenen Schritten hervorgeht, versucht die Markenführung das Problem zunächst in kleine Teilstücke zu zerlegen, um anschließend Schritt für Schritt jede Entscheidung sprichwörtlich „abzuarbeiten“.<sup>227</sup> Das mag zunächst sehr einfach anmuten, ist aber eine echte Herausforderung für den Markenmanager, denn hier geht es vor allem um das Fingerspitzengefühl. Anzumerken ist, dass der Erfolg dieses Vorgehens häufig vom 2. Schritt abhängt, denn dieser versucht die Breite und Komplexität im Planungsprozess zu reduzieren. Die „instrumentelle Leitplanung“<sup>228</sup> versucht mithilfe von zum Teil vorgegebenen Modellen<sup>229</sup> eine gewisse Kategorisierung und Schwerpunktsetzung vorzunehmen, die Richtungweisend für alle weiteren Entscheidungen ist.

Als letzter strategischer Erfolgsfaktor ist das Markencontrolling aufzugreifen, das aber in Zusammenhang mit dem Markenwert in Abschnitt 5.2.2 weiter erläutert. Das Markencontrolling erfüllt die wichtige Aufgabe, die Erfolgsfaktoren zueinander in Beziehung zu setzen und sie zu kontrollieren und zu steuern. Um das möglich zu machen, muss eine übergeordnete Größe in die Markenführung eingeführt werden, die es schafft, das Erfolgspotenzial jedes einzelnen Erfolgsfaktors zu bestimmen und zeigt, ob er auch effektiv eingesetzt wurde. Der Markenwert, den das folgende Kapitel 4 analysiert, ist eine solche Erfolgspotenzialgröße. Als Resümee aus dem Kapitel 3 bleibt festzuhalten, dass die beschriebenen Erfolgsfaktoren nicht als Patentrezept für erfolgreiche Markenführung zu verstehen sind; sie zeigen nur, wo Werte im Sinne von „added value“ durch die Markenführung geschaffen werden, die sich auch im Markenwert widerspiegeln. Sie bieten Anhaltspunkte für eine detaillierte, unternehmensspezifische Analyse mit dem Ziel, die Werttreiber der Markenführung im Unternehmen zu identifizieren. Auch sollte ein Unternehmen nicht versuchen, alle Erfolgsfaktoren auf einmal schlagartig umzusetzen, vielmehr kommt es auf die richtige Selektion und die konse-

---

<sup>226</sup> In Anlehnung an Kuß/ Tomczak 2004, S. 246

<sup>227</sup> Vgl. Kühn 1997, S. 14 f.

<sup>228</sup> Kuß/ Tomczak 2004, S. 247

<sup>229</sup> Kuß/ Tomczak stellen hier das Dominanz-Standard-Modell von Kühn, das Zonenmodell der Profilierung von Rudolph und den Ansatz instrumenteller Strategiemodelle nach Haedrich/ Tomczak und Gussek, vor, vgl. Kuß/ Tomczak 2004 ab S. 247

quente Umsetzung weniger Punkte an. Das folgende Kapitel 4 zeigt, dass die hergeleiteten strategischen Erfolgsfaktoren die wichtigste Quelle für den Markenwert sind.

#### **4 Wie beeinflussen die strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung den Markenwert?**

Der oben erwähnte Dschungel der Begriffsdefinitionen von Markenführung lässt sich analog auf die Definitionen des Markenwertes übertragen.<sup>230</sup> Da es keine einheitliche Definition der Begriffe Marke und Markenführung gibt, ist auch eine allgemein gültige Definition des Begriffs Markenwert praktisch unmöglich.<sup>231</sup> Die in der Praxis zum Thema Markenwert geführte Diskussion ist dementsprechend kontrovers. Jedoch ist eindeutig feststellbar, dass Unternehmen heute wissen wollen, was ihre Marke „wert“ ist und mit welchen Methoden sie den Wert messen können. Auch sind Unternehmen daran interessiert, wie sich die strategische Markenführung auf den Unternehmenswert auswirkt.<sup>232</sup>

Die Motive zur Bewertung von Marken sind, wie der folgende Abschnitt zeigt, durchaus unterschiedlich und sehr unternehmensspezifisch. Wegen der sehr unterschiedlichen Beweggründe sind die Anforderungen an die einzelnen Modelle entsprechend hoch. Aktuell hat sich noch keins der über 30 Verfahren zur Markenwertmessung in Deutschland als dominierendes herauskristallisieren können, weder für einen bestimmten Bewertungszweck noch als allgemein vorherrschendes Modell.<sup>233</sup> Das folgende Kapitel gibt einen kurzen Einblick in die heutige Welt der Markenwertmessung, um auf Basis der vorhandenen Definitionen und Messmethoden in Kapitel 5 einen Weg aufzuweisen, der die Werttreiber der Marke mithilfe der strategischen Erfolgsfaktoren identifiziert und versucht, sie in Beziehung zum Markenwert zu setzen. Hauptziel des folgenden Kapitels 4.1 ist es, ein grundlegendes Verständnis für den Markenwert zu schaffen, denn in der aktuellen Diskussion fällt eines stark auf: Die vielen Ansätze, Definitionen und Modelle lösen mehr Verwirrung und Zweifel aus als Motivation, sich konstruktiv mit dem Thema Markenwert auseinander zu setzen. Es scheint ein dringender Bedarf an Aufklärung zu bestehen, denn Unternehmen möchten eine klare Vorstellung davon haben, was Markenwert überhaupt ist, bevor sie über dessen Verwendungsmöglichkeiten urteilen. Um dieses Verständnis zu schaffen, sollen die Zusammenhänge und

---

<sup>230</sup> Vgl. Abschnitt 2.1

<sup>231</sup> Vgl. Sander 1994, S. 43; Riedel 1996, S. 33; Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 30; Baumgarth 2001, S. 228; Bentele et al. 2003, S. 12

<sup>232</sup> Eine aktuelle Studie von Booz Allen Hamilton und Wolff Olins beweist, dass strategische Markenführung sich auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Bei 80% der Unternehmen, die sich besonders auf Marken konzentrieren, ist der Unternehmenserfolg fast 50% höher als im Branchenvergleich (befragt wurden die Top 500-Unternehmen in Europa). Jedoch ist nur für 18% der befragten Unternehmen das Markenmanagement eine zentrale Herausforderung, vgl. o.V. 2005c, S. 40

<sup>233</sup> Vgl. Schimansky 2004, S. 15, S. 26

die verschiedenen Sichtweisen dargestellt werden, damit Unternehmen die Chance haben, eine eigene Perspektive zu entwickeln. Möchte ein Unternehmen seine strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung bestimmen, muss es sich folglich zunächst über den Charakter des Markenwerts im Klaren sein.

#### 4.1 Was ist der Markenwert?

Ausgelöst durch die in den 80er Jahren beginnende „Mergers & Acquisitions“-Welle<sup>234</sup> rückten spektakuläre Unternehmenskäufe ins Interesse. Warum zahlt z.B. Nestlé für das Unternehmen Rowntree einen Geldbetrag der drei Mal höher war als Rowntrees Börsenwert zu diesem Zeitpunkt und 26 Mal höher als Rowntrees Erträge?<sup>235</sup> Oder warum war Phillip Morris (1988) bereit, 12,9 Milliarden \$US für das Unternehmen Kraft zu bezahlen, obwohl der Betrag das Zehnfache des Börsenwertes zum Kaufzeitpunkt ausmachte?<sup>236</sup> Fest steht, dass bei solchen Unternehmenskäufen eins entscheidend ist: der Wert der Marke(n).<sup>237</sup> Das macht deutlich, dass es nicht in erster Linie um den Zuwachs von Anlagevermögen geht, sondern um den Kauf von „Schlüsselmarken“, die strategisch wichtig für die Ausgestaltung des Portfolios sind.<sup>238</sup> Die meistgestellte Frage vor diesem Hintergrund ist wohl: „What is the answer to the question being asked in cocktail lounges, all the time, all over America [A. d. V.: das gilt auch für Deutschland] –‘What is brand equity anyway, and how do you measure it?’“<sup>239</sup> Die Antwort ist eine Frage der Auffassung und des Verständnisses von Markenführung.<sup>240</sup> Es lassen sich zunächst drei wesentliche Arten von Definitionen identifizieren:

##### 1. Markenwert als abdiskontierter Barwert zukünftiger Cash-Flows

Im Vordergrund steht die monetäre Betrachtung der Marke. Die Ursprünge der monetären Betrachtungsweise sind vor allem in der Investitionsrechnung zu finden.<sup>241</sup> Schon 1962 definierte Kern den „Wert von Warenzeichen als die Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne“<sup>242</sup>. Im monetären Markenwert<sup>243</sup> drückt sich das Markenkaptal aus bzw. die Gewinne, die der Markeninhaber durch die Marke erwirtschaften

---

<sup>234</sup> Vgl. Esch 2004, S. 64

<sup>235</sup> Vgl. Esch 2004, S. 65

<sup>236</sup> Vgl. Klein-Bölting/ Maskus 2003, S. 155

<sup>237</sup> Vgl. Esch 2004, S. 64

<sup>238</sup> Vgl. Klein-Bölting 2003, S. 155

<sup>239</sup> Thornton C. Lookwood, Communication Research Manager, AT&T, in: Caller 1996, S. 93

<sup>240</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1857

<sup>241</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 30

<sup>242</sup> Kern 1962, S. 26

<sup>243</sup> Ähnliche Definitionen des Markenwerts als Barwert finden sich bei Herp (1982), Kaas (1990), Sander (1994)

kann.<sup>244</sup> Sander spricht deshalb vom Markenwert als Nettogröße, die erstens nur die markenspezifischen Gewinne berücksichtigt und zweitens auch zwischen dem Wert der Marke und dem Wert des Produktes eindeutig unterscheidet.<sup>245</sup> Aber genau hier verbirgt sich auch ein großes Problem der monetären Bewertung, denn wie markenspezifische Kosten und Erlöse zu separieren<sup>246</sup> sind, ist praktisch noch nicht gelöst worden.<sup>247</sup> Auch die Verwendung von Erträgen und Gewinnen ist problematisch, denn der Gewinn setzt sich aus vielen Einflussgrößen wie z.B. aus Mengen, Preisen und Kosten zusammen und kann nicht isoliert betrachtet werden, da Faktoren wie Menge und Preis auch immer vom Konsumenten abhängen.<sup>248</sup> Auch haben „Absatzaufwendungen, Effizienz von Vertriebsstrukturen und Personalressourcen“<sup>249</sup> etc. Einfluss auf den Gewinn. Eine monetäre Betrachtung der Marke wird auch im Rahmen der Shareholdervalue-Orientierung von Unternehmen immer bedeutender, da Shareholder verstärkt glaubhafte und nachvollziehbare Zahlen über das wichtigste Kapital des Unternehmens erwarten – die Marke. Die wertorientierte Unternehmensführung hat es sich zum obersten Ziel gemacht haben, den Markenwert, der als wichtigster Wertreiber im Unternehmen bezeichnet werden kann, auch messbar zu machen.<sup>250</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die rein monetäre Betrachtungsweise vor allem im Hinblick auf folgende Situationen sinnvoll erscheint<sup>251</sup>:

- 1) Bei der Bilanzierung von Marken
- 2) Bei Mergers & Aquisitions-Entscheidungen<sup>252</sup>
- 3) Bei der Markenlizenzierung<sup>253</sup>
- 4) Bei der Ermittlung des Schadens durch Markenpiraterie (wie z.B. bei Luxusmarken wie Rolex, Longchamps oder Burberry)
- 5) Bei der Allokation der Ressourcen im Markenportfolio

---

<sup>244</sup> Vgl. Bentele et. al. 2003, S. 13

<sup>245</sup> Vgl. Sander 1994, S. 46

<sup>246</sup> Sattler spricht hier von der Isolierung der markeninduzierten und nicht-markeninduzierten Zahlungen.

<sup>247</sup> Vgl. Bentele et al. 2003, S. 13; Sattler analysiert zwar sehr viele Ansätze, kommt aber zu dem Schluss, dass sich am besten Methoden mit indirekten und direkten Befragungen von Konsumenten zur Zahlungsbereitschaft für Marken eignen (z.B. im Rahmen einer Conjoint-Analyse), vgl. Sattler 1998, S. 209

<sup>248</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 31 f.

<sup>249</sup> Steif 1994, S. 388 f.

<sup>250</sup> Zwei wesentliche Herausforderungen der Markenbewertung im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung sind die Prognose der langfristig markenspezifischen Zahlungen und die Zerlegung des Markenwerts in einzelne Komponenten um herauszufinden, wo der Wert einer Marke entsteht und wo Potenziale aufgedeckt werden können, vgl. Sattler 1998, S. 209

<sup>251</sup> In Anlehnung an Esch 2004, S. 63, Vgl. Esch/ Geus 2001, S. 1028

<sup>252</sup> Beim Kauf/ Verkauf des Unternehmens

<sup>253</sup> Beim Kauf/ Verkauf der Rechte an einer Marke

## 2. Markenwert als psychografische Markenstärke

Im alltäglichen Sprachgebrauch verwischen sich die Grenzen zwischen den Begriffen Markenwert und Markenstärke, da sie noch nicht eindeutig in der Wissenschaft definiert sind und deshalb nicht eindeutig voneinander getrennt werden können. Die Markenstärke<sup>254</sup>, die hier als der psychografische Markenwert verstanden wird<sup>255</sup> (Esch 2004), beantwortet im Gegensatz zur monetären Betrachtungsweise die Frage, warum eine Marke erfolgreich ist und nicht, wie erfolgreich sie im finanziellen Sinn ist.<sup>256</sup> Sie ist primär nachfrager- und konsumentenorientiert, denn sie beschreibt den qualitativen Wert der Marke „in den Köpfen der potentiellen Konsumenten“<sup>257</sup>. Hierbei spielt das in Abschnitt 3.2.4 erläuterte Markenwissen eine entscheidende Rolle, denn der Wert der Marke, aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, setzt sich aus den „Assoziationen, Anmutungen und Vorstellungen“<sup>258</sup> der Konsumenten zusammen, die sich im Markenwissen widerspiegeln. Das Markenwissen ist hier sozusagen die Quelle des Markenwerts, deshalb definiert Keller (1993) den Wert einer Marke als den:

„Differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand. [...] customer-based brand equity involves consumers' reaction to an element of the marketing-mix for the brand in comparison with their reactions to the same marketing-mix element attributed to a fictitiously named or unnamed version of the product or service.“<sup>259</sup>

Die Definition zeigt, dass hier versucht wird, herauszufinden warum Konsumenten gewisse Marken mehr nachfragen als andere, oder warum die Preisbereitschaft bei manchen Marken höher ist. Wichtige Einflussgrößen sind im Allgemeinen Markenimage und Markenbekanntheit, wahrgenommene Qualität, sowie Markenvertrauen und Markenzufriedenheit/ bzw. -loyalität, sie werden aber je nach Modell stärker oder schwächer berücksichtigt. Auffällig ist nur, dass es sich durchweg um verhaltenswissenschaftliche Größen handelt, die durch Marktforschungsmethoden erhoben werden; sie werden zwar nicht in monetären (bzw. dollarmetrischen) Größen ausgedrückt, aber häufig auf ordinalem Niveau gemessen.<sup>260</sup> Die verhaltenswissenschaftliche Definition hat einen eindeutigen Vorteil gegenüber der monetären, sie macht es möglich, die Markenstrategie auf die Wirkung beim Konsumenten zu überprüfen. Esch (2004) betont, dass nur vom psychografischen Markenwert „therapeutische

---

<sup>254</sup> Die Erwähnung der „Brand Strength“ oder Markenstärke findet sich erstmals bei Srivastava 1991. Im Bezug auf die Markenstärke spricht Farquhar vom „added-value“ den die Marke für den Konsumenten neben dem rein funktionalen Nutzen hat; letztlich dreht sich bei der Markenstärke um die Stärke dieses Zusatznutzens, die den Markenwert determiniert, vgl. Farquhar 1989, S. 24 f.

<sup>255</sup> Zusätzlich ist zu erwähnen, dass im englischsprachigen Raum eher von „Brand Equity“ im Sinne vom psychografischen Markenwert gesprochen wird.

<sup>256</sup> Vgl. Esch 2004, S. 63

<sup>257</sup> Kapferer 1992, S. 9

<sup>258</sup> Sander 1994, S. 45

<sup>259</sup> Keller 1993, S. 2

<sup>260</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1863

Maßnahmen“ abgeleitet werden können.<sup>261</sup> Ein wichtiger Aspekt ist ebenfalls, dass durch die intensive Beschäftigung mit der Nachfragerperspektive ein besseres Verständnis und Gefühl für die effektive Gestaltung des Marketing-Mix entsteht. Die Markenführung gestaltet nun nicht mehr blind den Marketing-Mix, sondern sie versucht bewusst, die Assoziationen des Kunden zu beeinflussen und eine differenzierte Markenpositionierung zu erlangen, indem sie die Auswirkungen des aktuellen Marketing-Mixes auf den psychografischen Markenwert misst.<sup>262</sup> Nachteil der psychografischen Betrachtungsweise ist, dass es nach wie vor keine „White Box“ Konsument gibt und keine Theorie, die das Verhalten des Konsumenten umfassend erklären könnte, deshalb bleibt Zweifel, wie Markenstärke im Kopf des Konsumenten letztendlich entsteht.<sup>263</sup>

Folglich eignet sich die rein verhaltenswissenschaftliche Messung vor allem als Instrument für die Unterstützung von Entscheidungen im Rahmen des Marketing-Mix und der Markenstrategie. Konsequenter und kontinuierlich umgesetzt kann sie ein Unternehmen bei der Erstellung einer effektiver Markenstrategien unterstützen.<sup>264</sup> Auch kann sie im Rahmen des Markencontrollings eingesetzt werden, denn hier reicht die ordinale Messung, wie z.B. die des Markenstärkenindex aus.<sup>265</sup>

### **3. Der monetäre Markenwert als Konsequenz aus verhaltenswissenschaftlichen Größen**

Der Markenwert ist in der marktorientierten Betrachtungsweise die Fusion aus den beiden bereits erwähnten Definitionen. Symbolisch für die marktorientierte Betrachtungsweise steht die Definition von Brandmeyer und Schulz (1989): „Der Markenwert ist die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Marktwettbewerbs spiegeln.“<sup>266</sup> Sie veranschaulicht, dass es hier nicht isoliert um Markeninhaber oder Nachfragerperspektive geht, sondern um die Verschmelzung beider. Sie konzentriert sich nicht nur auf verhaltenswissenschaftliche Ziele, sondern versucht, durch die Erhebung von monetären und nicht-monetären Marktdaten den Markenwert zu messen.<sup>267</sup> Auch Aakers (1992) Definition zeigt deutlich, dass es darum geht, eine ökonomische Vorstellung

---

<sup>261</sup> Vgl. Esch 2004, S. 63, S. 65

<sup>262</sup> Vgl. Esch/ Geus 2001, S. 1031

<sup>263</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 35

<sup>264</sup> Vgl. Keller 1993, S. 2; S.22

<sup>265</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1864

<sup>266</sup> Schulz/ Brandmeyer 1989, S. 365

<sup>267</sup> Monetär heißt hier, dass ein psychografischer Markenwert in einen monetären Wert durch einen Multiplikator überführt wird.

von der Marke zu bekommen: „Der Markenwert umschreibt eine Gruppe von Vorzügen und Nachteilen, die mit einer Marke, ihrem Namen oder Symbol in Zusammenhang stehen und den Wert eines Produktes oder Dienstes für ein Unternehmen oder seine Kunden mehren oder mindern.“<sup>268</sup> Bentele et al. (2003) bezeichnen seine Definition deshalb auch als „Bindeglied“ zwischen der monetären und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive. Sie zeigt, dass es bei der Markenwertmessung nie nur um den Wert der Marke für die Kunden oder das Unternehmen geht, sondern beide Perspektiven sollten als gleichberechtigt betrachtet werden.<sup>269</sup> Der besondere Vorteil der marktorientierten Betrachtung ist, dass sie den Markenwert als Erfolgspotenzialgröße am besten repräsentiert; zwar messen auch der psychografische und der monetärer Markenwert die Potenziale einer Marke, aber nur durch die Verbindung von wirkungsbezogenen und ökonomischen Potenzialen eignet sich der Markenwert als übergeordnete Steuerungsgröße. Ein Nachteil der marktorientierten Markenwertmessmodelle ist, dass sie einen qualitativen Wert, wie z.B. die Markenstärke, mit Hilfe von gewichteten Multiplikatoren zu einem monetären Wert verdichten, der häufig nicht transparent und objektiv ist, nähere Erklärung erfolgt in Abschnitt 4.2.<sup>270</sup> Sie eignet sich ebenfalls gut für das Markencontrolling und kann auch als übergeordnete Steuerungsgröße eingesetzt werden. Beispiele hierfür sind z.B. die Erfolgsmessung der Markenmanager anhand des Markenwertes oder die Portfoliosteuerung durch den Markenwert.<sup>271</sup>

## 4.2 Verschiedene Ansätze zur Markenwertmessung

Der folgende Abschnitt zeigt, welche Markenwertmessmethoden es heute gibt. Dabei liegt der Schwerpunkt nicht auf der umfassenden Beurteilung aller Modelle, vielmehr soll beispielhaft durch die Analyse jeweils eines Modells pro disziplinärem Charakter der Modelle<sup>272</sup> gezeigt werden, wo die Stärken und Schwächen der Modelle liegen. Die Abbildung 11 veranschaulicht die Grobeinteilung der Markenwertmessmodelle.

---

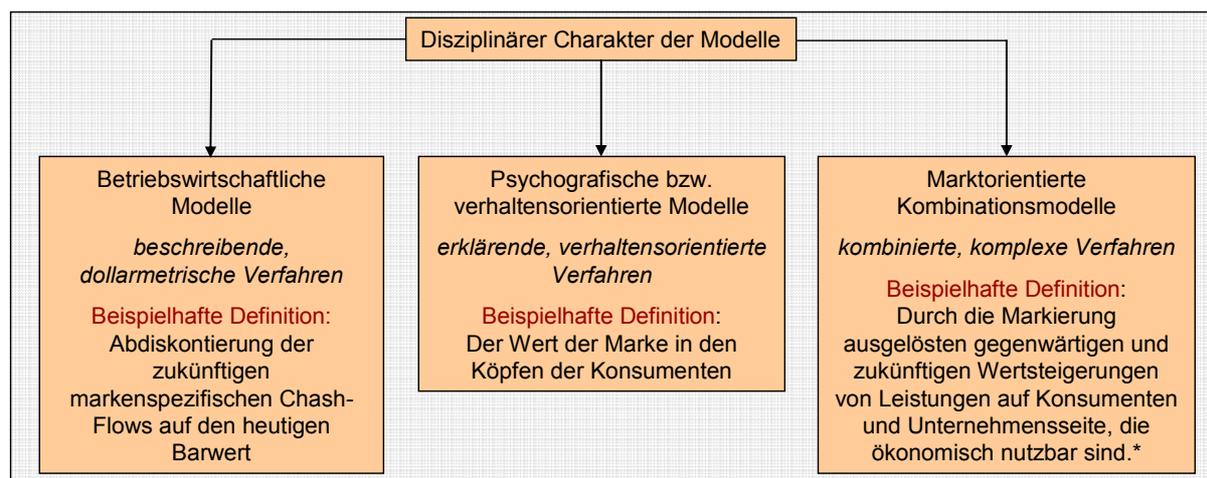
<sup>268</sup> Aaker 1992, S. 31

<sup>269</sup> Vgl. Bentele et al. 2003, S. 13, das zeigt auch die Definition von Bekmeier-Feuerhahn, die Markenwert „definiert als die durch die Markierung ausgelösten gegenwärtigen und zukünftigen Wertsteigerungen von Leistungen auf Konsumenten und Unternehmensseite, die ökonomisch nutzbar und in monetäre Maßeinheiten zu bewerten sind“, Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 46

<sup>270</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1864, S. 1868

<sup>271</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 105; Franzen/ Trommsdorff/ Riedel betonen noch die Vergleichsfunktion des Markewertes im Bezug auf Konkurrenzmarken (in anderen Märkten, oder im eigenen, entweder national oder international) oder im Rahmen des internen Markenvergleichs, vgl. Franzen/ Trommsdorff/ Riedel 1994, S. 1379

<sup>272</sup> Die Einteilung nach dem disziplinären Charakter der Modelle scheint am sinnvollsten zu sein, da sich so Vergleichbarkeit herstellen lässt, vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 68

Abbildung 11: Grobeinteilung der Modelle<sup>273</sup>

(\* Beispielhafte marktorientierte Definition, verkürzt nach Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 46)

Die Bewertung von immateriellen Werten scheint zunächst subjektiv zu sein, da man sie nicht „messen, zählen oder wiegen kann“. Deshalb tauchen sie auch nur in seltensten Fällen in der Bilanz auf, denn dort gilt das „kaufmännische Vorsichtsprinzip“<sup>274</sup>. Aber auch materielle Werte unterliegen starken Schwankungen, wie z.B. die Preise für Rohstoffe, wie Erdöl oder Gold, zeigen. Folglich wird bei der Bewertung von materiellen Gegenständen oft eine nicht gegebene Objektivität impliziert, obwohl die Bestimmung von Wert immer subjektiv ist<sup>275</sup>, wie das folgende Beispiel von Trommsdorff zeigt: „Eine Flasche Wasser in der Wüste kann einen enormen Wert haben, während sie bei ALDI keine 50 Cent wert ist.“<sup>276</sup> Jedoch kann im Rahmen der Markenwertmessung Objektivierung erreicht werden, indem der unternehmensspezifische Bewertungsanlass und die Bewertungssituation berücksichtigt werden.<sup>277</sup> Des Weiteren müssen Anforderungen an die Modelle formuliert werden<sup>278</sup>:

- Quantitative Messbarkeit des Markenwertes
- Zukunftsorientierung der zu bewertenden Marke
- Operationalisierbarkeit (Berücksichtigung des Anlasses der Bewertung; Vergleichbarkeit je nach Anlass)
- „Hoch aggregierte und differenzierte Einflussfaktoren auf den Markenwert“<sup>279</sup> sollten transparent gemacht werden und nachvollziehbar sein

<sup>273</sup> In Anlehnung an Bentele et al. 2003, S. 37; Hier wurde die Grobeinteilung nach Bentele et al. verwendet, jedoch durch die Gruppeneinteilung nach Trommsdorff ergänzt, vgl. Trommsdorff 2004, S. 1866 ff.

<sup>274</sup> HGB § 252 Abs. I Nr.4

<sup>275</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1858 f.

<sup>276</sup> Trommsdorff 2004, S. 1858

<sup>277</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1859

<sup>278</sup> Kriterien Auswahl in Anlehnung an Trommsdorff 2004, S. 1866; eine differenziertere und ausführlichere Auflistung findet sich bei Bentele et al. 2003, S. 38 ff., 41 f.

<sup>279</sup> Trommsdorff 2004, S. 1866

Die in den folgenden Abschnitten vorgenommene Unterteilung ergibt sich aus den oben erläuterten Markenwertdefinitionen und den Verwendungszwecken der Markenwertmessung.

#### 4.2.1 Beschreibende, monetäre Verfahren

Bei den beschreibend, monetären Verfahren muss zunächst zwischen einigen Ansätzen unterschieden werden, die alle einen monetären Markenwert berechnen<sup>280</sup>:

- Die Substanzwertverfahren – ermitteln auf Basis der bereits investierten Mittel den Wert der Marke, oder fragen fiktiv, wie viel man investieren müsste, um die Marke erneut aufzubauen
- Die Marktpreisverfahren – orientieren sich am aktuellen Marktpreis einer Marke und versuchen ihn durch den Vergleich mit dem Verkauf/ bzw. Kauf von ähnlich großen Marken zu bestimmen
- Die Ertragswertverfahren – hier werden die zukünftigen markenspezifischen Zahlungsströme geschätzt und auf den heutigen Barwert abgezinst
- Die Preispremiumverfahren – versuchen, den „Mehrwert“ einer Marke für den Konsumenten zu bestimmen und machen den Differenzbetrag zu einem qualitativ gleichen unmarkierten Produkt oder zu einer Billigmarke, zur Haupteinflussgröße auf den Markenwert.<sup>281</sup>

Als Beispiel soll das Verfahren von Interbrand genannt werden, was auch auf dem Ertragswertverfahren nach Kern (1962) basiert.<sup>282</sup> Das Interbrandverfahren zählt zu den drei bekanntesten Verfahren in Deutschland.<sup>283</sup> Auf Grund der jährlichen Publizierung eines bekannten Markenwertrankings in der Business Week wird es oft herangezogen, wenn es um den monetären Wert einer Marke geht. Auch ist es einer der wenigen international bekannten Ansätze; vor allem im Zusammenhang mit der Bilanzierung von Marken in Ländern, wo Markenwerte bilanziert werden dürfen, wie z.B. in Großbritannien oder Neuseeland mit hoher Verbreitung.<sup>284</sup> Für alle beschreibenden, monetären Verfahren gilt der Vorteil, dass sie relativ schnell und ohne große weitere Datenerhebung errechnet werden können.<sup>285</sup> Zusammengefasst funktioniert die Berechnung nach dem Interbrandverfahren in vier Schritten<sup>286</sup>:

---

<sup>280</sup> Aufzählung in Anlehnung an Trommsdorff 2004, S. 1863 f.

<sup>281</sup> Des Weiteren gibt es noch conjointanalytische Verfahren (als Bindeglied zwischen monetärer und verhaltenswissenschaftlicher Markenwertmessung), die ähnlich wie beim Preispremium versuchen, den Nutzenbeitrag von bestimmten Produkteigenschaften zu ermitteln.

<sup>282</sup> Es ist kein rein finanzorientiertes Messmodell, denn auch die Markenstärke wird integriert, jedoch steht die monetäre Betrachtung im Vordergrund, vgl. Riedel 1996, S. 172; Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 78; Wirtz/ Göttgens/ Duntz 2001, S. 160 f., S. 165; Trommsdorff 2004, S. 1867; Bentele et. al 2003, S. 124 ff., S. 127

<sup>283</sup> Vgl. Schimansky 2004, S. 20 f., nach der Studie von Schimansky (2003) ist das Interbrandverfahren mit 23% (unter 344 Befragten) das drittbekannteste.

<sup>284</sup> Vgl. Stucky 2004, S. 456

<sup>285</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1867

<sup>286</sup> Vgl. Bentele et al. 2003, S. 125; Riedel 1996, S. 172; Wirtz/ Göttgens/ Duntz 2001, S.160 f.

1. Im ersten Schritt werden sieben Einflussgrößen mithilfe eines Scoring-Modells bewertet.<sup>287</sup>
2. Anschließend wird der ermittelte Punktwert mit einem Gewichtungsfaktor, der die Bedeutung jedes Einflussfaktors für die Wertbestimmung berücksichtigt, ermittelt und mit dem Punktwert zum Indexwert der Markenstärke aggregiert.
3. Der Indexwert der Markenstärke wird dann in einem Markenmultiplikator zwischen 0 und 20 überführt, was mithilfe einer Marken-Index-Kurve (mit S-förmigem Verlauf) geschieht.
4. Zum Schluss wird der Multiplikator mit dem durchschnittlichen Nachsteuergewinn der vergangenen drei Jahre multipliziert.

Die folgende Grafik fasst die Bewertung des Interbrand-Ansatzes zusammen<sup>288</sup>.

Interbrand	
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ leicht anwendbar</li> <li>■ anerkannt in der Praxis</li> <li>■ anerkanntes Markenwertranking</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ „Subjektive Faktorengewichtung“<sup>289</sup></li> <li>■ „Mangelnde Nachvollziehbarkeit“<sup>290</sup></li> <li>■ Umwandlung des Indexwertes in einen Multiplikator durch S-förmige Kurve ist zu undurchsichtig<sup>291</sup></li> <li>■ „Verwendung des Nachsteuergewinns“<sup>292</sup> (Ungenauigkeit der Bezugsgröße Gewinn)</li> <li>■ Keine zufrieden stellende Integration der Konsumentenperspektive</li> </ul>

<sup>287</sup> Die sieben Einflussfaktoren sind: Markenführerschaft, Markenstabilität, Markt, Internationalität der Marke, Trend der Marke, Marketing-Unterstützung und der rechtlicher Schutz der Marke.

<sup>288</sup> Auf Basis von Riedel 1996, S. 172; Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 78 ff., S.81; Wirtz/ Göttgens/ Dunz 2001, S. 165; Bentele et al. 2003, S. 127; Haedrich/ Tomczak/ Kaetzke 2003, S. 193 f.

<sup>289</sup> Wirtz/ Göttgens/Dunz 2001, S. 165

<sup>290</sup> Wirtz/ Göttgens/Dunz 2001, S. 165

<sup>291</sup> Vgl. Kapferer 1992, S. 319 ff.

<sup>292</sup> Wirtz/ Göttgens/Dunz 2001, S. 165

<b>Bewertung an Hand der Krite- rien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quantitative Messbarkeit = ja</li> <li>■ Zukunftsorientierung = ja</li> <li>■ Operationalisierbarkeit = ja, aber nur für Zwecke wie Bilanzierung, Markenlizenzierung, M&amp;A etc. Auf Grund der häufigen Kritik kann hier nicht von einem definitiven Markenwert gesprochen werden; eher ist der Wert als „Schätzwert“<sup>293</sup> zu betrachten.</li> <li>■ Transparenz = nicht gegeben, auf Grund der Aggregation der Punktwerte zu einem Indexwert und der Umwandlung des Indexwerts in einen Multiplikator.</li> </ul>
--	--

Abbildung 12: Beurteilung des Interbrandansatzes<sup>294</sup>

#### 4.2.2 Erklärende, verhaltenswissenschaftliche Verfahren

Im Prinzip sind kompositionelle und dekompositionelle Verfahren voneinander zu unterscheiden. Je nachdem, ob der Markenwert aus einzelnen Merkmalen der Marke zu einem Wert zusammengefügt wird (kompositionell) oder ob er in seine einzelnen Komponenten zerlegt wird (dekompositionell).<sup>295</sup> Häufig basieren erklärende, verhaltenswissenschaftliche Ansätze auf Kundenbefragungen und anderen Marktforschungsdaten (Bekanntheitsanalysen, Imageanalysen etc.), deshalb ist die Datengenerierung aufwändiger als bei monetären Berechnungsmethoden. Die Abbildung 13 zeigt die Bewertung des so genannten „Eisbergmodells“ von icon Navigation (auch Brand-Trek-Modell genannt).<sup>296</sup> Es basiert auf der Theorie der dualen Kodierung nach Kroeber-Riel, sie hat nachgewiesen, dass Vorstellungsbilder auf Marken, Firmen und Geschäfte übertragen werden können.<sup>297</sup> Der Ansatz fußt auf dem bereits in Abschnitt 4.1 erläuterten psychografischen Markenwertverständnis und versucht die Markenstärke über die sichtbare Marken- Icongraphie (die symbolisch für den sichtbaren Teil eines Eisbergs steht) und über das Markenguthaben (das für den nicht sichtbaren Teil des Eisbergs unter Wasser steht) zu erfassen. Die „Marken-Icongraphie“ bewertet dabei folglich den sichtbaren Auftritt der Marke und wird durch „Markenbekanntheit, subjektiv wahrgenommenen Werbedruck, Einprägsamkeit der Werbung“<sup>298</sup> und die Assoziationen der Kon-

<sup>293</sup> Vgl. Zimmermann/ Sander 2001, S. 20

<sup>294</sup> Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der in Fußnote 307 zitierten Literatur

<sup>295</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1867 f.; Bekmeier-Feuerhahn unterteilt generell alle finanzorientierten Verfahren in kompositionelle und dekompositionelle Verfahren, vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 68

<sup>296</sup> Für die Bewertung verwendete Literatur, vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S. 96 f., S. 98 f.; Bentele et al. 2003, S. 77ff. ff.; Haedrich/ Tomczak/ Kaetzke 2003, S. 197 ff.; Das Eisbergmodell ist im Rahmen des icon Brand Navigators nach Schimansky der bekannteste Markenbewertungsansatz, vgl. Schimansky 2004, S. 20

<sup>297</sup> Vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 96

<sup>298</sup> Bentele et al. 2003, S. 78

sumenten gegenüber der Marke, gemessen. Besonders wichtig ist icon dabei, die Ermittlung der Klarheit und Attraktivität des inneren Bildes der Marke im Kopf der Konsumenten (operationalisiert durch das Markenwissen). Der unsichtbare Teil wird durch die Bestimmung des Markenguthabens erfasst, dabei geht es vor allem um die Einstellungen des Konsumenten gegenüber der Marke. Vor diesem Hintergrund spielen die Konstrukte der Markenzufriedenheit oder der Markenloyalität eine entscheidende Rolle.<sup>299</sup> Abschließend werden durch ein Benchmarking mit anderen Marken aus der icon-Datenbank<sup>300</sup> (oder gleichzeitig bewerteten Marken), Handlungsempfehlungen für die Markenstrategie abgeleitet.<sup>301</sup> Der meistgenannte Vorteil für den icon-Ansatz ist, dass er sich sehr gut für die Markensteuerung im Rahmen einer strategischen Markenführung einsetzen lässt, denn der Ansatz überprüft auch, ob die Marketingressourcen bis zum Bewertungszeitpunkt effektiv und effizient eingesetzt wurden.<sup>302</sup>

Anzumerken ist, dass der Ansatz im Jahre 2000 durch ein wesentliches Modul erweitert wurde und mit dem Verfahren von Brand Rating auf Basis des Eisbergmodells jetzt auch eine monetäre Bewertung der Marke möglich ist. Das kombinierte und komplexe Verfahren wird kurz in 4.2.3 dargestellt.

icon Brand Navigation – Der Brand-Trek-Ansatz/ oder auch das Eisbergmodell	
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung einer Markenstärke auch im Vergleich zur Konkurrenz</li> <li>■ Wichtige Information für die Markenstrategie</li> <li>■ Berücksichtigung der inneren Bilder einer Marke bei Konsumenten</li> <li>■ Versucht auf markenspezifische und branchenspezifische Hintergründe der Marke einzugehen</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittelt nur relative Markenstärke</li> <li>■ Referenzwerte sind nicht unmarkierte Leistungen, sondern Konkurrenzmarken</li> <li>■ Unterscheidung von Produkt- und Markenstärke kann leicht verwischen</li> <li>■ Die Frage, wie eine Marke mit positiver Icongraphie und schlechtem Markenguthaben, im Gegensatz zu einer Marke mit konträren Merkmalen, zu beurteilen ist, bleibt offen</li> </ul>

<sup>299</sup> Erklärung der Konstrukte vgl. Abschnitte 3.3.3 und 3.3.4

<sup>300</sup> Die laut Andresen mehr als 3000 Marken enthält, vgl. Andresen 2004, S. 37

<sup>301</sup> Vgl. Nickel 2004, S. 34 f.; Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 96 f.; icon spricht hier von der Exploration des Mindsets; mit einer Faktoranalyse wird eine Einflussgewichtung vorgenommen.

<sup>302</sup> Vgl. Bentele et al. 2003, S. 78; Nickel 2004, S. 36

<b>Bewertung an Hand der Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quantitative Messung = ja, durch ordinale Bewertung, nicht monetär</li> <li>■ Zukunftsorientierung = nein</li> <li>■ Operationalisierbarkeit = ja, da die Schritte nachvollziehbar sind</li> <li>■ Transparenz = ja, wenn die multivariaten Verfahren (Faktoranalyse) für die Bestimmung der Gewichtung der Einflussfaktoren auf statistische Richtigkeit überprüfbar sind</li> </ul>
--	--

Abbildung 13: Beurteilung des Eisbergmodells von icon<sup>303</sup>

#### 4.2.3 Kombinierte und komplexe Verfahren

Hier soll kurz das Verfahren von Brand Rating<sup>304</sup> erläutert werden, das beispielhaft die Probleme der kombinierten und komplexen Verfahren zeigt.<sup>305</sup> Es setzt an den Kritikpunkten des Eisbergmodells an, denn neben dem Eisbergmodell fließt in die dollarmetrische Berechnung der diskontierte Preisabstand<sup>306</sup> im Vergleich zu einer Gattungsmarke ein und mit dem Brand Future Score auch eine zukunftsorientierte Größe, die das zukünftige Potenzial<sup>307</sup> der Marke bestimmt. Auffällig ist, dass Verfahren wie das Eisbergmodell im Original gar nicht dafür bestimmt sind, Marken monetär zu bewerten. Es handelt sich viel mehr um eine Modularerweiterung, mit dem Zweck, die zunehmende Nachfrage an monetären Modellen geschickt zu nutzen. Die Kritikpunkte am Ursprungsverfahren bestehen weiter. So ist nur den Verfahren zu vertrauen, die bereits umfangreiche Datenbanken haben, aus denen sie die Gewichtung der benchmarkkritischen Faktoren errechnen können.<sup>308</sup> Bei icon besteht das Problem, wie bei vielen anderen Verfahren dieser Art auch, dass der Markeneisberg durch weitere Module ergänzt wird, um die anschließende Messung „realistischer“ zu machen. Die Werte der neuen Einflussgrößen, wie z.B. der Brand Future Score bei Brand Rating, sind leider häufig undurchsichtig, wenn auch im Ansatz richtig.<sup>309</sup> Ein Vorteil des icon-Verfahrens

<sup>303</sup> Quelle: Eigene Darstellung auf Basis die in Fußnote 315 zitierten Literatur

<sup>304</sup> Ein Joint Venture der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und icon brand navigation.

<sup>305</sup> Das Verfahren ist international anwendbar und wurde nach eigenen Angaben bereits über 100-mal in Deutschland verwendet, vgl. Andresen 2004, S. 44

<sup>306</sup> „Abdiskontierter Preisabstand = Preisabstand zum günstigsten Anbieter x Abgesetzte Menge (Durchschnitt der letzten 3 Jahre) in Relation zum Abdiskontierfaktor“, Bentele et al. 2003, S. 118; der Abdiskontierfaktor berücksichtigt hier das branchenspezifische Risiko, vgl. Nickel 2003, S.38

<sup>307</sup> Wie z.B. das Dehnungspotenzial, den rechtlichen Schutz (Missbrauchsgefahr) oder den Entwicklungstrend (bezüglich Preis, Menge etc.) der Marke, die icon als die „stillen Reserven“ der Marke bezeichnet, vgl. Andresen 2004, S. 38, S. 42

<sup>308</sup> Vgl. Trommsdorff 2004, S. 1868

<sup>309</sup> Zusatzmodelle bei icon sind beispielsweise das Brand Status-Modell, das Markensteuerrad, die Brand Driver Analysis und der bereits erläuterte Brand Future Score, vgl. Bentele et al. 2003, S. 117

ist, dass es keine Gewinn- oder Ertragsgrößen in die Rechnung integriert.<sup>310</sup> Auch hat es für das Markencontrolling eine große Relevanz, denn es lassen sich z.B. Beziehungen zwischen den Marken im Portfolio über den Vergleich des monetären Markenwertes feststellen<sup>311</sup>, auch liefert der Wert durch den Future Score Ansatzpunkte für die zukünftige Markenstrategie.<sup>312</sup> Die Prüfung der Kriterien ergibt:

- Quantitative Messung = ja, monetäre Messung
- Zukunftsorientierung = ja (Brand Future Score)
- Operationalisierbarkeit = ja, da die Schritte nachvollziehbar sind, jedoch bleiben Zweifel bezüglich der Zusatzmodelle und ihrer Durchsichtigkeit bestehen. Außerdem ist vieles von dem Know-How der Berater von icon abhängig (Zugriff auf Vergleichsdatenbanken)
- Transparenz = mittel, die Formel ist zwar in ihrer Grundstruktur bekannt, jedoch kann ohne eine Datenbank oder die Beratungsleistung kein vernünftiges Ergebnis entstehen, auf Grund der Integration von Korrekturfaktoren und branchenspezifischen Risikofaktoren.

#### 4.3 Chancen und Risiken der Markenbewertung

Die vorgestellten Verfahren zur Markenwertmessung haben gezeigt, dass die Ansätze zur Markenbewertung sehr vielfältig und grundverschieden sind. Verwunderlich ist es deshalb nicht, dass Studien regelmäßig beweisen, dass Verfahren, die ein und dieselbe Marke bewerten zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kommen.<sup>313</sup> Ein aktuelles Beispiel ist die Studie der Absatzwirtschaft (2004), die sieben Bewertungsmodelle auf ein fiktives Unternehmen, die „Tank-AG“, anwendet. Das Ergebnis ist, dass auf gleicher Datenbasis, die sieben Ansätze Markenwerte mit einer Standardabweichung von 290 Mio. Euro errechnen.<sup>314</sup> Die erhebliche Diskrepanz der Werte führt zu einem Imageproblem der Markenwertmessung, denn Unternehmen nehmen zwar zur Kenntnis, dass der Ansatz für die Bewertung ganz entscheidend ist, aber sie werden die Argumentationsflut für die Begründung der Ergebnisse nicht unbedingt nachvollziehen können. Da auch die großen Markenberatungen, Wirtschaftsprüfer, Werbeagenturen und Verbände die Unsicherheit der Unternehmen spüren, gibt es aktuell

<sup>310</sup> Vgl. BBDO 2001, S. 62; Bentele et al. 2003, S. 119; Nickel 2003, S. 38; Andresen 2004, S. 37 f.

<sup>311</sup> Da der Markenwert hier nicht nur monetär erhoben wird, kommt bei einer Portfoliobetrachtung besser zur Geltung wo z.B. Kannibalisierungseffekte entstehen.

<sup>312</sup> Vgl. Bentele et al. 2003, S. 118 f., BBDO 2001, S. 62

<sup>313</sup> Beispiele für solche Studien sind z.B. die Playboy-Studie (2003) des „Marketing Journals“ und die „Tank-AG“-Studie (2004) der „Absatzwirtschaft“. Veröffentlichte Rankings, wie z.B. das Ranking von Semion oder Interbrand, weisen auch unterschiedliche Ergebnisse für dieselbe Marke aus.

<sup>314</sup> Die Differenz zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Wert lag bei 785 Mio. €.

mehrere Zusammenschlüsse oder Bündnisse, die versuchen, die Verfahren für den Benutzer verständlicher und übersichtlicher zu machen. Ein solches Bündnis stellt z.B. das Forum Markenbewertung da, das versucht, sich für einzelne Bewertungsanlässe auf „übergreifende Regeln“ und einige spezifische Standards zu einigen, wie z.B. für die Messung der Markenstärke oder der Markenrelevanz. Auch wenn am Ende die Zusammenhänge zwischen den beteiligten Modellen in einem Diagramm dargestellt werden sollen, bleibt für die Unternehmen die Frage offen, nach welchen Kriterien sie ein Modell beurteilen sollen.<sup>315</sup> Ein weiterer Versuch der Standardisierung ist die geplante Einführung einer DIN-Norm.<sup>316</sup> Sie hat zunächst das Ziel, eine von Staat und Wirtschaftsprüfern „anerkannte Bezugsnorm“, das heißt erste wesentliche „Grundanforderungen“ an die Markenbewertung zu definieren. Beweggrund für die DIN-Norm sind auch die aktuellen bilanzrechtlichen Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen. Seit 2005 müssen kapitalmarktorientierte Unternehmen ihren Konzernabschluss nach den „International Financial Reporting Standards“ (IFRS) erstellen, wonach der Markenwert bei Unternehmenskäufen und bei Übernahmen bilanziert werden muss.<sup>317</sup> Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass zukünftig auch der Markenwert eine bedeutende Bilanzkennzahl sein wird. Langfristig soll mithilfe der DIN-Norm ein „Metastandard“ festgelegt werden, der alle Grundanforderungen aus unterschiedlichsten Perspektiven (Marktforschung, Wirtschaftsprüfer, Staat etc.) festlegt.<sup>318</sup>

Der Versuch von verschiedensten Seiten, Qualitätskriterien und Anforderungen zu definieren, unterstreicht eines ganz deutlich: An den Verhandlungstischen regieren Marktdurchdringungschancen und Profiterwartungen, deshalb kann es auch zu keiner transparenten Lösung kommen. Gäbe es eine einfache Formel oder eine feste Berechnungsart, könnten Unternehmen den Markenwert auch selbst errechnen und bräuchten nicht die Unterstützung von Wirtschaftsprüfern und Markenberatungen. Auch dass es unterschiedliche Arbeitskreise mit unterschiedlichen Zielen gibt, beweist, dass der Konsens weit entfernt ist.<sup>319</sup> Im Hinblick auf den aktuellen Trend der steigenden Rechtfertigungspflicht der Unternehmen im Rahmen

---

<sup>315</sup> Vgl. Hanser 2005, S. 154

<sup>316</sup> Auch das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) hat einen eigenen Arbeitskreis, der aber nur darauf ausgelegt ist, Richtlinien für Wirtschaftsprüfer festzulegen.

<sup>317</sup> nach IAS 38; Die IFRS haben den Zweck, die Bilanzierungsrechte europaweit vergleichbar zu machen, deshalb wäre eine DIN-Norm ein erster Schritt, um Vergleichbarkeit bei Markenwerten herzustellen. Auch sollte erwähnt werden, dass der einmal gewählte Ansatz bei der Bilanzierung beibehalten werden muss und jährlich durch einen so genannten Impairment-Test überprüft werden muss.

<sup>318</sup> Vgl. DIN 2005, o.S.

<sup>319</sup> Vgl. Hanser 2005, S. 154

von Basel II<sup>320</sup> und der zunehmenden Wertorientierung ist die Markenwertdiskussion zum Thema des Top-Managements geworden. Leider vergessen Unternehmen, Markenberatungen und Wirtschaftsprüfer häufig, dass die Bilanzierung und Berechnung eines monetären Werts für die Marke zwar ein Sinn und Zweck der Markenwertmessung sein kann, aber nicht das wesentliche Potenzial eines Markenwertes ausschöpft. Die wesentliche Chance, die der Markenwert für ein Unternehmen bietet, ist, dass eine gemeinsame Kennzahl für Controlling und Marketing gefunden wird. Heute interessieren sich auch Controller und Finanzvorstände für Marken, weil allgemein anerkannt ist, dass Markenführung einen wesentlichen Teil des Unternehmenserfolgs ausmacht. Deshalb braucht das Marketing eine neue Sprache, um sich und seine Leistungen besser zu beschreiben und zu erklären. Auf der einen Seite hilft die Orientierung am Markenwert der Markenführung, eine bessere und effektivere Strategie zu entwickeln, wenn er nicht nur monetär, sondern auch verhaltenswissenschaftlich erhoben wird. Auf der anderen Seite können durch eine gute Argumentationsstruktur und das Wechselspiel zwischen Markenführungszielen und dem Markenwert auch Finanzvorstände von einem höheren Marketingbudget überzeugt werden. Es eröffnet sich die Chance für die Marketingabteilung, endlich weg vom Image der „bunten Bilderabteilung“ zu kommen; sie muss nachweisen, dass sie effektiv arbeitet und strategisch vorgeht. Über die Identifikation mit der Marke und die Schaffung einer gemeinsamen Kennzahl kann das seit Jahren latent bestehende Kommunikationsproblem zwischen Finanzcontrolling- und Marketingabteilungen gelöst werden.<sup>321</sup>

Die Strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung wirken als eine Art Hebel im Bezug auf den Markenwert und umgekehrt. Wie geht die Unternehmenspraxis in der deutschen Wirtschaft bei ihren Marken damit um? Welche Wechselwirkungen sehen Verantwortliche für die Markenführung? Einen Einblick gibt die in Kapitel 5 vorgestellte eigene Studie, in der 20 Unternehmen und 22 Experten ihre ganz persönlichen strategischen Erfolgsfaktoren zum Ausdruck bringen.

## **5 Die wichtigsten Hebel der Markenführung in Bezug auf den Markenwert**

### **5.1 Die Ergebnisse einer eigenen qualitativen Studie**

Die in Kapitel 3 erläuterten strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung werden nun an der Sichtweise der Praxis und der Experten gespiegelt. Die Studie hinterfragt bei Spezialis-

---

<sup>320</sup> „Basel II bezeichnet die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht in den letzten Jahren vorgeschlagen wurden. Die Regeln werden offiziell in der Europäischen Union Ende 2006 in Kraft treten, finden aber bereits heute in der täglichen Praxis Anwendung.“, Wikipedia o.J, o.S.

<sup>321</sup> Vgl. Haedrich/ Tomczak/ Kaetzke 2003, S. 203 f.

ten auch die in Kapitel 4 erläuterten Markenwertdefinitionen und überprüft, wie Unternehmen und Experten den Markenwert in ihrem jeweiligen Blickwinkel definieren. Des Weiteren will die Studie erarbeiten, ob Unternehmen überhaupt den Wert ihrer Marke(n) messen und wenn ja, welche Kontroll- und Messmethoden sie dazu einsetzen. Wichtigstes Ziel der Studie ist es, den Unternehmen zu zeigen, wo genau die Werttreiber im Bezug auf den Markenwert liegen können und wie sich die Zusammenhänge zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung und dem Markenwert beschreiben lassen. In Abschnitt 5.1.1 werden die Vorgehensweise und die Auswertungsmethodik beschrieben.

### 5.1.1 Die Vorgehensweise

Die vorliegende Studie ist in erster Linie eine qualitative Studie, da sie sich auf eine kleine Stichprobengröße beschränkt und versucht, durch offene Fragen in einer möglichst alltäglichen Gesprächssituation neue Arbeitshypothesen aufzustellen.<sup>322</sup> Jedoch wurden qualitative Elemente um quantitative Elemente ergänzt, um Vorteile beider Erhebungsansätze zu nutzen. Die Studie basiert auf standardisierten, telefonischen Einzelinterviews<sup>323</sup>, die sowohl geschlossene als auch offene Fragen enthielten. Der Fragebogen ist so konzipiert, dass er immer dort, wo geschlossene Fragen möglich sind, die geschlossene Form wählt, jedoch da, wo die Antwortkategorien nicht vorgegeben werden können, auf die offene Form setzt. Die Verwendung offener Fragen ergibt sich aus dem besonderen Ziel der Studie, denn nur durch offene Fragestellungen können Zusammenhänge erforscht werden, über die in der Wissenschaft noch keine einheitliche Meinung herrscht; z.B. der Zusammenhang zwischen dem Markenwert und den strategischen Erfolgsfaktoren. Um zu einer wissenschaftlich nutzbaren Hypothese im Rahmen einer qualitativen Analyse zu kommen, ist es notwendig, dass der Befragte seine Gedanken frei formulieren kann und sich möglichst keinem Antwortraster unterwerfen muss. Nur so können einzelne Nuancen der Antworten zur Geltung kommen und sinnvoll ausgewertet werden.<sup>324</sup> Obwohl die qualitative Form der Studie auch Probleme mit sich bringen kann, z.B. die unzulängliche Erfassung der Antworten durch den Interviewer oder die Abhängigkeit der Antwortqualität von der Fähigkeit der Befragten, ihre Antwort in Worte zu fassen.<sup>325</sup> Wie der folgende Untersuchungsablauf dokumentiert, wurde versucht mögliche Nachteile qualitativer Arbeiten so gut wie möglich einzudämmen.<sup>326</sup>

---

<sup>322</sup> Vgl. Diekmann 2003, S.444 f.

<sup>323</sup> Vereinzelt wurde der Fragebogen auch per Email ausgefüllt, wenn es aus organisatorischen Gründen nicht anders möglich war.

<sup>324</sup> Vgl. Schnell/ Hill/ Esser 2005, S. 332, S. 429; Vgl. Diekmann 2003, S. 444 f.

<sup>325</sup> Vgl. Schnell/ Hill/ Esser 2005, S. 332 f.

<sup>326</sup> Der Ablauf folgt der Methodik empirischer Sozialforschung, vgl. Schaubilder bei Schnell/ Hill/ Esser 2005, S. 8; Diekmann 2003, S. 166 f.

- 1) Bestimmung der Stichprobe - Die Studie untersucht auf der einen Seite 20 Unternehmen aus vier verschiedenen Branchen, dabei muss die gleichmäßige Verteilung auf die Branchen beachtet werden.<sup>327</sup> Auf der anderen Seite wurden 22 Experten interviewt, deren Expertenfunktion sich aus ihrer beruflichen Tätigkeit und ihrer Erfahrung mit der Markenführung ergibt.
- 2) Erstellung der Fragebögen – für die Frageform war es besonders wichtig, die Antwortform offen zu lassen, aber die Auswertung nicht zu komplizieren. Deshalb wurden die Teilnehmer bei einigen Fragen dazu aufgefordert, in Stichpunkten zu antworten, oder Aufzählungen durchzuführen, wobei jeder Stichpunkt kurz begründet werden sollte.<sup>328</sup> An Experten und Unternehmen wurden weitgehend identische Fragen gestellt.
- 3) Durchführen von Pretests - mithilfe von fachkundigen Probe-Interviewpartnern wurden insgesamt vier Fragebogentestläufe durchgeführt und damit die Fragebogenlogik überprüft und abgesichert. Auch konnten die Formulierungen und das Verständnis der Fragen aus Sicht der Interviewpartner verbessert werden.
- 4) Führen der Interviews - fast alle Interviews wurden auf Tonband aufgenommen, um anschließend das gesamte Interview transkribieren zu können. Dadurch wurde die Qualität der Datenerhebung gesichert, unabhängig von der „Mitschreibefähigkeit“ des Interviewers. Jeder Interviewpartner vor dem Interview mit einem Anschreiben persönlich kontaktiert und zu einem mit ihm vereinbarten Termin angerufen; den Fragebogen hat er generell zwei Tage im Voraus erhalten.
- 5) Vorbereiten der computergestützten Auswertung - durch das Erstellen einer Datenmaske in Excel, in die anschließend alle Datensätze nach Fragen sortiert eingetragen wurden.
- 6) Clusterbildung – Jedes Cluster wurde mit Textstellen aus den Interviews belegt. Hieraus entstand die Codierungstabelle, die jedem Cluster eine Nummer zuweist; so konnte eine Datenmatrix mit Zahlen erstellt werden.
- 7) Computergestützte Inhaltsanalyse – Häufigkeiten, Prozentwerte und vereinzelt Mittelwerte ließen sich aus der Datenmatrix errechnen und für jede Frage in einem Chart darstellen.<sup>329</sup>
- 8) Qualitäts- und Konsistenzüberprüfung – jeder Fragebogen enthält zwei Kontrollfragen, um sicherzustellen, dass wesentliche Aussagen nicht falsch interpretiert werden; z.B. durch eine am Ende nochmals gestellte Frage nach den Hebeln in der Markenführung.

---

<sup>327</sup> Auch sind Größen wie Umsatz der Unternehmen und Anzahl der vertriebenen Marken zu erheben, um ein statistisches Profil kennzeichnen zu können.

<sup>328</sup> Siehe z.B. Frage 9 im Fragebogen für die Unternehmen im Anhang, S. 47

<sup>329</sup> Siehe Anhang, ab S. 3

Der Befragte soll erkennen können, dass die Kontrollfrage redundant ist, da sich die Hebel ja durch die strategischen Erfolgsfaktoren der Markenführung ausdrücken lassen.<sup>330</sup>

### **Das Stichprobenprofil der Befragten**

Die befragten Experten kommen zu 41% aus dem Bereich „universitäre Forschung und Lehre“ und arbeiteten vor allem als Universitätsprofessoren, wissenschaftliche Mitarbeiter und Forschungsbeauftragte. 41% kommen aus dem Bereich „Markenberater/ Unternehmensberater“ und weitere 18% sind im Bereich der „Kommunikation & Werbung“ bei Werbeagenturen und Kommunikationsberatungen tätig. Es wurde bewusst Wert darauf gelegt, nicht nur die universitäre Forschung und Lehre zu befragen, sondern auch Markenberater mit engem Kontakt zur Unternehmenspraxis, um die Praxisrelevanz zu erhöhen. 46% der Experten beschäftigen sich schon mehr als neun Jahre mit der Markenführung, deshalb darf von einer hohen Signifikanz ihrer Aussagen ausgegangen werden.

Die befragten Unternehmen kommen aus vier verschiedenen Branchen, die sich folgendermaßen auf die Befragten verteilen: Konsumgüterbranche (45%, ein bewusst hoher Anteil auf Grund der sehr hohen Markenrelevanz in der Branche), Dienstleistungsbranche (15%), Fertigungs Industrie (20%) und andere Branchen (20%, insbesondere Handel, Pharma-, IT- und Textilbranche).<sup>331</sup>

Die Interviewpartner auf Unternehmensseite sind zum größten Teil Brand Manager (25%, zuzüglich ein(e) Leiter(in) Brand Management), Marketingleiter (20%) und Geschäftsführer (20%), folglich haben viele Teilnehmer persönliche Markenführungsverantwortung. Weitere statistische Eckdaten:

- 80% der befragten Unternehmen führen eine bis fünf Marken
- 61% beziffern ihren Umsatz mit mehr als 500 Mio.€
- 95% der Unternehmen sind international tätig.<sup>332</sup>

Die folgenden Abschnitte 5.1.2 und 5.1.3 interpretieren die wichtigsten Ergebnisse der Studie. Es wurde bewusst auf die reine Darstellung der Ergebnisse verzichtet; vielmehr wurde darauf Wert gelegt die Ergebnisse komprimiert und vernetzt darzustellen, um einen umfassenden Einblick in die Ergebnisse der Studie geben zu können.

---

<sup>330</sup> 90% der befragten Unternehmen und 86% der Experten erkannten diesen Zusammenhang, vgl. Frage 20 der Unternehmen und Frage 17 der Experten im Anhang

<sup>331</sup> Vgl. Charts im Anhang Frage 1 bis 4 bei den Experten; eine Liste der befragten Experten befindet sich im Anhang, S. 1 f.

<sup>332</sup> Vgl. Charts zu Frage 1 bis 6 der Unternehmen im Anhang

### 5.1.2 Strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung aus Sicht der Unternehmen und der Experten

Aus Sicht der Befragten sind die strategischen Erfolgsfaktoren entscheidend, jedoch ist es zunächst wichtig zu analysieren, wofür sie die Erfolgsfaktoren überhaupt einsetzen möchten. Die genannten Top-drei der wichtigsten Ziele der Markenführung von Experten und Unternehmen zeigen feine Unterschiede:

#### Ziele der Markenführung aus Sicht der Experten:

- 1) Schaffen einer relevanten und differenzierten Positionierung (n=12)
- 2) Steigerung von Absatz/ Gewinn und Marktanteilen (sowie andere objektive Größen; n=9)
- 3) Generierung eines Preispremium- oder Mengeneffektes (n=7)

#### Ziele der Markenführung aus Sicht der Unternehmen:

- 1) Kontinuität und Konsistenz in der Markenführung (n=14)
- 2) Steigerung und Erhaltung der Markenstärke; operationalisiert durch das Markenimage und die Markenbekanntheit (n=12)
- 3) Erlangen einer relevanten, differenzierten Positionierung (kurz: Marktführerschaft; n=7)<sup>333</sup>

Demnach scheinen Unternehmen eher einen Schwerpunkt auf verhaltenswissenschaftliche Ziele zu setzen, im Gegensatz zu den Experten, die ihre Ziele bevorzugt in objektiven, messbaren Größen ausdrücken. Beide sind sich einig, dass das Streben nach einer relevanten, differenzierten Positionierung eine hohe Bedeutung habe. Abbildung 14 gibt die fünf meist genannten strategischen Erfolgsfaktoren der Experten an.

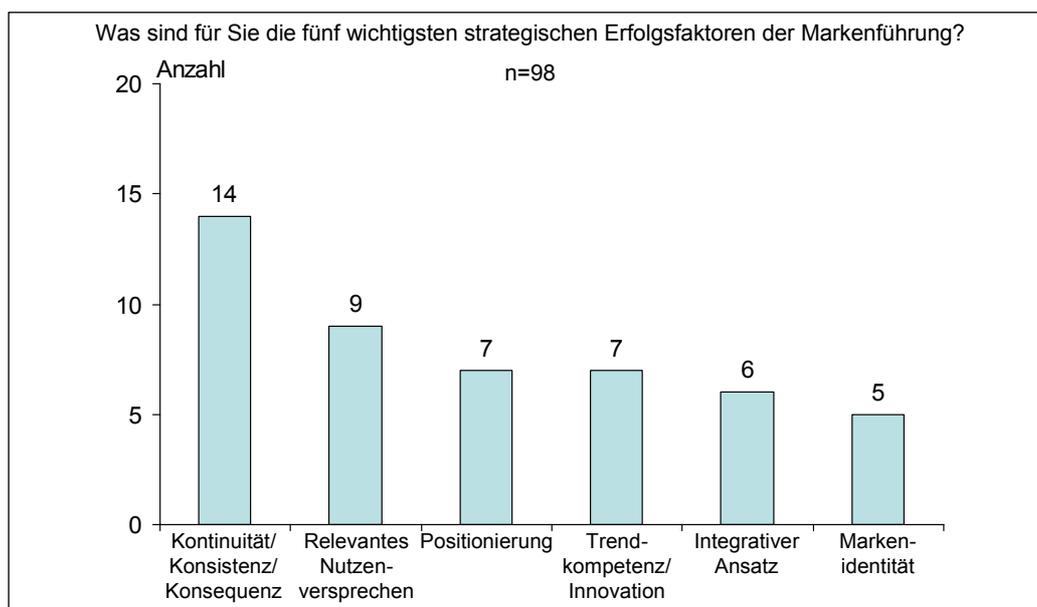


Abbildung 14: Die fünf wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren der Experten<sup>334</sup>

<sup>333</sup> Vgl. Charts zu Frage 5 der Experten und Frage 8 der Unternehmen im Anhang

Auffällig ist, dass die Experten ebenso wie die Unternehmen ein kontinuierliches, konsistentes und konsequentes Handeln in der Markenführung am häufigsten als strategischen Erfolgsfaktor der Markenführung identifizieren (Experten n=14; Unternehmen n=16). Wie in Abschnitt 3.2.6 bereits beschrieben, fallen unter diesen Erfolgsfaktor sehr unterschiedliche Aspekte der Markenführung, die so die Experten, auf verschiedenen Ebenen konsistent, kontinuierlich und konsequent umgesetzt werden müssten. Experten und Unternehmen erkennen, dass Konsequenz z.B. auch heißt „einmal nein zu sagen“, wenn es um ein lukratives Angebot für den Vertrieb im Discount oder eine Sonderangebot im Handel geht.<sup>335</sup> Der Tenor der Begründungen der Experten lässt sich mit der Aussage von X (2005)<sup>336</sup>, veranschaulichen: „Marken verkörpern langfristige Investitionsobjekte; stete Brüche in der Markenführung gefährden Markenkern und –auftritt, d.h. wirken destabilisierend im Hinblick auf die Vertrauensbildungsfunktion der Marke beim Konsumenten.“<sup>337</sup> Auch weisen die Experten häufig darauf hin, dass alle drei Faktoren sich auch in der Personalpolitik des Unternehmens widerspiegeln sollten, X (2005) z.B. machte das sehr deutlich, indem er darauf hinweist, dass das Top-Management auch persönliche Verantwortung für die Markenführung tragen sollte und Markenführung „nicht nur auf ‚Duftmarken‘ von wechselnden Produktmanagern“<sup>338</sup> basieren könne. Die zentrale Bedeutung der widerspruchsfreien Wahrnehmung der Marke unterstreicht eine amerikanische Marketing Assistentin „every experience that a customer has with the Brand has the capacity to make or break their perception of the Brand“<sup>339</sup>. Abschließend fasst ein Vorstandsassistent<sup>340</sup> die maßgebliche Schlussfolgerung aus der Forderung nach Kontinuität zusammen: ein Unternehmen „kann morgen nicht alles anders machen als heute; die Markenführung muss langfristig angelegt sein.“<sup>341</sup> Unternehmen und Experten sehen in den folgenden Punkten weitere bedeutende strategische Erfolgsfaktoren der Markenführung<sup>342</sup>:

- Trendkompetenz und starke Ideen (Experten n=7; Unternehmen n=7) – weil „großen Marken im Kern eine unverwechselbare Idee inhärent ist“<sup>343</sup>. Die beispielhafte Aussage

---

<sup>334</sup> Mehrfachnennungen sind hier möglich, da die Cluster Antworten zusammenfassen und die Experten nach fünf Erfolgsfaktoren gefragt wurden.

<sup>335</sup> Vgl. z.B. Begründung von 16.9.1 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) im Tabellenblatt „Datenmatrix geclustert“ der Exceltabelle für die Auswertung der Unternehmen. Alle weiteren Datensätze werden in dieser Form angegeben; zu finden sind sie in der Exceltabelle auf der CD im Anhang.

<sup>336</sup> Geschäftsführer der MARKIERT GmbH, Frankfurt

<sup>337</sup> Begründung von 22.6.5 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

<sup>338</sup> Begründung von 18.6.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

<sup>339</sup> Begründung von 11.9.3 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>340</sup> In einem großen Unternehmen der fertigen Industrie

<sup>341</sup> Begründung von 18.9.2 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>342</sup> Hierbei wurden nur strategische Erfolgsfaktoren berücksichtigt, die mindestens zweimal genannt wurden.

<sup>343</sup> Begründung von 3.6.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

von X (2005)<sup>344</sup> zeigt, dass hinter vielen erfolgreichen Marken eine unverwechselbare Idee, die zur richtigen Zeit erkannt wurde, steckt. X (2005)<sup>345</sup> verweist in diesem Zusammenhang z.B. auf das Beispiel der Firma Samsung, die ihre wachsende Stärke vor allem ihren Innovationen zu verdanken habe.<sup>346</sup> Um die Trendkompetenz für sich nutzen zu können weist X (2005) darauf hin, dass Unternehmen sehr sensibel sein sollten, was Veränderungen am Markt angeht, um Trends aufzuspüren.<sup>347</sup> Ein Brand Manager aus der Konsumgüterbranche unterstreicht, dass auf Grund des verstärkten „Variety seeking“ und des vorherrschenden „Innovations-hopping“ Unternehmen zunehmend gezwungen seien, immer wieder neue Innovationen in das Regal im Handel zu bringen.<sup>348</sup>

- Relevantes Nutzenversprechen (Experten n=9; Unternehmen n=4) – denn Unternehmen sollten nicht „nur eine Hülle kreieren, sondern auch Inhalt liefern“<sup>349</sup>, wie ein Brand Manager es formulierte. Die Aussagen vieler Experten spiegelt X (2005) wider:

„A superior value proposition [...] is crucial. Gone are the days when marketers could simply charge high margins. Customers today can easily compare offerings. A brand has to stand on the value it delivers, not just on the image created through advertising.“<sup>350</sup>

- Integrativer Ansatz (Experten n=6; Unternehmen n=3) – weil es für das „Markenmanagement“ bedeutend sei, dass es neben einer Top down- auch eine Bottom-up-Planung“ in der Markenführung gäbe, begründet X<sup>351</sup> diesen Erfolgsfaktor. Auf der einen Seite solle die „Perspektive des Kunden“ integriert werden, auf der anderen sei eine „enge Verzahnung mit der Unternehmensstrategie“<sup>352</sup> notwendig. Ein anderer Experte bemerkt, dass es nicht nur darum gehe „auf der untersten Stufe Werbungspreise zu gewinnen“, sondern die Maßnahmen der Markenführung müssten „in der Pyramide bis oben durchschlagen“.<sup>353</sup> (Er spielt damit auf die auch in Abschnitt 2.3 dargestellte Pyramide des Zielsystems der Markenführung an.) Unternehmen scheinen diesen Erfolgsfaktor anders zu interpretieren, ein Produktmanager z.B. sieht in ihm eher die Notwendigkeit der „Integration

---

<sup>344</sup> Leiter des Kompetenzzentrums „Brand Management“ der Universität St. Gallen

<sup>345</sup> Professor für Marketing (Schwerpunkt: Brand Management) an der Saint Mary's University in Halifax, Canada; das komplette Interview befindet sich im Anhang.

<sup>346</sup> Vgl. Venkat 2005 Anhang, S. 38

<sup>347</sup> Vgl. Burmann 2005 Anhang, S. 31

<sup>348</sup> Begründung von 17.9.1 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>349</sup> Begründung von 3.9.2 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>350</sup> Venkat 2005 Anhang, S. 39

<sup>351</sup> Unternehmensberater und Markenberater bei VivaldiBrandLeadership Counsultants, München

<sup>352</sup> Begründung von 10.6.2 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

<sup>353</sup> Begründung von 12.6.2 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

aller am Kommunikationsprozess beteiligten Funktionsbereiche“ und eine “ klare Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten“<sup>354</sup>

- Markenwissen (Experten n=4; Unternehmen n=4) – Unternehmen und Experten betonen, dass die Verankerung der Marke in den Köpfen der Konsumenten eine grundlegende Bedingung für den Markenerfolg sei.
- Effektive Kommunikation (Experten n=4; Unternehmen n=5) – Experten beobachten, dass nicht nur „above the line“ Kommunikationsaktivitäten, sondern insbesondere z.B. die Kommunikation am Point of Sale stimmen müsse. Ein Markenberater schildert das folgende Beispiel. Will ein potenzieller Kunde bei einem kleinen Autohändler der Marke x einen Wagen im Premiumsegment kaufen, aber leider feststellt, dass der einzige Vorführwagen vom Händler selbst genutzt wird, ist Enttäuschung nicht zu vermeiden.<sup>355</sup> Kommunikation solle folglich auf allen Ebenen konsistent und kontinuierlich sein. In Unternehmen wird häufiger die Bedeutung guter Claims betont und die Notwendigkeit der zielgruppenspezifischen und situationsspezifischen Kommunikation.<sup>356</sup>
- Marken müssen gemessen werden (Experten n=4, Unternehmen n=4) – In der Praxis sei aber laut Experten noch kein ausgereiftes und praktikables Messmodell vorhanden.<sup>357</sup> Nach X (2005)<sup>358</sup> ist häufig die fehlende „Faktenbasis“ das Problem in der Markenführung, um Marken „überhaupt managen“ zu können.<sup>359</sup>
- Kundenbindung/ -orientierung (Experten n=4; Unternehmen n=3) – weil „es leichter ist, existierende Kunden zu halten als neue zu gewinnen“<sup>360</sup>
- Weitere gemeinsame strategische Erfolgsfaktoren sind der Top-Management Support für die Markenführung (Experten n=4; Unternehmen n=2) und regelmäßige Investitionen in die Marke (Experten n=3; Unternehmen n=2)

Unterschiede gibt es hinsichtlich der folgenden Erfolgsfaktoren, sie wurden vor allem von Unternehmen identifiziert:

- Preis- und Produktpolitik (Unternehmen n=4/ n=5) – bezüglich der Preispolitik machen die Unternehmen deutlich, dass Preiskämpfe und die „Geiz-ist-geil“ Mentalität zu erhebli-

<sup>354</sup> 14.9.2 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen im Tabellenblatt „Datenmatrix mit Text“

<sup>355</sup> Vgl. Begründung von 12.6.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

<sup>356</sup> Vgl. Begründung von 17.9.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>357</sup> Vgl. Burmann 2005 Anhang, S. 32 f.; Offene Anmerkungen zu 7.10, 8.10, 16.10, 17.10, 19.10 (Datensatznr./ Fragenr.) - Exceltabelle der Experten

<sup>358</sup> Unternehmensberater bei McKinsey & Company, Inc., Frankfurt

<sup>359</sup> Begründung von 13.6.2 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

<sup>360</sup> Begründung von 2.9.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

chen Markenidentitätskrisen führen können.<sup>361</sup> Deshalb versuchen einige Unternehmen der Gefahr z.B. mit Innovationen zu begegnen, damit sie sich nicht dem Preiswettbewerb mit anderen Marken aussetzen müssen.<sup>362</sup> Des Weiteren unterstreichen die Unternehmen die Bedeutung eines schlagkräftigen Vertriebs, der eine Ubiquität der Produkte gewährleistet.<sup>363</sup> Auch sei die Entscheidung wichtig, sich rechtzeitig von Produkten trennen zu können, die der Kunde nicht mehr kauft. Im Portfolio sollten „Renner und Penner“<sup>364</sup> rechtzeitig identifiziert werden, wie ein Marketingleiter bemerkte.

- **Wahrgenommene Qualität** (Unternehmen n=7; Experten n=2) – Unternehmen konstatieren, dass der „der Qualitätsanspruch der Kunden“ auf jeden Fall erfüllt werden müsse, besonders wenn der Unternehmensname der Produktmarke gleiche, da alle „Fehlleistungen“ sofort auf das Image des Unternehmens zurückfielen. In diesem Fall wird hinsichtlich der Qualität und Leistungsversprechungen der Marke ein „erhöhtes Risikopotenzial“ für das markenführende Unternehmen vermutet.<sup>365</sup> Nach den Unternehmen, sichert Qualität „das Vertrauen von Verbrauchern und Handel“, „führt zu Erstkäufen“ bzw. „Wiederkäufen“, trägt zu einer „langfristigen Kundenbindung“ bei, und beeinflusst die Wahrnehmung des Kunden, wenn es um das Preis/ Leistungsverhältnis gehe.<sup>366</sup> Ein Assistent der Geschäftsführung in einem Unternehmen aus der Automobilbranche berichtet, dass es aus seiner Erfahrung „unglaublich schwierig“ sei, wirkliche „Qualität zu vermitteln“. „Rein produkttechnisch“ seien die Autos fast alle auf einem Niveau, aber in den Köpfen der Konsumenten sei z.B. fest verankert, dass VW sicher ist. Es gehe hier nicht um eine rein rationale Entscheidung, sondern nur um die wahrgenommene Qualität.<sup>367</sup>
- **Innengerichtete Markenführung** (Unternehmen n=4) - Vier Unternehmen sehen einen besonderen Erfolgsfaktor darin, mit einer Stimme am Markt aufzutreten. Deshalb müssten auch alle Mitarbeiter die Marke verinnerlichen und repräsentieren.<sup>368</sup>
- Des Weiteren nannten die Unternehmen das Anpassen der Marke im Zeitablauf (Unternehmen n=2) und das Festlegen eines genetischen Codes der Marke (Unternehmen n=2) als strategischen Erfolgsfaktor.

---

<sup>361</sup> Vgl. Begründung von 12.9.3 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>362</sup> Vgl. Begründung von 16.9.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>363</sup> Vgl. z.B. Begründung von 2.9.5 und 10.9.3 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>364</sup> Begründung von 17.9.5 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>365</sup> Vgl. Begründung z.B. von 7.9.3 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>366</sup> Vgl. Begründung z.B. von 9.9.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>367</sup> Vgl. Begründung z.B. von 18.9.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

<sup>368</sup> Vgl. 8.9.3, 16.9.3, 14.9.4, 1.9.5 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Unternehmen

Experten sehen vornehmlich folgende Erfolgsfaktoren:

- Eine differenzierte Positionierung (Experten n=7, Unternehmen n=2) – weil Unternehmen, nach X (2005)<sup>369</sup> ein „klar differenzierendes Profil gegenüber Wettbewerbern“<sup>370</sup> benötigen. Die Experten setzten eindeutig einen anderen Schwerpunkt bei den Erfolgsfaktoren als die Unternehmen. Beide begreifen die Positionierung zwar als wichtiges Ziel der Markenführung, jedoch nur zwei Unternehmen begreifen die Positionierung, im Gegensatz zu sieben Experten, als Erfolgsfaktor.<sup>371</sup>
- Eine glaubwürdige Markenidentität (Experten n=5, Unternehmen n=2) – denn nur durch einen möglichst engen „Fit zwischen der Markenidentität, der Führung der Marken nach innen und den Bedürfnissen der anzusprechenden Zielgruppe“<sup>372</sup>, kann ein Unternehmen nach X (2005) eine entsprechende Akzeptanz am Markt erreichen, ansonsten prophezeit X ein „ökonomisch unbefriedigendes Ergebnis“<sup>373</sup>.
- Eine Markenstrategiekompetenz (Experten n=3), Einfachheit in der Markenführung (Experten n=3), eine prozessorientierte Markenführung<sup>374</sup> (Experten n=3), das Managen von Markenrechten und -lizenzen (Experten n=2) und die intelligente Segmentierung (Experten n=2) sind einige weitere nur von den Experten genannten Erfolgsfaktoren.<sup>375</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, die Auswahl der für ein Unternehmen entscheidenden Erfolgsfaktoren nur im Kontext mit der jeweiligen Unternehmenssituation zu bestimmen ist. Erfolgsfaktoren wie die differenzierte Positionierung, die Forderung nach Kontinuität, Konsistenz und Konsequenz in der Markenführung und die Schaffung von Relevanz für den Kunden können auf Grund ihres essenziellen Charakters als allgemeingültige Erfolgsfaktoren der Markenführung bezeichnet werden. Wie die Praxis den Markenwert definiert und versteht, zeigt Abschnitt 5.1.3.

---

<sup>369</sup> Professor an der Universität der Künste in Berlin; Schwerpunkte: Markenanalyse, Qualitative Marktforschung, Werbepsychologie

<sup>370</sup> Begründung von 4.6.4 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

<sup>371</sup> Vgl. Chart zu Frage 6 bei den Experten und Tabellenblatt „Clustertabelle mit Textstellen“ bei den Unternehmen, Cluster 18 (Positionierung) zu Frage 9

<sup>372</sup> X 2005 Anhang, S. 31

<sup>373</sup> X 2005 Anhang, S. 31

<sup>374</sup> Unter Prozessorientierung versteht X z.B., dass die Markenführung auf keinen Fall eine Aufgabe der Werbeagentur ist, sondern der Prozess von der Herstellung des Produktes bis zum Kunden zu einem möglichst hohen Anteil durch das Unternehmen selbst kontrolliert werden sollte, vgl. Begründung von 13.6.3 (Datensatznr./ Fragenr./ Erfolgsfaktornr.) - Exceltabelle Experten

<sup>375</sup> Eine detaillierte grafische Darstellung der Erfolgsfaktoren und der Häufigkeit ihrer Nennungen findet sich im Anhang, vgl. Chart zu Frage 6 der Experten und Frage 9 der Unternehmen

### 5.1.3 Die Verwendung des Markenwertes in der Praxis

Ein interessanter Befund ist, dass es in der Praxis ein sehr breites Verständnis des Begriffes Markenwert gibt. Eine detaillierte Analyse der Markenwertdefinitionen von Unternehmen und Experten ergibt, dass es unter 22 Experten 16 verschiedene und unter 20 Unternehmen 15 verschiedene Markenwertdefinitionen ergibt.<sup>376</sup> Unterteilt man die Definitionen grob in die Cluster „verhaltenswissenschaftliche Definitionen“, „monetäre (oder dollarmetrische) Definitionen“ und „Mehrwert-Definitionen (auch ‚added-value‘ genannt)“ ergibt sich die in Abbildung 15 dargestellte Verteilung.

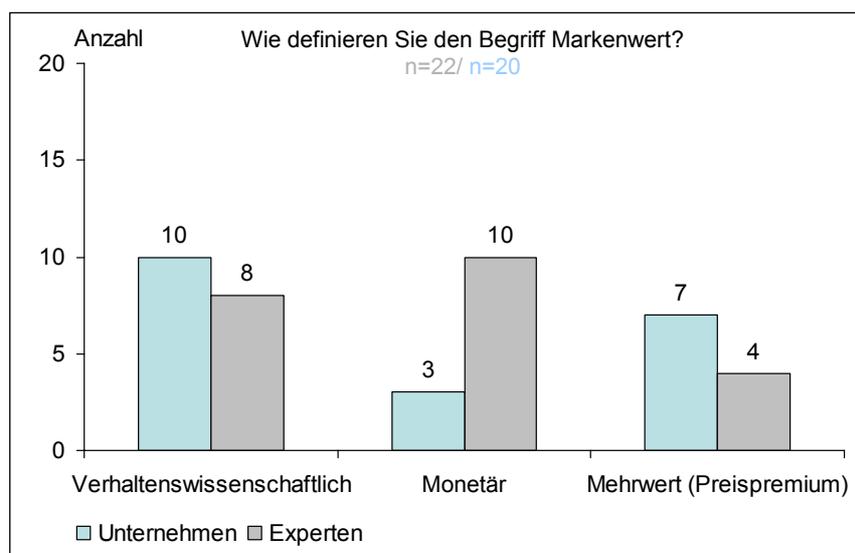


Abbildung 15: Vergleich der Markenwertdefinitionen

Erstaunlich ist, dass die Experten wesentlich häufiger den Markenwert als monetären Wert definieren als die Unternehmen. Allerdings ist auch zu beachten, dass nur die Hälfte der Experten, die den Markenwert in erster Linie als monetären Wert sehen, zustimmt, dass die Basis für den Markenwert durch verhaltenswissenschaftliche Größen geschaffen wird.<sup>377</sup> Auffällig ist zudem, dass die Unternehmen den Markenwert häufig als Preispremium oder als Mehrwert gegenüber einer qualitativen gleichwertigen Leistung definieren. So lässt sich eine Parallele ziehen zu dem Nutzen, den der Markenwert für die Unternehmen hat. Unternehmen sehen ihn daher vornehmlich als Preispremium und verstärkt als verhaltenswissenschaftliche Größe, weil sie ihn auch so im Arbeitsalltag gebrauchen. Vielleicht ist ihnen das Potenzial des Markenwertes noch nicht ganz bewusst, und sie entdecken noch keinen richtigen Nutzen in einer monetären Perspektive. Abschließend kann davon ausgegangen werden, dass weder Experten noch Unternehmen sich einig sind, was eine einheitliche Definition

<sup>376</sup> Einen Überblick über die Definitionen von Experten und Unternehmen bieten die Tabellen im Anhang, S. 27 ff.

<sup>377</sup> Wie es auch die Zielpyramide der Markenführung in Abschnitt 2.3 zeigt; insgesamt stimmen 17 Experten und 15 Unternehmen zu, dass die Grundlagen für die monetäre Betrachtung verhaltenswissenschaftliche Ziele sind.

des Markenwertes betrifft. Experten haben zwar zur Hälfte erkannt, dass der Markenwert auch eine monetäre Perspektive enthält, jedoch blenden einige Unternehmen und Experten in der Praxis die monetäre Ebene des Markenwerts noch aus oder reduzieren sie auf das Preispremium.

### Der Zusammenhang zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren und dem Markenwert

Abbildung 16 zeigt, dass 42%<sup>378</sup> der Unternehmen und 48% der Experten der Meinung sind, dass die strategischen Erfolgsfaktoren auf den Markenwert einzahlen müssen. Das bedeutet, dass die strategischen Erfolgsfaktoren so optimiert werden sollten, dass sie den Markenwert positiv beeinflussen und stärken. Zahlt ein Erfolgsfaktor nicht auf den Markenwert ein, ist er für das jeweilige Unternehmen auch offenkundig nicht bedeutend. Die logische Konsequenz ist, dass es vor allem darum gehen muss, die für ein Unternehmen entscheidenden Faktoren herauszufiltern. 28% der Experten sind der Meinung, dass die strategischen Erfolgsfaktoren wie ein Treiber im Bezug auf den Markenwert wirken. 19% betonen, dass z.B. durch den Erfolgsfaktor Markenloyalität (bzw. Kundenloyalität) das Risiko für das Unternehmen gesenkt werde, was sich auch auf die monetäre Berechnung auswirke.<sup>379</sup>

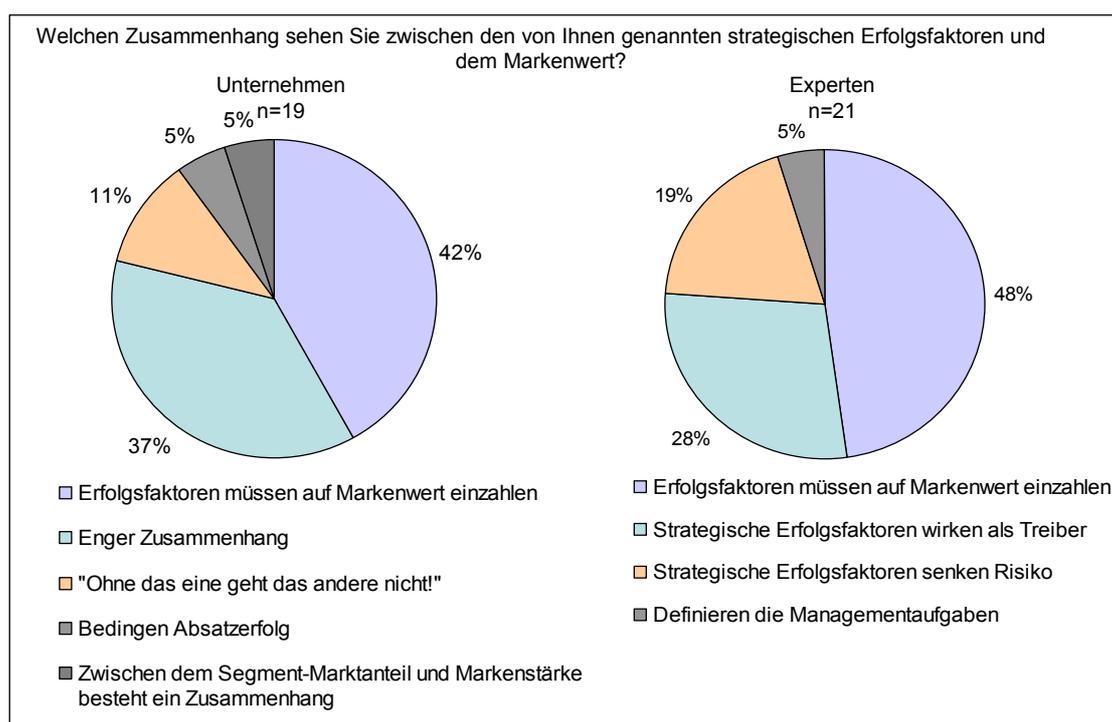


Abbildung 16: Der Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren und dem Markenwert

<sup>378</sup> In Abschnitt 5.2 kommen Prozentwerte vor, obwohl nur kleine n-Zahlen vorhanden sind, um das Verhältnis zwischen Experten- und Unternehmensantworten darstellen zu können. Die zugehörigen n-Zahlen befinden sich in den Grafiken im Text und in den entsprechenden Grafiken im Anhang.

<sup>379</sup> Auf Grund eines niedrigeren Risikozuschlags im Diskontierungsfaktor beim Abzinsen der markenspezifischen Erträge, vgl. 7.8, 8.8, 12.8 (Datensatznr./ Fragenr.) – Exceltabelle für Experten; siehe auch Chart für Frage 12 der Unternehmen und Frage 9 der Experten

### Markenwertmessung in der Praxis

Abbildung 17 zeigt, dass 68% der Experten davon überzeugt sind, dass Unternehmen heute ihren Markenwert nicht kennen. Die Schätzung wird durch die eigene Einschätzung der Unternehmen bestätigt die angeben, dass sie zu 65% den Wert ihrer Marke(n) nicht messen. Überraschend ist, dass die Experten die Kombinations- und monetären Messmethoden als dominierend einschätzen, im Gegensatz zu den Unternehmen, die den Markenwert zu 44% (wenn sie ihn erheben) verhaltenswissenschaftlich zu messen scheinen. Nur 17% wenden Kombinationsmodelle an.<sup>380</sup> Die Verteilung der Messmethoden spiegelt das Verständnis des Markenwertes in der Praxis wider, denn hier ergibt sich ein ähnlich gespaltenes Bild zwischen der Sichtweise der Unternehmen und der Experten.<sup>381</sup> Des Weiteren haben Unternehmen den gemessenen Markenwert durchaus für unterschiedlichere Verwendungszwecke eingesetzt. Unternehmen setzen den Markenwert hauptsächlich zur Kontrolle und Steuerung, zur Unterstützung des Markenmanagements, sowie für das interne Reporting im Unternehmen ein. Dem gegenüber sehen die Experten auch in der Rechtfertigung des Marketingbudgets und in der Unterstützung bei M&A-Entscheidungen einen möglichen Verwendungszweck.<sup>382</sup> Interessant ist, dass die Unternehmen, die den Markenwert nicht messen, sich zu 92% vorstellen können, ihre Markenführung quantitativ zu erfassen und zu steuern.<sup>383</sup>

---

<sup>380</sup> Genannte Methoden waren z.B. das Interbrandverfahren (als monetärer Bewertungsansatz), der Markeneisberg (als verhaltenswissenschaftlicher Ansatz) und der Brand Equity Evaluator (BBDO) (als Kombinationsmodell)

<sup>381</sup> Vgl. Chart für Frage 14 und 15 der Unternehmen im Anhang

<sup>382</sup> Vgl. Chart zu Frage 14 der Experten, bzw. Frage 16 der Unternehmen

<sup>383</sup> Jeder befragte Experte schätzt, dass Unternehmen prinzipiell dazu bereit wären, vgl. Chart zu Frage 18 der Unternehmen und Frage 16 der Experten im Anhang

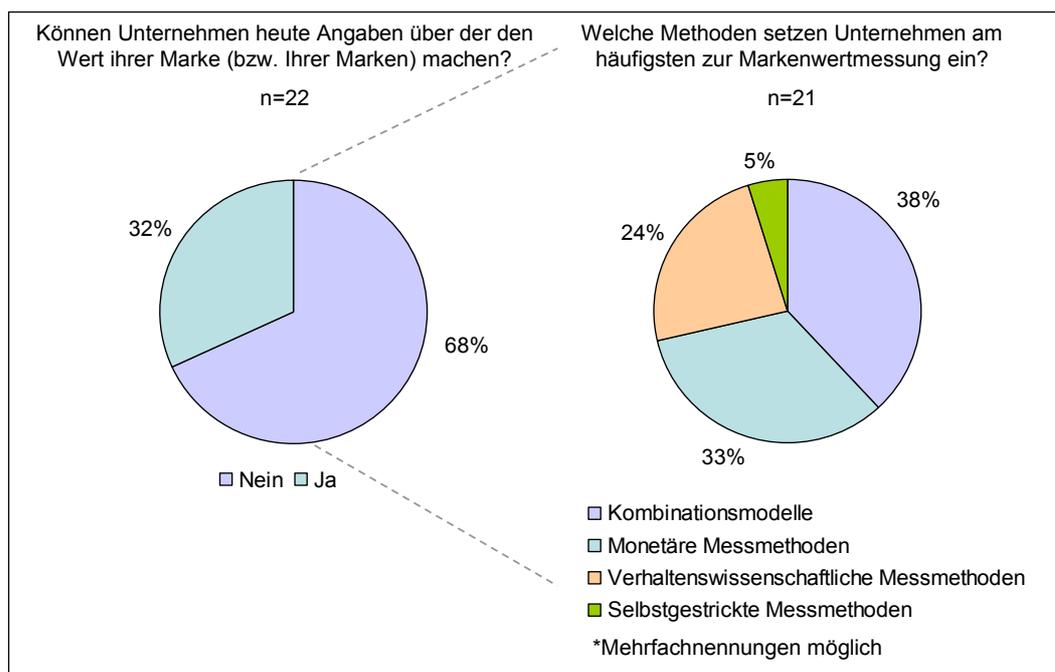


Abbildung 17: Markenwertmessung in der Praxis aus Sicht der Experten

#### 5.1.4 Die Hebel der Markenführung im Bezug auf den Markenwert

Mit der vorliegenden Studie kann dokumentiert werden, dass die Treiber im Bezug auf den Markenwert in den strategischen Erfolgsfaktoren liegen. Die Experten haben zu 86% und die Unternehmen zu 90% erkannt, dass die strategischen Erfolgsfaktoren gleichzeitig die Hebel in der Markenführung im Bezug auf den Markenwert sind. Das wurde durch eine Kontrollfrage im Fragebogen überprüft, indem der Befragte erkennen musste, dass die am Ende gestellte Frage nach den Hebeln in der Markenführung eigentlich redundant ist, da die Hebel der Markenführung mit den strategischen Erfolgsfaktoren gleichgesetzt werden können.<sup>384</sup> Jedoch wurde jeder Befragte dazu aufgefordert die Hebel nochmals explizit zu nennen, um die Frage nach den Erfolgsfaktoren auf ihre Stichhaltigkeit überprüfen zu können. Bei vielen Befragten wurden die bereits erwähnten Erfolgsfaktoren eins zu eins übernommen, einige revidierten jedoch zum Abschluss des Gesprächs leicht die selbst definierten Erfolgsfaktoren. Die Gegenüberstellung der Hebel und Erfolgsfaktoren ergibt folgendes Bild: Grundsätzlich sind die Hebel gleichzusetzen mit den Erfolgsfaktoren, jedoch hat sich die Gewichtung leicht verschoben. Die Bedeutung der „Markenmessung“ und der innengerichteten Markenführung ist bei den Unternehmen leicht angestiegen. Bei den Experten wurde den Erfolgsfaktoren der Kundenbegeisterung und der effektiven Kommunikation eine größere Hebelfunktion zugesprochen als zuvor bei der ersten Frage bezüglich der Erfolgsfaktoren.<sup>385</sup> Auffallend ist, dass die Unternehmen neben der Konsistenz die innengerichtete Markenführung betonen, wobei die

<sup>384</sup> Vgl. Charts zu Frage 20 der Unternehmen und Frage 17 der Experten im Anhang

<sup>385</sup> Vgl. Charts zu Frage 20 der Unternehmen und Frage 17 der Experten im Anhang

Experten mehr von einem integrativen Ansatz in der Markenführung sprechen. Genauer betrachtet, wird von sehr ähnlichen Erfolgsfaktoren gesprochen, beide fordern eine Konzentration auf das Verinnerlichen des Markenversprechens im ganzen Unternehmen. Die Unternehmen setzen dabei vor allem beim Mitarbeiter an, die Experten gehen noch weiter und fordern, dass Markenführung auf allen Ebenen stattfinden und nicht nur die Marketingabteilung Verantwortung für die Marke übernehmen sollte. X (2005) zeigt vor diesem Hintergrund eine interessante Parallele zu dem Problem des Umgangs mit Internetauftritten seit der Einführung des „World Wide Webs“ auf; Markenführung kann niemals losgelöst vom Rest des Unternehmens gesehen werden.

„The Internet was initially treated as something ‘different’ from the rest of the business. Businesses often failed to integrate the different touchpoints – physical location (store), Web and the call centre [...] If service quality varies across channels, the brand image will be ruined.“<sup>386</sup>

Folglich kann zu den oben definierten, auch allgemein gültigen Erfolgsfaktoren, der Erfolgsfaktor des integrativen Ansatzes bzw. der nach innen gerichteten Markenführung ergänzt werden. Daher befasste sich nun Abschnitt 5.1.5 mit dem Thema Markencontrolling und – monitoring.

#### 5.1.5 Markencontrolling als Kontrollinstrument strategischer Markenführung

65% der Unternehmen haben ein Markencontrolling (bzw. ein Markenmonitoring). Im Rahmen des Controlling setzen die Unternehmen verstärkt auf verhaltenswissenschaftlich orientierte Einstellungs- und Wahrnehmungsmessverfahren, wie z.B. Werbewirkungsanalysen, Bekanntheitsstudien, Treiberanalysen oder Imagestudien.<sup>387</sup> Aus den offenen Anmerkungen zu Frage 21 bei den Unternehmen zeichnet sich ab, dass viele Unternehmen das Gefühl haben, zwar im Ansatz ein Markencontrolling zu besitzen, jedoch kommt es einigen Befragten so vor, als würden sie zuweilen in Marktforschungsdaten ersticken. Das klare eindeutige Bild, das ein Markencontrolling zum Ergebnis haben sollte, gibt es in vielen Unternehmen nicht. Auch weist ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens darauf hin, dass die großen Markenartikler, auch nur aus einem einfachen Grund ein besseres Controlling der Marken hätten: Zur Absicherung der getroffenen Entscheidungen im Brand Management.<sup>388</sup> Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Unternehmen ein aussagekräftigeres Controllingsystem schaffen können und wie sie im Hinblick auf die in Kapitel 4 erläuterten Ergebnisse der Studie mithilfe des Markenwerts ihre Markenführung verbessern können.

---

<sup>386</sup> Venkat 2005 Anhang, S. 39

<sup>387</sup> Vgl. Tabellenblatt „Clustertabelle mit Textstellen“ Frage 21 a-f – Exceltabelle der Unternehmen, siehe auch Chart zu Frage 19 der Experten Frage 21 der Unternehmen

<sup>388</sup> Vgl. Datensatz 16/ Offene Anmerkungen zu Frage 21

## 5.2 Unternehmen können mithilfe der Markenführung ihren Markenwert optimieren – Eigene Schlussfolgerung

Aus der Studie geht hervor, dass die Unternehmen ein starkes Interesse an dem Thema Markenwert haben. 50% der Experten und 55% der Unternehmen schätzen, dass die Bedeutung der Markenwertmessung in den nächsten fünf Jahren stark zunehmen wird.<sup>389</sup> Zwar wissen die Unternehmen heute um die Bedeutung des Markenwertes und kennen meist die notwendigen strategischen Erfolgsfaktoren, jedoch werden diese oft nicht kontinuierlich auf ihre Wirkung hin überprüft. Auch verdeutlichen die zahlreichen Definitionen des Markenwerts und die unterschiedlichen Auffassungen der Ziele von Markenführung, dass viele Unternehmen verunsichert sind, wie sie den Markenwert messen und beeinflussen können. Festzustellen für die Praxis ist, dass den Unternehmen noch ein Controlling- und Steuerungssystem fehlt, das nicht den einzelnen strategischen Erfolgsfaktor misst, sondern sie auch vernetzt darstellt. Konkrete Handlungsempfehlungen und Ursache-Wirkungszusammenhänge können derzeit nur selten aus den Messungen abgeleitet werden.<sup>390</sup> Ein Grund hierfür könnte z.B. sein, dass sich niemand für solch eine analytische Aufgabe im Unternehmen verantwortlich fühlt. 75% der befragten Unternehmen haben zwar einen Brand Manager, dessen meistgenannte Kompetenzen Markenführung und die Markensteuerung sind, doch nur in den Fällen, wo der Brand Manager gleichzeitig der Geschäftsführer ist, hatte dieser die Kompetenz, Markenführung auch vernetzt zu sehen, das heißt z.B. aus Sicht des Controlling oder des Vertriebs.<sup>391</sup> Da Markenführung heute, wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, sehr komplex ist, brauchen Unternehmen ein System, das es ihnen ermöglicht, die Markenführung in alle Abteilungen des Unternehmens zu integrieren, damit keine Widersprüche in der Markenidentität bei den Stakeholdern entstehen.

Auf der Suche nach dem passenden Ansatz, der die genannten Anforderungen erfüllt, stößt man in der Praxis auf ein bereits verwendetes ganzheitliches Kontroll- und Steuerungssystem – die Balanced Scorecard (BSC). Das Grundprinzip der BSC ist, dass die Vision und die Ziele des Unternehmens in einer Zielpyramide auf das ganze Unternehmen herunter gebrochen werden, sodass ein Zielbaum mit den der Ursache-Wirkungszusammenhänge im Be-

---

<sup>389</sup> Auch denken 45% der Experten und 30% der Unternehmen, dass die Bedeutung der Markenwertmessung zunehmen werde, vgl. Chart zu Frage 17 der Experten und Frage 19 der Unternehmen

<sup>390</sup> Die Studie von Booz Allen Hamilton/ Wolff Olins zeigt, dass Unternehmen mit einem Markenfokus öfter Kennzahlen, wie z.B. den Share of Wallet, erheben als Unternehmen im Branchenvergleich, vgl. o.V. 2005c, S. 40

<sup>391</sup> Klassische Aufgaben eines Brand Managers scheinen außerdem in den Bereichen Agentursteuerung, Kommunikation & PR, Marktforschung und Corporate Identity zu liegen, vgl. Chart zu Frage 7 der Unternehmen im Anhang

zug auf die oberste Steuerungsgröße<sup>392</sup> entsteht.<sup>393</sup> Eine wichtige Herausforderung der BSC ist, dass die Ziele des Unternehmens sowohl durch Top-down-Vorgaben zu definieren als auch die Zielvorstellungen jedes Mitarbeiters und jeder Abteilung in einem Bottom-Up-Prozess in die BSC zu integrieren sind; genau dieser Prozess wäre ideal für die Festlegung der Markenführungsziele auf jeder Ebene des Unternehmens. Ebenso wie bei der BSC kann ein gemeinsames Markenverständnis und die notwendige Konsistenz, Kontinuität und Konsequenz in der Markenführung nur durch einen intensiven Kommunikationsprozess im Unternehmen entstehen. Linxweiler (2001) hat den Ansatz der BSC auf die Markenführung übertragen und versucht, das Unternehmen an seiner Markenstrategie auszurichten, dabei verwendet er eine BrandScoreCard (BraSC), die einer aus Marken-, Unternehmens- (intern), Handels-, Umfeld- und Kundenperspektive besteht.<sup>394</sup> Hervorzuheben ist die Tatsache, dass es keine vorgefertigte BSC oder BraSC gibt, die eins zu eins auf ein Unternehmen übertragen werden kann. Jede BSC ist individuell und muss an die Situation des Unternehmens angepasst werden.<sup>395</sup> Besonders wichtig ist, dass aus jeder Perspektive heraus individuelle Ziele gefunden werden, ebenso wie individuelle Kennzahlen, die die Ziele sowohl ex-post auch als auch ex-ante analysieren.<sup>396</sup> Würde ein Unternehmen einen BSC-Ansatz oder einen BraSC-Ansatz verfolgen, könnten die in der eigenen Studie identifizierten Erfolgsfaktoren der entscheidende Hinweis für die notwendige unternehmensinterne Analyse zur Festlegung der richtigen Ziele und Kennzahlen sein. Auch wäre die vorgestellte Erfolgspotenzialgröße Markenwert, die sich sowohl ökonomisch als auch psychografisch messen lässt, eine ideale Steuerungsgröße für die BraSC (oder BSC), wenn es gelingen könnte, den Markenwert auf verlässliche Weise zu bestimmen. Der Vorteil des Markenwerts als Steuerungsgröße ist, dass er sich zu jedem Erfolgsfaktor in Beziehung setzen lässt. Durch ein ausgewogenes Kennzahlensystem mit quantitativen und qualitativen Größen können die Zusammenhänge nicht nur wie in Kapitel 3 beschrieben, sondern abschließend auch kontrolliert werden. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, einen Zielbaum aufzustellen, der die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren und Markenwert beachtet und es möglich macht,

---

<sup>392</sup> Eine beispielhafte oberste Steuerungsgröße wäre z.B. der ROI oder der Shareholder Value, vgl. Linxweiler, S. 93, S. 97

<sup>393</sup> Auf Basis eines Kennzahlensystems, das aus vier Perspektiven besteht, wird versucht, jede Aktivität des Unternehmens an der Steuerungsgröße auszurichten. Kaplan und Norton unterscheiden z.B. zwischen der Kunden-, finanziellen, internen Geschäftsprozess- und der Lernen- und Entwicklungsperspektive. Jede Perspektive hat ihre eigenen Subziele, die durch qualitative und quantitative Messgrößen beschrieben und kontrolliert werden, vgl. Kaplan/ Norton 1997, S.8

<sup>394</sup> Vgl. Linxweiler 2001, S. 131

<sup>395</sup> Ob die Markenführung jetzt eine eigene Karte innerhalb der BSC hat oder integrativ auf allen Karten berücksichtigt werden sollte (wie bei der BraSC) ist hier nicht Gegenstand der Diskussion.

<sup>396</sup> Die Kennzahlen jeder Perspektive sollten zusätzlich durch so genannte Frühindikatoren ergänzt werden.

die Ziele jeder Ebene am Markenwert auszurichten. Eine Markenwertsteigerung durch z.B. eine höhere Kundenzufriedenheit muss folglich in jeder Perspektive beachtet werden, d.h., es muss festgelegt werden, was jede Abteilung und jeder Mitarbeiter dafür tun kann, dieses Ziel zu erreichen. Dabei ist es entscheidend, die Kundenzufriedenheit nicht nur allgemein zu erheben, sondern auch durch Kennzahlen wie z.B. um die Kundenrentabilität, Beschwerderaten und Homepagebesuche zu konkretisieren. Der Markenwert könnte in einem solchen System sein volles Potenzial entfalten, denn hier wäre er nicht nur eine Zahl, sondern eine wirkliche Steuerungsgröße des Unternehmens. Er könnte sowohl als globale Zielgröße der Markenführung dienen als auch als wichtige bilanzielle Kennzahl.<sup>397</sup> Im Rahmen des Lernprozesses einer BSC oder BraSc können die notwendigen therapeutischen Maßnahmen vom Markenwert abgeleitet und in den von dem BSC geforderten Change-Management-Prozess integriert werden.<sup>398</sup>

Ein weiteres Argument für den Einsatz des Markenwertes als Controllinggröße in der Markenführung ist die heute häufig unzureichende Effizienzbetrachtung im Marketing. Die befragten Unternehmen und Experten waren sich einig, dass die Unternehmen die Effizienz nicht genau genug messen.<sup>399</sup> Auch vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.2 dargestellten Herausforderungen der Markenführung wird deutlich, dass Investitionen in die Marke stark unter Beobachtung geraten. Warum sollte ein Unternehmen eine zusätzliche, teure Imagekampagne starten, wenn nicht nachweisbar ist, was sie zum Image der Marke positiv beiträgt? Oder warum investiert man in Zeiten knapper Ressourcen „horrende“ Beträge in ein immaterielles Gut, bei dem es keinen positiven Kapitalwert gibt, der bestätigt, dass sich die Investition lohnt? Hier braucht die Markenführung stichhaltige und nachvollziehbare Argumente, die nicht nur durch ein schlichtes Marketingcontrolling gefunden werden können. Das Marketingcontrolling kontrolliert das Marketingbudget, hat aber keine ausreichenden Kennzahlen, die Auskunft über die Effizienz des eingesetzten Budgets geben<sup>400</sup>. Esch (2004) fordert in diesem Zusammenhang „Investitionen in den immateriellen Vermögenswert Marke so systematisch und fundiert zu betreiben wie Investitionen in Anlagen oder Fabriken“.<sup>401</sup> Ana-

---

<sup>397</sup> Unter der Prämisse, dass seine Messung nachvollziehbar und objektiv erfolgt und dem Bewertungsanlass entspricht. Hier wäre eine detailliertere Analyse notwendig, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nicht stattfinden kann.

<sup>398</sup> Die befragten Unternehmen, die den Markenwert messen, haben zwar Ansätze eines Brand Change Management, jedoch ist das Change Management oft nicht in ein ganzheitliches Controllingsystem integriert. Jedoch fällt auf, dass einige der großen Unternehmen mit mehreren Marken bereits auf das Konzept der BraSC setzen.

<sup>399</sup> Vgl. Chart zu Frage 10 der Unternehmen im Anhang

<sup>400</sup> Vgl. Benussi 2004, S. 11

<sup>401</sup> Esch 2004, S. 482

log könnte genau wie bei der Kapitalwert-Betrachtung bei geplanten Investitionen zukünftig der Markenwert entscheidend sein, wenn es z.B. um das nächste Investment in eine neue Werbekampagne geht. Dabei führt der Markenwert auf der einen Seite all denjenigen, die auf kurzfristige Effizienzerfolge aus sind, vor Augen, dass z.B. durch Kostensenkungen und zu viele Rabattaktionen wertvolles „Markenkapital“ verloren gehen kann. Außerdem besteht die Gefahr, durch kurzfristig wirkende Markenführungsmaßnahmen den Unternehmenswert negativ zu beeinflussen: nach einer Studie von PriceWaterhouseCoopers und Sattler (2001) macht der Markenwert bei kurzlebigen Konsumgütern 62% und bei langlebigen Konsumgütern 52% des Unternehmenswertes aus.<sup>402</sup> Folglich erweist der Markenwert seine Bedeutung in der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung.<sup>403</sup> Auf der anderen Seite zeigt er auch, dass durch die Selektion der richtigen Erfolgsfaktoren wertvolle Ressourcen gespart werden können. Setzt ein Unternehmen z.B. auf einen großen Stamm an zufriedenen und gebundenen Kunden, so spart es die Akquisekosten für neue Kunden. Entscheidend ist häufig, dass die Ressourcen nicht nur effizient, sondern auch intelligent eingesetzt werden, z.B. kann ein beeindruckendes Event oder eine gute Pressearbeit für die neue Produktinnovation manchmal teure Imagewerbung in Printmedien und TV ersetzen.<sup>404</sup> Die Herausforderung ist hierbei, die notwendige Kreativität in Bahnen zu lenken die später in eine Effizienz- oder Effektivitätssteigerung münden.<sup>405</sup> Aus der erfolgten Analyse des Markenwerts und seiner Erfolgsfaktoren lassen sich die folgenden vier wichtigen Schritte für die Verbesserung der Markenführung im Unternehmen ableiten:

1. Der Markenwert muss in der Markenführung als Steuerungsgröße anerkannt werden. Deshalb ist die intensive Auseinandersetzung mit den Problemen der Definition und der Messung des Markenwertes unerlässlich. Ziel sollte es sein, auf Basis einer individuell erarbeiteten Betrachtungsweise, die richtigen Mess- und Steuerungsansätze zu finden. Hierbei gilt es möglichst eigene und objektive Kriterien zu definieren.
2. In einem zweiten Schritt sollte das erarbeitete Wissen über den Markenwert auf das eigene Unternehmen übertragen werden. Unter den Leitfragen: „Wo liegen die Erfolgsfaktoren meiner Marke?“ und „Wie beeinflussen diese den Markenwert?“, sollte eine intensive Analyse der Marke(n) stattfinden. Zur ersten Orientierung bilden die in der vorliegenden Arbeit dargestellten Erfolgsfaktoren einen breiten Fundus an Ansatzpunkten für die Analyse der eigenen Marke.

---

<sup>402</sup> Vgl. Sattler/ PiceWaterhouseCoopers 2001, S. 11 f.

<sup>403</sup> Zednik/ Strebinger 2004, S. 16

<sup>404</sup> Ein gutes Beispiel hierfür ist die bereit erwähnte innen beleuchteten Business Tasche von Bree. Bree war mit dieser Innovation unter anderem auf der Titelseite der Bildzeitung, und die Resonanz war so groß, dass sogar das Wall Street Journal in den USA über die Tasche berichtete.

<sup>405</sup> Die BSC bietet durch ihre Forderung nach einen ausgewogenen Kennzahlensystem auch hier den entsprechenden Rahmen für eine Effizienz- und Effektivitätskontrolle.

3. Jetzt können konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden, die wiederum in einen Maßnahmenplan münden sollten. Stellt das Unternehmen z.B. fest, dass seine Mitarbeiter ein völlig anderes Bild von der Marke haben und es Inkonsistenzen gibt, sollte überlegt werden, wie der eigene Mitarbeiter von der Marke überzeugt werden kann. Zu beachten ist, dass es für diesen Prozess keine Standardlösungen gibt, jedes Unternehmen muss in der Analyse-Phase in sich hinein horchen, um anschließend Schwachstellen verbessern zu können. Entscheidend ist, mit welchem Wissen und mit welcher Sorgfalt ein Unternehmen diesen Prozess meistert. Generell gilt, je tiefer das Verständnis der Zusammenhänge zwischen Markenführung und Markenwert, desto effektiver wird dieser Prozess am Ende sein.
4. Anschließend sollte über sinnvolle Änderungen im Aufbau des Markenführungssystems entschieden werden. Die Einführung eines BSC-ähnlichen Ansatzes ist hier nur eine der möglichen Alternativen. Ziel sollte es sein, ein System zu entwerfen, das es der Markenführung erlaubt, jede ihrer Aktivitäten an dem Markenwert auszurichten und die Akzeptanz des Markenwertes als Steuerungsgröße im ganzen Unternehmen unterstützt.

Die vorliegende Literaturlauswertung und besonders die eigene Studie haben gezeigt, dass der Markenwert ein beachtliches Potenzial besitzt. Aufgabe der Markenberatungen, Wirtschaftsprüfungen, Werbeagenturen und Arbeitskreise ist es nun, dieses Potenzial auch nutzbar zu machen. Unternehmen brauchen nicht noch mehr undurchsichtige und nicht nachvollziehbare Messmodelle, sie brauchen transparente Lösungen, die auf ihre Situation zugeschnitten sind. Unternehmen sollten das Selbstbewusstsein entwickeln, sich auf ihre eigenes Urteilsvermögen zu verlassen und sich dem Markenwert auf ihre Art zu nähern. Entscheidend ist am Ende eines: Der Markenwert lehrt jedes Unternehmen, dass Marken sensibel sind und Pflege brauchen, denn von ihnen ist ein großer Teil des Unternehmenserfolgs abhängig. Wer Markenwert schaffen will, muss seine Marke als Unternehmensbotschaft verstehen. Die Marke ist ein Versprechen gegenüber dem Konsumenten, nur wer es nicht bricht, wird langfristig erfolgreich sein und seinen Markenwert steigern. Markenwert ist weit mehr als eine Zahl zur Übernahme von Unternehmen oder für die Bilanz; nicht nur die Marke, sondern mit ihr, ist auch der Markenwert das wichtigste Kapital des Unternehmens.

## IV Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt am Main, New York (Campus).
- Absatzwirtschaft (2004): Markenbewertung Die Tank AG: Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten, Düsseldorf (Fachverlag).
- Ahlert, Dieter (2005): Marken sind nicht die Schöpfung von Markentechnikern, 11.01.05, [http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc\\_vt/ID/31858/vt/Dieter%20Ahlert/s/1/page2/PAGE\\_1003228/aktelem/PAGE\\_1003228/index.html](http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc_vt/ID/31858/vt/Dieter%20Ahlert/s/1/page2/PAGE_1003228/aktelem/PAGE_1003228/index.html), Zugriff am 26.01.05.
- Andresen, Thomas (2004): Monetäre Markenbewertung – noch ein Modell?, in: Burmann, Christoph (Hrsg.): Bewertung und Bilanzierung von Marken: Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Bremen, Arbeitspapier Nr. 13, Bremen, S. 35-44.
- Backhaus, Klaus (1997): Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, Manfred; Steffenhagen, Hartwig (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden (Gabler), S. 19-36
- Backhaus, Klaus (1999): Industriegütermarketing, 6. Auflage, München (Vahlen).
- Baumgarth, Carsten (2001): Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markenforschung, Wiesbaden (Gabler).
- Bayer MaterialScience (2003): Taschen-Spezialist BREE und Bayer MaterialScience bringen Helligkeit ins dunkle Chaos: Endlich Licht im „Schwarzen Loch“, Pressemeldung vom 04.08.2003.
- BBDO (Hrsg.) (2001): Volume 1: Brand Equity Review, [http://www.bbdo.de/de/home/studien.Par.0009.Link1Download.tmp/Brand\\_Equity\\_Review\\_e.pdf](http://www.bbdo.de/de/home/studien.Par.0009.Link1Download.tmp/Brand_Equity_Review_e.pdf), Zugriff am 25.03.2005.
- Becker, Jochen (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München (Vahlen).
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (1998): Marktorientierte Markenbewertung: eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden (Gabler, Dt. Univ.-Verl). (= Gabler Edition Wissenschaft: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten)
- Bentele, Günther; Buchele, Mark-S.; Hoepfner, Jörg; Liebert, Steffen (2003): Markenwertmessung und Markenwertermittlung: Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung, Wiesbaden (Gabler, Dt. Univ.-Verl.). (= Gabler Edition Wissenschaft)

- Benussi, Swantje (2004): Messung der Marketingeffizienz, in: Marketing Journal, Sonderheft Effizienz, S.10-13.
- Berekoven, Ludwig (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Gabler (Hrsg.): Markenartikel heute, Marke Markt und Marketing, Wiesbaden (Gabler), S. 35-48.
- Boesch, Ernst E. (1984): The Development of Affective Schemata, in: Human Development, 27. Vol., S. 173-183.
- Böhm, Bartholomäus (1989): Identität und Identifikation. Zur Persistenz physikalischer Gegenstände, Frankfurt am Main (Lang).
- Bree (o. J.): News, [www.bree.de/erleuchtung.htm](http://www.bree.de/erleuchtung.htm), Zugriff am 06.03.05
- Bruhn, Manfred (1997): Kommunikationspolitik: Bedeutung, Strategien, Instrumente, München (Vahlen).
- Bruhn, Manfred (2004d): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Bd. 1, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 3-49.
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1989): Handbuch des Marketing: Anforderungen an Marketingkonzeption aus Wissenschaft und Praxis, (Schäffer-Poeschel) München.
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1994): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004a): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Bd. 1, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004b): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Bd. 2, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004c): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Bd. 3, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Bruhn, Manfred; Lusti, Markus; Müller, Werner R.; Schierenbeck, Henner; Studer, Tobias (Hrsg.) (1998): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen; Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, Wiesbaden (Gabler).
- Bruhn, Manfred; Steffenhagen, Hartwig (Hrsg.) (1997): Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden (Gabler).

- Brünne, Michael; Esch, Franz- Rudolf; Ruge, Hans-Dieter (1987): Berechnung der Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland, Bericht des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken (als Manuskript gedruckt).
- Burmann, Christoph (Hrsg.); Zeplin, Sabrina (2004): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - State-of-the-Art und Forschungsbedarf, Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Arbeitspapier Nr. 7 (als Manuskript gedruckt).
- Caller, Linda (1996): Researching Brands: Esomar Monograph, 3. Aufl., Amsterdam (Esomar).
- Chaudhuri, A.; Holbrook, M. B. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, in: Journal of Marketing Research, 65. Vol., H. April, S. 81-93.
- De Chernatony, Leslie; MacDonald, Malcolm H. B. (1992): Creating powerful brands: the strategic route to success in consumer, industrial, and service markets, Oxford u.a. (Butterworth-Heinemann).
- Delbrouck, Dirk (2002): E-Commerce-Umsatz verdreifacht sich in Deutschland, 13. August 2002, o.S., [http://www.zdnet.de/news/print\\_this.htm?pid=2120769-39001023c](http://www.zdnet.de/news/print_this.htm?pid=2120769-39001023c), Zugriff am 17.02.2005.
- Demuth, Alexander (1989): Corporate Communication, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch des Marketing: Anforderungen an Marketingkonzeption aus Wissenschaft und Praxis, München (Beck), S. 433-451.
- Deutsches Institut für Normung (DIN) (2005): DIN-Norm für Methoden der Markenwertmessung geplant, Pressemeldung vom 19.01.05, <http://www2.din.de>, Zugriff am 09.02.2005.
- Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA) (Hrsg.) (2004): Pressemitteilung vom 12.03.2004: Messbare Innovationen – zahlreiche Patent- und Markenmeldungen beim deutschen Patent- und Markenamt, <http://www.dpma.de/infos/pressediens/pm040312.html>, Zugriff am 03.04.2005
- Dichtl, Erwin (1978): Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels, in: Gabler (Hrsg.): Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden (Gabler), S. 17-34.
- Dichtl, Erwin (1994): Strategische Optionen im Marketing: Durch Kompetenz und Kundennähe zu Konkurrenzvorteilen, 3. Aufl., München (C. H. Beck).
- Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.) (1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München (DTV).

- Diekmann, Andreas (2003): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt). (= rowohlts enzyklopädie)
- Domizlaff, Hans (1939): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik, 2. Aufl. (Erste Auflage 1939), Hamburg (Hans Dulk).
- Duden (1997): Duden Fremdwörterbuch: auf der Grundlage der amtlichen Neuregelung der deutschen Rechtschreibung, Bd. 5, 6. Aufl. Mannheim, Leipzig, Wien u.a. (Dudenverlag).
- Esch, Franz-R. (2001b): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 233-265.
- Esch, Franz-R. (2003): Einfachheit als Erfolgsrezept im Marketing, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 03.11.03, S. 24
- Esch, Franz-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München (Vahlen).
- Esch, Franz-R. (Hrsg.) (2001a): Moderne Markenführung, 3.Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Esch, Franz-R.; Fuchs, Marcus; Bräutigam, Sören; Redler, Jörn (2001): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Aufl. Wiesbaden (Gabler), S. 752-791.
- Esch, Franz-R.; Geus, Patrick.; Langner, Tobias (2001): Brand Performance Measurement zur wirksamen Markennavigation, in: Controlling, 14. Jg., H. 8/9, S. 39-47.
- Esch, Franz-R.; Patrick Geus (2001): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 1025-1057.
- Esch, Franz-R.; Wicke, Andreas (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 3-55.
- Farquhar, Peter H. (1989): Managing Brand Equity, in: Journal of Marketing Research, H. September, S. 24-33.
- Fournier, Susan (2001): Markenbeziehungen - Konsumenten und ihre Marken, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 135-163.
- Franzen, Ottmar; Trommsdorff, Volker; Riedel, Frank.(1994): Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), S. 1373-1401.
- Gathen, von der Andreas (2001): Marken in Jahresabschluß und Lagebericht, Frankfurt am Main u.a. (Lang).

- GfK (Hrsg.) (2003): e-Commerce-Umsatz steigt trotz verhaltener Stimmung, Pressemeldung vom 09.08.2002,  
<http://www.gfk.de/index.php?lang=de&contentpath=http%3A//www.gfk.de/presse/pressemeldung/contentdetail.php%3Fid%3D387>, Zugriff am 17.02.05.
- Grey Strategic Planning (Hrsg.) (1996): Smart Shopper: Wieviele Marken braucht der Mensch?, Oder: Ein neues Preis-Leistungs-Verhältnis, Düsseldorf.
- Grimm, Ulrich (1983): Analyse strategischer Faktoren: Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung Wiesbaden (Gabler). (= Beiträge zur betriebswissenschaftlichen Forschung 56)
- Gussek, Frank (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung, Wiesbaden (Gabler). (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 90)
- Häberle, Elke (2000): Fokus: Die jungen Alten - In den besten Jahren, in: Werben und Verkaufen Compact, H. 1-2, S. 8-12.
- Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten (1996a): Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, 2. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien (Haupt).
- Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten (1996b): Produktpolitik, Stuttgart (u.a.), (Kohlhammer) 1996.
- Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela (2003): Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Markenstrategien, 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien (Haupt).
- Hahn, Dietger; Hungenberg, Harald (2001): PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung; wertorientierte Controllingkonzepte: Unternehmensbeispiele von der Daimler-Chrysler AG, Stuttgart, Siemens AG, München, Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, 6. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Hammann, Peter (2001): Markt und Unternehmung: Handlungsfelder des Marketing, 4. Aufl., Aachen (Shaker).
- Hanser, Peter (2005): Das letzte Wort Markenbewertung: Unglaubliche Vielfalt: Droht nach den vielen Marken-Bewertungsverfahren nun eine Fülle von Standards? in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum Marken-Award, S. 154.
- Hartmann, Volker (1966): Markentechnik in der Konsumgüterindustrie, Freiburg i. Br. (Hau-fe). (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen. 10)
- Hauschildt, Jürgen (1993): Innovationsmanagement, 2. Aufl., München (Vahlen).

- Hellmann, Kai-U. (2003): Soziologie der Marke, Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Homburg, Christian (Hrsg.) (2003): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Homburg, Christian; Annette Giering (2001): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 1159-1170.
- Homburg, Christian; Bucerius, Matthias (2003): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 5. Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 53-86.
- Homburg, Christian; Krohmer Harley (2003): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden (Gabler).
- Kaas, Klaus P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg, H. 4, S. 539-548.
- Kapferer, Jean-N. (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg, Lech (Verl. Moderne Industrie).
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, H. January, S. 1-22.
- Keller, Kevin L. (2001): Kundenorientierte Messung des Markenwerts, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 1059-1079.
- Keller, Kevin L. (2003): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Upper Saddle River, New Jersey (Pearson Education).
- Kern, Werner (1962): Bewertung von Warenzeichen, in: Die Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, H. 1, S. 17-31.
- Kilian, Karsten (2004a): Qualität von Markenbeziehungen – Gender-übergreifende oder Gender-spezifische Markenbeziehungsqualität?, Arbeitspapier 401, [http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/markenbeziehungsqualitaet\\_kilian\\_2004.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/markenbeziehungsqualitaet_kilian_2004.pdf), Zugriff vom 7.3.2005.
- Kilian, Karsten (2004b): Determinanten der Markenpersönlichkeit – Ansatzpunkte zur empirischen Erforschung von die Markenpersönlichkeit prägenden Einflussfaktoren, Arbeitspapier 404, [http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/markendeterminanten\\_kilian\\_2004.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/markendeterminanten_kilian_2004.pdf), Zugriff vom 7.3.2005.

- Klein Bötling, Udo; Markus, Michael (2003): Value Brands: Markenwert als zentraler Treiber des Unternehmens, Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Kriegbaum, Catharina (2001): Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, München (Vahlen). (= Controlling Praxis)
- Kroeber-Riel, Werner (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., H. 3, S. 257-264.
- Kroeber-Riel, Werner (1993): Strategie und Technik der Werbung, 5. Aufl., Stuttgart (u.a.: Kohlhammer) 1993.
- Kroeber-Riel, Werner; Esch, Franz-R. (2000): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., Stuttgart (Kohlhammer).
- Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München (Vahlen).
- Kühn, Richard (1997): Marketing: Analyse und Strategie, 3. Aufl., Zürich.
- Kuß, Alfred; Tomczak, Torsten (2004): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung- und Geschäftsfeldplanung, 4. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Lindenberg, Johann (2004): Entwicklungstendenzen der Markenführung aus Herstellerperspektive, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien, Instrumente, Erfahrungen, Bd. 3, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 2705-2718.
- Linxweiler, Richard (2001): BrandScoreCard: Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt (Sehnert).
- Meer, David (1995): System Beaters, Brand Loyals, und Deal Shoppers: New Insights into the Role of Brand and Price, in: Journal of Advertising Research, Vol. 35., H. May/ June, S. RC-2-RC-7.
- Meffert, Heribert (1979): Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Hamburg (Gruner und Jahr).
- Meffert, Heribert (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Meffert, Heribert (Hrsg.) (2003): Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung - eine entscheidungsorientierte Perspektive, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 165, Münster

- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2002a): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden (Gabler), S. 18-33.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2002b): Theoretische Grundkonzepte der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement, Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden (Gabler), S. 36-72.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) (2002a): Markenmanagement: Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden (Gabler).
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2002b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden (Gabler), S. 73-97.
- Meffert, Heribert; Giloth Mathias (2002): Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden (Gabler), S. 99-132.
- Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München, Berlin (Beck).
- Myers, James H. (1996): Segmentation and Positioning for the Strategic Marketing Decisions, Chicago (American Marketing Assoc.).
- Nickel, Oliver (2004): Grundlagen der Markennavigation In: Marketing Journal, H. 4, S. 34-38.
- O.V. (2005a): Abverkauf statt Markenaufbau, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 3 vom 21.01.2005, S. 40
- O.V. (2005b): Charts & Checklists: Mitarbeiter und Markenführung, in: Absatzwirtschaft, H. 3, S. 41-42.
- O.V. (2005c): Starke Brands sind rentabler, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 3 vom 21.01.2005, S. 40.
- O.V. (o. J.a): Q: Who was Betty Crocker?: A: One of the best-known women of the interwar years – Betty Crocker – never existed,  
<http://chnm.gmu.edu/features/sidelights/crocker.html>, Zugriff am 12.03.2005

- O.V. (o. J.b): Wir können alles. Außer hochdeutsch, <http://www.wir-koennen-alles.de>, Zugriff am 07.04.2005.
- Pepels, Werner (1991): Marketing-Kommunikation: Voraussetzungen - Begriffe - Beeinflussungen - Wirkungen, in: Der Markenartikel, H. 53, S. 508-512.
- Peters, Tom J.; Waterman, Robert H. (2003): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Aufl., Frankfurt am Main (Redline Wirtschaft).
- Plötner, Olaf (1995): Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steigerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden (Gabler).
- Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt, New York (Campus).
- Post, James E.; Lawrence, Anne T.; Weber, James (1999): Business and society: corporate strategy, public policy, ethics, 8. Aufl., Boston (Irwin McGraw-Hill ).
- Probst, Gilbert J. B.; Gomez, Peter (Hrsg.) (1991): Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Rickens, Christian (2005): Global Playerchen: Taschenproduzent Axel Bree (Foto) macht vor, wie auch kleine Familienbetriebe die Globalisierung nutzen können, in: Manager Magazin, 35. Jg., H. 04/05, S. 104-112.
- Riedel, Frank (1996): Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Heidelberg (Physica-Verl.). (= Konsum und Verhalten, Bd. 42)
- Rothschild, M. L. (1987): Marketing Communications: From Fundamentals to Strategies, Lexington (Mass.), New York (Health & Co).
- Rüsch, Gerhard (1986): Die Marke - unser wertvollstes Gut: Der Markenartikel als Instrument der Verkaufsförderung, in: Der Markenartikel, H. 48, S. 210-217.
- Sander, Matthias (1994): Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken: eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg (Physica-Verl.). (= Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge 90)
- Sattler, Henrik (1998): Markenbewertung als Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, Manfred; Lusti, Markus; Müller, Werner R.; Schierenbeck, Henner; Studer, Tobias (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen; Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, Wiesbaden (Gabler), S. 190-212.

- Sattler, Henrik; PriceWaterhouseCoopers (2001): Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt am Main (Moderne Wirtschaft).
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco u.a. (Jossey-Bass).
- Schimansky, Alexander (Hrsg.) (2004): Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, München (Vahlen).
- Schließmann, Christoph Ph. (1995): Strategisches Marketing: Führungskonzept und Promoter des Re-engineering, Wiesbaden (Gabler).
- Schmidt, Karl-H.; Hollmann, Sven; Sodenkamp, Daniel (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitments“-Fragebogens von Allen Meyer (1990), in: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 19. Jg., H. 2, S. 93-106.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., Wien, München (Oldenbourg).
- Schulz, Roland; Brandmeyer, Klaus (1989): Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bewertung und Steuerung von Markenwerten, in: Der Markenartikel, H. 7, S. 364-370.
- Schütz, Peter (2005): Marketing: Konzept, [http://www.fbw.fh-hildesheim.de/main/profs/schuetz/downloads/seminare\\_skripte/Marketing-Konzept0405.pdf](http://www.fbw.fh-hildesheim.de/main/profs/schuetz/downloads/seminare_skripte/Marketing-Konzept0405.pdf), Zugriff am 07.04.2005.
- Simon, Hermann (1998): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 2. Aufl., München (Heyne).
- Statistisches Bundesamt (2000): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2002): Einpersonenhaushalte – ein Großstadtphänomen, Zahl der Woche vom 27.08.2002, <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2002/zdw35.htm>, Zugriff am 03.03.2005.
- Steiff, F. T.(1994): Bilanzwert der Marke, in: Der Markenartikel, H. 8, S. 388-389.
- Steiner, George (1969): Strategic Factors in Business Success, New York (Financial Executives Res. Found).
- Stucky, Nik (2004): Monetäre Markenbewertung nach dem Interbrand-Ansatz, in: Schimansky, Alexander (Hrsg.): Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, München (Vahlen), S. 430-459.

- The Gallup Organization (2003): Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland sinkt weiter, Pressemeldung vom 30.10.2003.
- Trommsdorff, Volker (2004): Verfahren der Markenbewertung, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien, Instrumente, Erfahrungen, Bd. 2, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 1853-1875
- Tropp, Jürgen (2004): Markenmanagement: Der Brand Management Navigator - Markenführung im Kommunikationszeitalter, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften).
- Viehweger, Moritz (2001): Die Bedeutung des Neuen in der Konsumgüterindustrie, Berlin, Diss. (als Manuskript gedruckt).
- Weinberg, Peter; Diehl, Sandra (2001): Erlebniswelten für Marken, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 185-207.
- Welge, Martin; Al-Laham, Andreas (2001): Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Welling, Michael (2003): Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie, Ruhr-Universität-Bochum, Schriften zum Marketing, Nr. 47 (als Manuskript gedruckt).
- Wikipedia (o. J.): Basel II, [http://de.wikipedia.org/wiki/Basel\\_II](http://de.wikipedia.org/wiki/Basel_II), Zugriff am 07.04.2005.
- Wirtz, Bernd W.; Göttgens, Olaf; Dunz, Markus (2001): Markenbewertung als strategischer Erfolgsfaktor, in: Der Markt, 40. Jg., H. 159, S. 159-167.
- Witt, Jürgen (1996): Produktinnovation: Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, München (Vahlen).
- Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München (Vahlen).
- Zednik, Anita; Strebinger (2004), Andreas: Effiziente Markenführung, In: Marketing Journal, Sonderheft Effizienz, S.16-20.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (2001): Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht, in: Esch, Franz-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden (Gabler), S. 889-911.
- Zimmermann, Sander (2001): Brand Equity: Vortrag an der WHU Koblenz 6. März 2001, [http://www.bbdo.de/de/home/presse/publikationen\\_vortraege.Par.0006.Link1Download.tmp/Vortragzimmermann\\_2.pdf](http://www.bbdo.de/de/home/presse/publikationen_vortraege.Par.0006.Link1Download.tmp/Vortragzimmermann_2.pdf)