

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How
Nr. M 075

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Richter, M.

Branding Excellence –
Wegweiser für professionelles
Markenmanagement

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-285-5

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Markus Richter ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg und freiberuflicher Unternehmensberater.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1	Marken professionell managen – Der Branding-Excellence-Ansatz als Wegweiser	1
1.1	Phänomen Marke	1
1.2	Herausforderungen an das Management von Marken.....	3
1.3	Der Branding-Excellence-Ansatz im Überblick	5
1.4	Anwendungsmöglichkeiten des Branding-Excellence-Ansatzes.....	8
2	Markenstrategie – Die grundlegende Weichenstellung	11
2.1	Markenpositionierung – Grundstein des Markenerfolgs.....	11
2.2	Markentyp – Grundriss der Marke	16
2.3	Markenarchitektur – Das Haus der Marken	19
	Branding-Excellence-Kriterien zur Markenstrategie.....	25
3	Markenauftritt – Das Gesicht der Marke im Markt.....	28
3.1	Markenname und -zeichen – Der Schlüssel zum Markenimage	28
3.2	Markenbezogener Marketingmix – Markenimage aufbauen und pflegen ..	30
	Branding-Excellence-Kriterien zum Markenauftritt.....	35
4	Markenerfolgsmessung – Den Erfolg der Marke sichtbar machen.....	37
4.1	Potenzialbezogener Markenerfolg – Die „weichen“ Erfolgsgrößen	37
4.2	Markterfolgsbezogener Markenerfolg – Die „harten“ Erfolgsgrößen	40
4.3	Wirtschaftlicher Markenerfolg – Was ist die Marke wert?	41
	Branding-Excellence-Kriterien zur Markenerfolgsmessung	44
5	Markenverankerung im Unternehmen – Das Zuhause der Marke.....	45
5.1	Markensteuerung – Strukturen und Prozesse erfolgreich gestalten	45
5.2	Markenkultur – Wissen und leben, wofür die Marke steht	46
	Branding-Excellence-Kriterien zur Markenverankerung im Unternehmen	49
6	Fazit	51
7	Literaturangaben	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Branding-Excellence-Dimensionen.....	7
Abbildung 2: Typische Branding-Excellence-Profile	9
Abbildung 3: Grundlegende Ausrichtung der Markenpositionierung mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis (Homburg/Krohmer 2003, S. 524)	13
Abbildung 4: Allgemeine Darstellung eines Positionierungsmodells zur Unterstützung der Zielpositionierung einer Marke (Homburg/Krohmer 2003, S. 526)	14
Abbildung 5: Anwendung des Schalenmodells zur Markenpositionierung am Beispiel der Arzneimittelmarke Aspirin	15
Abbildung 6: Beispielhafte Verdeutlichung der grundlegenden Strategieoptionen im Hinblick auf die Markenreichweite in der Absatzkette	17
Abbildung 7: Grundlegende Markenstrategien (Homburg/Schäfer 2001, S. 161).....	20
Abbildung 8: Strategische Optionen zur Weiterentwicklung der Markenarchitektur (Homburg/Krohmer 2003, S. 529)	21
Abbildung 9: Markenarchitektur am Beispiel der TUI Group (Ausschnitt) (in Anlehnung an Lambertz/Meffert 2002, S. 576).....	24
Abbildung 10: Systematisierung von Markennamen anhand des Bedeutungsgehalts des Markennamens und des Bezugs zum Angebot (in Anlehnung an Esch/Langner 2001, S. 444).....	29
Abbildung 11: Systematisierung des Markenerfolgs und Einordnung inhaltlich verwandter Begriffe (Homburg/Krohmer 2003, S. 537)	37
Abbildung 12: Beispiel für eine projektive Untersuchungsmethode zur Bestimmung des Markenimages auf Basis von Tierassoziationen.....	39
Abbildung 13: Kategorisierung von Verfahren der Markenbewertung (Homburg/Krohmer 2003, S. 540)	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertung der drei elementaren Optionen zur Gestaltung der Markenarchitektur (in Anlehnung an Kemper 2000, S. 303).....	21
Tabelle 2: Allgemeine Hinweise für den Einsatz der vier Marketingmixinstrumente zur Gestaltung des Markenauftritts.....	30

Abstract

Marken zählen heute zu den wichtigsten Vermögenswerten von Unternehmen. Wie jedes andere Vermögen auch entstehen hohe Markenwerte jedoch nicht von ungefähr, sondern sind das Ergebnis von Arbeit, d.h. eines professionellen Markenmanagements. Allerdings hat sich diese elementare Erkenntnis in der Unternehmenspraxis bisher nicht auf breiter Front durchsetzen können. So wird Markenmanagement vielerorts noch immer als etwas „Magisches“ betrachtet, das man mehr oder weniger aus dem Bauch heraus betreiben kann.

Doch Markenmanagement hat längst nichts mehr mit „Zauberei“ zu tun. Die Herausforderungen sind enorm: Steigende Produkt- und Markenvielfalt, anschwellende Kommunikationsflut sowie steigende Kosten der Markenführung sind nur einige Aspekte, die die Notwendigkeit für ein systematisches und professionelles Markenmanagement aufzeigen.

Im vorliegenden Beitrag wird mit dem Branding-Excellence-Ansatz ein umfassender Orientierungsrahmen zur Systematisierung des Markenmanagements vorgestellt. Dieser ist zum einen als Instrument zur Bewertung der Professionalität des Markenmanagements von Unternehmen geeignet, zum anderen als eine Art Masterplan für Unternehmen mit potenziellen Marken zu sehen.

Im Rahmen des Branding-Excellence-Ansatzes werden die zentralen Kennzeichen professionellen Markenmanagements deutlich. Die Professionalität des Markenmanagements schlägt sich dabei in vier Dimensionen nieder: in der Markenstrategie, im Markenauftritt, in der Markenerfolgsmessung und in der Markenverankerung im Unternehmen.

Der vorliegende Beitrag stellt für jeden dieser vier Bereiche zentrale Konzepte und Instrumente vor. Darüber hinaus wird für jeden Themenbereich am Ende der Darstellung eine detaillierte Checkliste mit ausgewählten Branding-Excellence-Kriterien bereitgestellt, die zur Bewertung der Professionalität des Markenmanagements herangezogen werden kann.

1 Marken professionell managen – Der Branding-Excellence-Ansatz als Wegweiser

Marken zählen heute zu den wichtigsten Vermögenswerten von Unternehmen. Wie jedes andere Vermögen auch entstehen hohe Markenwerte jedoch nicht von ungefähr, sondern sind das Ergebnis von Arbeit, d.h. eines professionellen Markenmanagements. Nicht anders sind die atemberaubenden Markenwerte von Coca-Cola (70 Mrd. US \$), Microsoft (64 Mrd. US \$) oder IBM (51 Mrd. US \$) zu erklären.¹

So beeindruckend diese Werte auch sein mögen, letzten Endes bleiben sie meist virtuell und für die Marketingverantwortlichen in der Unternehmenspraxis damit nur von geringem Nutzen. Benötigt werden vielmehr greifbare Anhaltspunkte hinsichtlich der zwei folgenden Schlüsselfragen: Was bringen Marken einem Unternehmen konkret und wie gestaltet sich ein professionelles Markenmanagement?

Auf beide Fragen werden wir in diesem Kapitel eingehen. So werden wir zunächst das Phänomen Marke durchleuchten, indem wir insbesondere die verschiedenen Funktionen offenlegen, die Marken erfüllen können (vgl. Abschnitt 1.1). Darauf aufbauend diskutieren wir die zentralen Herausforderungen, vor denen das Markenmanagement in der Unternehmenspraxis heute steht (vgl. Abschnitt 1.2). Als Antwort auf diese Herausforderungen haben wir den Branding-Excellence-Ansatz entwickelt. Hierbei handelt es sich um einen systematischen Orientierungsrahmen für professionelles Markenmanagement. Im Rahmen des ersten Kapitels wollen wir einen Überblick über diesen Ansatz vermitteln (vgl. Abschnitt 1.3) sowie dessen Anwendungsmöglichkeiten in der Unternehmenspraxis aufzeigen (vgl. Abschnitt 1.4).

1.1 Phänomen Marke

Marken sind kein neues Thema. Genaugenommen reicht der Gedanke des Markierens von Produkten bis ins alte Ägypten zurück, wo bereits spezielle Ziegelsteine zur Kennzeichnung mit Symbolen versehen wurden (Esch/Langner 2001, S. 439). Nichtsdestotrotz ist das Thema Marke heute aktueller denn je: „Macht der Marke“, „Faszination Marke“, „Mythos Marke“ und „Markenpower“ sind nur einige der zahlreichen Begriffe, die durch die neueste Managementliteratur kursieren und die Marke quasi als eine Art Allheilmittel für zahlreiche Managementprobleme anpreisen. Doch wie „mächtig“ sind Marken tatsächlich? Um dieser Frage nachzugehen, wollen wir zunächst hinterfragen, was unter einer Marke genau zu verstehen ist, und daraufhin ihre nutzenstiftenden Funktionen erörtern.

Was ist eine Marke? Eine eindeutige Antwort auf diese Frage fällt nicht leicht, da es eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionsansätze gibt. Auf die drei wichtigsten Ansätze wollen wir im Folgenden kurz eingehen.

¹ Quelle: Interband, Citigroup, Daten veröffentlicht in Business Week, August 5, 2002.

Herkömmlicherweise wird eine Marke anhand bestimmter *Merkmale* definiert, d.h. es gibt bestimmte Kriterien, die ein Produkt erfüllen muss, um als Marke zu gelten. Dazu gehören z.B. das Vorhandensein einer physischen Kennzeichnung, gleichbleibende Qualität, einheitliche Aufmachung, eine starke Verbraucherwerbung sowie ein hoher Bekanntheitsgrad (Mellerowicz 1963, S. 39 f.). Was hier zum Ausdruck kommt, ist das klassische Markenverständnis, wie es im Konsumgüterbereich geprägt wurde. Da aber durchaus auch Dienstleistungen und Industriegüter Markenstatus erlangen können, sind derartige Merkmalskataloge für ein allgemeines Markenverständnis oftmals zu eng gefasst.

Eine weitere Möglichkeit, den Markenbegriff abzugrenzen, besteht in einer *formalen* Betrachtung. So kann eine Marke als ein Name, ein Ausdruck, ein Zeichen, ein Symbol, ein Design oder eine Kombination dieser Elemente verstanden werden, die dazu bestimmt sind, Produkte (Sachgüter oder Dienstleistungen) eines Anbieters oder einer Anbietergruppe identifizierbar zu machen und von denen der Konkurrenz abzuheben (Kotler 1991, S. 442). Ein solches formales Markenverständnis liegt auch dem juristischen Markenbegriff zugrunde. Demnach können als Marken „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen von denen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (§3 Abs. 1 MarkenG).

Darüber hinaus kann der Markenbegriff *wirkungsbezogen* ausgelegt werden. Kerngedanke dieser Sichtweise ist es, dass eine Marke nicht allein anhand funktionaler Eigenschaften eines Produktes definiert werden kann, sondern dass eine Marke letztlich in den Köpfen der Kunden entsteht (Homburg/Krohmer 2003, S. 516). Eine Marke stellt demnach ein im Bewusstsein des Kunden verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt dar (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 6). Gemäß dieser Auffassung, die wir im Folgenden zugrunde legen, besteht der Aufbau einer Marke für ein Unternehmen also darin, ein positives, relevantes und unverwechselbares Image in den Köpfen der Kunden zu erzeugen (Weinberg, 1995, Sp. 2681).

Mit einer Definition allein ist das Phänomen Marke noch nicht erklärt. Will man dies verstehen, muss man vielmehr die Funktionen offen legen, die Marken im Wirtschaftsleben erfüllen können – sowohl aus Sicht des Markenanbieters als auch aus Sicht des Nachfragers.

Aus Kundenperspektive ist der Nutzen von Marken insbesondere in den folgenden Funktionen zu sehen:

- *Orientierungshilfe*: Marken erhöhen die Markttransparenz und gestalten es dem Kunden dadurch einfacher, die gewünschte Leistung zu identifizieren.
- *Entlastung*: Marken stehen für ein Bündel an funktionalen und emotionalen Attributen und erleichtern es dem Kunden dadurch, Informationen über Produkte zu verarbeiten und zu interpretieren.

- *Risikoreduktion*: Marken können das wahrgenommene Kaufrisiko des Kunden reduzieren, indem sie von ihm als Signal für eine bestimmte Leistungsfähigkeit aufgefasst werden.
- *Kommunikation*: Marken können vom Kunden zur Selbstdarstellung genutzt werden, um damit z.B. dem individuellen Geschmack, einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit oder einem besonderen sozialen Status Ausdruck zu verleihen.

Aus dem nachfragerseitigen Nutzen von Marken resultieren entsprechende Chancen auf Anbieterseite. Für den Anbieter ergibt sich der Nutzen von Marken insbesondere aus den folgenden Funktionen:

- *Differenzierung*: Durch Marken können sich Unternehmen vom Wettbewerb abgrenzen.
- *Präferenzbildung*: Durch Marken können Unternehmen ihr Angebot gegenüber Kunden profilieren und dadurch entsprechende Präferenzen seitens der Kunden erzeugen.
- *Kundenbindung*: Durch Marken können Kunden gebunden werden. Gründe für die Bindungsfunktion sind vor allem darin zu sehen, dass Marken den Wiederkauf vereinfachen und für Kunden eine identitätsstiftende Wirkung haben können.
- *Generierung einer Preisprämie*: Durch Marken können sich Unternehmen einen größeren preispolitischen Spielraum verschaffen, da markenorientierte Kunden in der Regel weniger preissensibel sind.
- *Plattform für neue Produkte*: Marken eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, neue Produkte unter einer etablierten Marke einzuführen und dadurch das Floprisiko zu reduzieren.

Angesichts dieser zentralen Funktionen, die Marken erfüllen können, ist es nachvollziehbar, dass Unternehmen in markenpolitische Maßnahmen investieren. Nicht zuletzt können sie dadurch auch ihren Unternehmenswert steigern. Der Erfolg dieser Investitionen ist allerdings nicht vorprogrammiert. Im Gegenteil: Die Herausforderungen an das Management von Marken steigen zunehmend.

1.2 Herausforderungen an das Management von Marken

Für das Management von Marken hat ein neues Zeitalter begonnen. Während früher oftmals das richtige Bauchgefühl reichte, um Marken erfolgreich zu führen, geht heute kein Weg mehr an einem professionell betriebenen Markenmanagement vorbei. Gründe hierfür sind vor allem in den folgenden Herausforderungen zu sehen:

- **Sich aus dem Meer der Marken abheben**

In nahezu allen Branchen ist die Anzahl der angebotenen Produkte und Marken in den letzten Jahren rapide angestiegen. Beispielsweise bietet ein großes SB-Warenhaus heute bis zu 100 verschiedene Zahnpasta-Marken und -Varianten an (Esch/Wicke 2001, S. 13). Aufgrund dieser Produkt- und Markenvielfalt wird es nicht nur für den Kunden schwieriger, den Überblick über das Angebot zu bewahren, sondern vor allem auch für Unterneh-

men, das eigene Angebot vom Wettbewerb abzugrenzen. Die Herausforderung besteht also zunehmend darin, klare und imageprägende Markenpositionierungen zu entwickeln, die es ermöglichen, sich aus dem Meer der Marken abzuheben.

- **Sich in der Kommunikationsflut bemerkbar machen**

Nicht nur die Zahl der Produkte und Marken hat in den letzten Jahren inflationär zugenommen, sondern vor allem auch die Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen. So stieg die Anzahl beworbener Marken in Deutschland zwischen 1986 und 1999 um fast 30 Prozent auf knapp 53.000 Marken (BBDO Group Germany 2000). Angesichts der ständig wachsenden Kommunikationsflut auf der einen Seite und der begrenzten Aufnahmekapazität der Kunden auf der anderen Seite wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, eine Marke in den Köpfen der Kunden zu verankern. Oftmals ist dies nur noch über eine extrem starke Präsenz zu erreichen, wodurch der Markenauftritt immer aufwendiger wird. Die Herausforderung besteht also zunehmend darin, Markenkommunikation in Zeiten der Informationsüberflutung effektiv und effizient zu gestalten.

- **Den Erfolg von Marken greifbar machen**

Markenvielfalt und Kommunikationsflut tragen maßgeblich dazu bei, dass die Kosten der Markenführung steigen. Angesichts dieser Entwicklung wird verstärkt die Frage nach dem Erfolgsbeitrag von Marken im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung aufkommen. Schon heute ziehen einige Unternehmen entsprechende Konsequenzen und bereinigen ihre Markenportfolios. Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen Unilever, das die Anzahl seiner Marken konzernweit von derzeit 745 auf 400 Marken reduzieren will (Fischer 2003, S. 6). Die zentrale Herausforderung besteht in diesem Zusammenhang vor allem darin, geeignete Maßstäbe und Instrumente zur Bewertung von Marken im Unternehmen zu etablieren und konsequent anzuwenden.

- **Marken auch außerhalb des Konsumgüterbereichs erfolgreich führen**

Marken sind im Konsumgüterbereich groß geworden und haben dort nach wie vor ihr Hauptgewicht. Nicht zuletzt sprechen Konsumgüterhersteller von sich selbst auch gerne als „Markenartikler“. In neuerer Zeit ist jedoch zu beobachten, dass das Phänomen Marke auch außerhalb des Konsumgütersektors starke Beachtung erfährt. Dies gilt z.B. für den Dienstleistungsbereich und für den Industriegüterbereich (Richter 2003). Da diese Bereiche durch andere Produkt- bzw. Markteigenschaften gekennzeichnet sind, ergeben sich hieraus gewisse Besonderheiten im Hinblick auf das Management von Marken. Diese sind bisher jedoch nur unzureichend akzentuiert worden. Viele Dienstleistungs- und Industriegüterunternehmen stehen somit vor der Herausforderung, Markenmanagementkonzepte zu entwickeln, die speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

- **Markensteuerung nicht dem Spiel der Wellen überlassen**

Wie bereits eingangs erwähnt, sind erfolgreiche Marken kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis eines gezielten Managementprozesses. Dieser Gedanke ist noch nicht überall angekommen. So sind Marken vielerorts historisch gewachsen und werden mehr oder weniger planlos geführt. Diese Planlosigkeit kann z.B. dazu führen, dass sich Marken aus ein- und demselben Unternehmen gegenseitig Konkurrenz machen, weil sie ziellos positioniert und nicht stark genug voneinander abgegrenzt sind. Auch werden etablierte Marken häufig ohne fundierte Analyse auf neue Produktkategorien ausgedehnt, was leicht zu einer Verwässerung des eigentlichen Markenimages führen kann. Für viele Unternehmen besteht eine zentrale Herausforderung also darin, Markenmanagement als eine systematisch zu betreibende, zielorientierte Aufgabe zu verstehen, die im Unternehmen entsprechend verankert werden muss.

Die oben genannten Punkte machen deutlich, dass das Umfeld für das Management von Marken zunehmend rauer wird und die Anforderungen weiter steigen. Die Rezepte der Vergangenheit sind damit überholt. Markenmanagement ist längst keine Angelegenheit des Bauches mehr, sondern muss systematisch und professionell betrieben werden. Unsere Erfahrungen aus zahlreichen Beratungsprojekten mit Unternehmen der verschiedensten Branchen zeigen, dass gerade in diesem Punkt erheblicher Optimierungsbedarf besteht. Beispielsweise konnten wir beobachten, dass bei der Entscheidung über die Einführung bzw. den Rückzug einer Marke oftmals mehr Herzblut als Sachverstand bei den verantwortlichen Marketingfachleuten mitspielt, dass viele Marken unklar positioniert sind und damit keine echte Unique Selling Proposition aufweisen und dass vielerorts elementare Markeninformationen z.B. hinsichtlich Markenbekanntheit, Markenzufriedenheit sowie Markeneinstellung der Kunden fehlen.

Nicht zuletzt all diese Beobachtungen haben uns die Notwendigkeit vor Augen geführt, einen systematischen Leitfaden für professionelles Markenmanagement zu entwickeln. Mit dem Branding-Excellence-Ansatz stellen wir daher nachfolgend einen umfassenden Orientierungsrahmen zur Optimierung des Markenmanagements vor.

1.3 Der Branding-Excellence-Ansatz im Überblick

In diesem Abschnitt gehen wir auf grundlegende Aspekte des Branding-Excellence-Ansatzes ein. So erläutern wir zunächst die Prinzipien, die diesem Ansatz zugrunde liegen. Danach zeigen wir auf, welchen Nutzen der Ansatz dem Anwender liefern kann, und geben einen Überblick über seine Inhalte.

Der Branding-Excellence-Ansatz ist ein Ansatz zur Optimierung des Markenmanagements, dessen grundlegende Orientierung durch vier Prinzipien gekennzeichnet ist (für analoge Ansätze im Bereich Vertriebsmanagement vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2003) bzw. Homburg/Schäfer/Beutin (2002) sowie im Bereich Beschwerdemanagement vgl. Homburg/Fürst (2003)):

1. *Wissenschaftliche Fundierung*: Bei der Entwicklung des Branding-Excellence-Ansatzes wurden neuste wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet des Markenmanagements berücksichtigt.
2. *Aktualität*: Der Branding-Excellence-Ansatz berücksichtigt nicht nur neueste wissenschaftliche Erkenntnisse sondern auch aktuelle Trends. Darüber hinaus gibt er Antwort auf akute Probleme und Fragestellungen im Markenmanagement.
3. *Praxisorientierung*: Der Branding-Excellence-Ansatz basiert auf umfassenden Erfahrungen in zahlreichen Branchen.
4. *Branchenübergreifende Orientierung*: Der Branding-Excellence-Ansatz ist nicht auf die Besonderheiten einzelner Branchen ausgelegt. Er ist damit branchenübergreifend anwendbar, wobei einige Aspekte in manchen Branchen relevanter sein mögen als in anderen.

Der Nutzen des Branding-Excellence-Ansatzes liegt für den Anwender vor allem in den folgenden drei Komponenten:

- Instrumente,
- Konzepte und
- Checklisten.

Die erste Nutzenkomponente ist in der Vorstellung von konkreten *Instrumenten* zu sehen, die im Rahmen des Markenmanagements zur Anwendung kommen können. Beispielhaft seien hier Instrumente zur Markenerfolgsmessung genannt. Diese Instrumente können im Unternehmen direkt eingesetzt werden.

Die zweite Nutzenkomponente besteht in der Vermittlung von *Konzepten*. Konzepte sind von grundsätzlicherer Art als Instrumente. Sie vermitteln Anregungen und neue Sichtweisen, die zur Behandlung vieler Problemstellungen herangezogen werden können. Im Regelfall bedarf es hier jedoch einer Transferleistung in den Unternehmenskontext. Als Beispiel seien hier verschiedene Konzepte zur Markenpositionierung angeführt.

Die dritte Nutzenkomponente des Branding-Excellence-Ansatzes bilden die *Checklisten*. So gibt es für jeden behandelten Themenbereich am Ende der Darstellung eine detaillierte Checkliste, die zur Bewertung des Markenmanagements herangezogen werden kann.

In inhaltlicher Hinsicht umfasst der Branding-Excellence-Ansatz vier Bereiche:

- die Markenstrategie,
- den Markenauftritt,
- die Markenerfolgsmessung sowie
- die Markenverankerung im Unternehmen.

Im Bereich der *Markenstrategie* werden die grundlegenden Weichen für Marken gestellt. Hierbei geht es in erster Linie um Grundsatz- bzw. Anpassungsentscheidungen hinsichtlich Markenpositionierung, Markentyp und Markenarchitektur. Im Rahmen der Markenpositionierung wird der inhaltliche Kern der Marke festgelegt, d.h. das Markenversprechen gegenüber dem Kunden. Der Markentyp determiniert die geographische Reichweite der Marke sowie die Ausdehnung des Markenbildes in der Absatzkette. Sofern ein Unternehmen über mehrere Marken verfügt, muss außerdem die Beziehung der einzelnen Marken untereinander in Form der Markenarchitektur festgelegt werden.

Im Bereich des *Markenauftritts* geht es primär um die Frage, inwiefern der Auftritt von Marken systematisch gemanagt wird. Im Mittelpunkt stehen hierbei Aspekte des Markennamens und -zeichens sowie die Ausgestaltung des markenbezogenen Marketingmix. Zu letzterem gehören beispielsweise die Themenfelder Markenkommunikation und Preispolitik für Marken.

Schwerpunkt im Bereich der *Markenerfolgsmessung* ist die Frage, inwiefern der Erfolg von Marken systematisch erfasst wird. Diskutiert werden in diesem Zusammenhang potenzialbezogene, markterfolgsbezogene und wirtschaftliche Erfolgsgrößen. Darüber hinaus werden umfassende Ansätze zur Markenbewertung vorgestellt.

Die vierte Dimension, *Markenverankerung im Unternehmen*, befasst sich mit der Frage, inwiefern im Unternehmen klare Strukturen und Prozesse für das Management von Marken definiert sind. Außerdem geht es hier um das Markenverständnis der Mitarbeiter.

Im weiteren Verlauf orientieren wir uns an den vier genannten Dimensionen (vgl. Abbildung 1). Wir beginnen zunächst mit der Markenstrategie, behandeln daraufhin den Markenauftritt und das Gebiet der Markenerfolgsmessung, bevor wir abschließend die Verankerung des Markenmanagements im Unternehmen thematisieren.

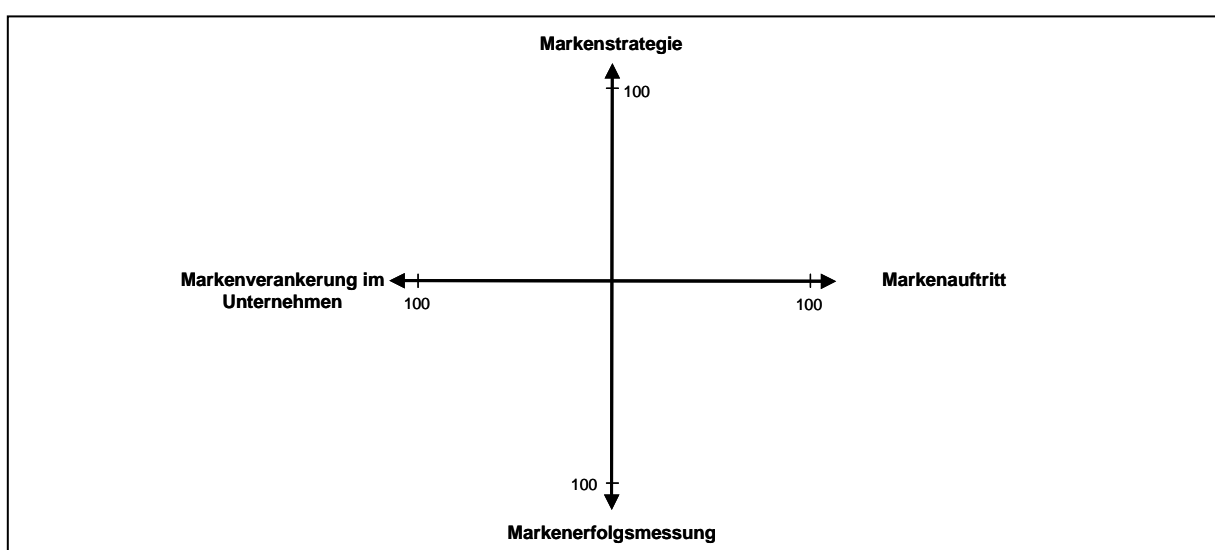


Abbildung 1: Die vier Branding-Excellence-Dimensionen

1.4 Anwendungsmöglichkeiten des Branding-Excellence-Ansatzes

Der Branding-Excellence-Ansatz ist ein vielseitiges Instrument zur Bewertung der Professionalität des Markenmanagements von Unternehmen. Er ist darüber hinaus aber auch als eine Art Masterplan für Unternehmen mit potenziellen Marken geeignet. Mit der Anwendung des Branding-Excellence-Ansatzes lassen sich die folgenden Ziele erreichen:

- Sicherstellung des systematischen Aufbaus eines professionellen Markenmanagements,
- Bewertung und Steigerung der Professionalität des Markenmanagements,
- Förderung des internen Wettbewerbs durch internes Benchmarking verschiedener Markenverantwortungsbereiche (kompetitives Benchmarking) und
- Aufdeckung und Nutzung von Best Practices im Unternehmen durch Benchmarking mit anschließendem Informationsaustausch zwischen verschiedenen Markenverantwortungsbereichen (kooperatives Benchmarking).

Sofern ein Unternehmen den Branding-Excellence-Ansatz primär zur Bewertung heranziehen will, stellt sich die Frage, wer die Branding-Excellence-Analyse durchführen sollte. Geht es z.B. darum, Denk- und Veränderungsprozesse hinsichtlich des Markenmanagements im Unternehmen anzustoßen, dürfte in der Regel eine Selbstbewertung ausreichen. Steht dagegen der interne Wettbewerb im Vordergrund, sollte man die Bewertung eher durch eine externe, neutrale Instanz vornehmen lassen. Der Ansatz ist dabei so konzipiert, dass einerseits alle inhaltlichen Bestandteile (d.h. alle vier Dimensionen) angewendet werden können, andererseits aber auch eine Beschränkung auf bestimmte Teile, wie z.B. auf den Markenauftritt, möglich ist.

Die Bewertung der betrachteten Bereiche erfolgt anhand von Checklisten durch die Vergabe von Punktwerten für die Erfüllung von Excellence-Kriterien auf einer Skala von Null („trifft überhaupt nicht zu“) bis Hundert („trifft voll und ganz zu“). Wichtig ist, dass die Bewertung nicht einfach in den Raum gestellt, sondern durch entsprechende Belege untermauert wird. Der Gesamtwert für eine Dimension ergibt sich durch die Bildung des (gewichteten) Durchschnitts über die Einzelwerte der betrachteten Kriterien. Ihre Gewichtung kann durchaus sinnvoll sein, da bestimmte Kriterien für manche Unternehmen erfolgsrelevanter sind als für andere. Da die Gewichtung eines Kriteriums sehr stark von spezifischen Gegebenheiten der Branche oder des Unternehmens abhängt, lassen sich diesbezüglich allerdings keine pauschalen Empfehlungen geben.

Im Anschluss an die Bewertung erfolgt die Aufstellung des Branding-Excellence-Profiles, das einen ersten Eindruck über die Stärken und Schwächen des bewerteten Markenverantwortungsbereichs gibt. Zu diesem Zweck werden die Gesamtwerte, die für jede der vier Dimensionen errechnet wurden, in einem Koordinatensystem abgetragen. Die einzelnen Werte werden anschließend miteinander verbunden (vgl. Abbildung 2).

Unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen zeigen, dass einige typische Profile in der Unternehmenspraxis immer wieder auftreten. Fünf charakteristische Profile sind in Abbildung 2 dargestellt.

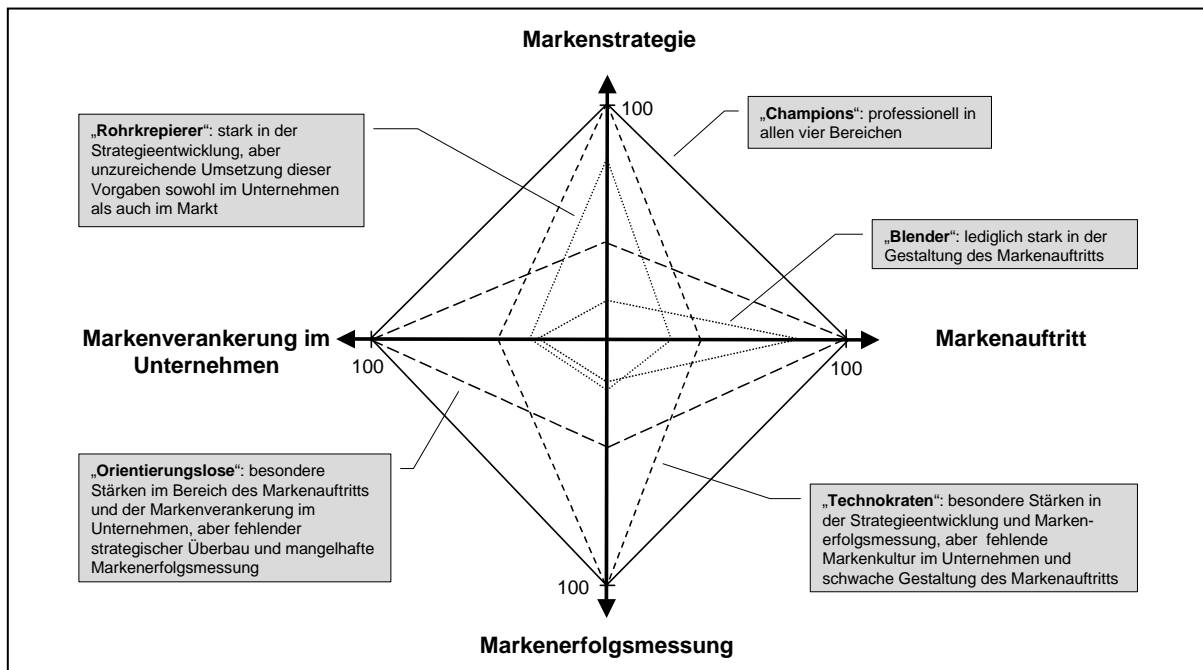


Abbildung 2: Typische Branding-Excellence-Profile

Zunächst einmal gibt es die „Blender“. Diese Unternehmen sind insbesondere im Markenauftritt stark, d.h. die Gestaltung des Markenzeichens und der markenbezogene Einsatz der Marketinginstrumente (Markenkommunikation etc.) werden professionell gehandhabt. Hinter dem starken Außenbild der Marke verbergen sich jedoch beträchtliche interne Defizite. So sind grundlegende markenstrategische Fragen in diesen Unternehmen häufig nicht klar beantwortet. Auch der Erfolg einer Marke wird nur unzureichend gemessen. Darüber hinaus sind die Marken nicht fest in der Organisation und Kultur des Unternehmens verankert. Kennzeichnend für die „Blender“ ist, dass das Markenmanagement in diesen Unternehmen häufig ausschließlich in der Hand von Werbefachleuten liegt.

Das zweite typische Branding-Excellence-Profil bezeichnen wir als „Rohrkrepierer“. Diese Unternehmen lassen sich im Grunde dadurch charakterisieren, dass sie viel wollen, aber nicht können. So verfügen sie in der Regel über klare markenstrategische Vorstellungen, schaffen es aber nicht, diese entsprechend umzusetzen – weder intern im Unternehmen noch extern im Markt. In diesen Unternehmen werden markenpolitische Themen meist von visionären Top-Managern angestoßen, die sich nicht darüber im Klaren sind, dass Markenaufbau und -pflege eines systematischen Managements bedürfen. Folglich mangelt es in diesen Unternehmen häufig an der notwendigen Unterstützung und Zielstrebigkeit, mit der markenpolitische Themen letztlich umgesetzt werden.

Als weiteres typisches Profil haben wir die „*Orientierungslosen*“ identifiziert. Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den „Markengedanken“ unternehmensintern sehr gut verankert haben. Strukturen und Prozesse sind entsprechend ausgelegt und es herrscht eine hohe Markenkultur. Auch der Markenauftritt wird von ihnen sehr professionell gehandhabt. Charakteristisch für diese Unternehmen ist also, dass Marken sowohl nach innen als auch nach außen sehr gut „gelebt“ werden. Als problematisch erweist sich jedoch der fehlende markenstrategische Überbau. So mangelt es in diesen Unternehmen häufig an einer klaren Leitlinie für die Marken. Erschwerend kommt hinzu, dass der Erfolg der Marken nur unzureichend kontrolliert wird. Aufgrund fehlender strategischer Vorgaben auf der einen Seite und mangelhafter Feedbackinformationen auf der anderen Seite wird in diesen Unternehmen im Hinblick auf Marken folglich vieles aus dem Bauch heraus betrieben. Oftmals handelt es sich hierbei um Unternehmen, bei denen Marken mehr oder weniger historisch ohne eine klare Orientierung im Laufe der Zeit herangewachsen sind.

Das vierte typische Profil bezeichnen wir als „*Technokraten*“. Diese Unternehmen verfügen über eine klare Markenstrategie und wenden Konzepte zur Markenerfolgsmessung professionell an. Kennzeichnend für diese Unternehmen ist ein sehr zweckorientiertes Markenverständnis. Investitionen in Marken werden von diesen Unternehmen sehr genau unter die Lupe genommen und immer wieder kritisch hinterfragt. Aufgrund dieser relativ nüchternen Betrachtung entwickelt sich in diesen Unternehmen oftmals keine ausgeprägte Markenkultur, d.h. die Marken werden letztlich nicht (mit voller Leidenschaft) von den Mitarbeitern getragen. Dadurch lassen sich zum großen Teil auch die Defizite erklären, die diese Unternehmen häufig in der Vermittlung des Markenbildes gegenüber Kunden aufweisen. Auf den Punkt gebracht schaffen es die „Technokraten“ also nicht, Mitarbeiter und Kunden für ihre Marken zu „erwärmen“. Marken bleiben in diesen Unternehmen damit eine Art leere Hülle, die nicht mit dem entsprechenden Leben ausgefüllt wird.

Schließlich sind noch die „*Champions*“ zu nennen. Sie überzeugen in allen vier Bereichen durch Professionalität. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ab welchem genauen Punktwert ein Unternehmen auf einer Dimension als „exzellent“ gelten kann. Uns ist bewusst, dass es in der Praxis nur sehr wenige Unternehmen gibt, die auf allen vier Dimensionen die volle Punktzahl (Hundert) erreichen. „Perfektes Markenmanagement“ muss aber auch nicht unter allen Umständen das Ziel sein, zumal dies mit einem gewissen Ressourceneinsatz verbunden ist. Von daher können unserer Erfahrung nach Unternehmen im Falle einer kritischen Bewertung bereits ab einem Wert von ca. siebzig Punkten auf einer Dimension als exzellent bezeichnet werden.

2 Markenstrategie – Die grundlegende Weichenstellung

Eine klare Markenstrategie ist die Grundlage für professionelles Markenmanagement. Sie repräsentiert daher die erste Dimension des Branding-Excellence-Ansatzes. Markenstrategische Entscheidungen sind jeweils vor Einführung einer neuen Marke zu treffen (Grundsatzentscheidungen) sowie im Falle einer Neuausrichtung im Laufe des Lebenszyklus einer Marke zu fällen (Anpassungsentscheidungen).

Inhaltlich werden im Rahmen der Markenstrategie verschiedene Weichen gestellt. An vorderster Stelle steht die Markenpositionierung. Hier geht es um die Frage, wie die Marke in den Köpfen der Kunden platziert werden soll, d.h. was Kunden primär mit der Marke verbinden sollen (vgl. Abschnitt 2.1). Daneben muss der Markentyp festgelegt werden, d.h. die geographische Reichweite der Marke sowie die Ausdehnung des Markenbildes in der Absatzkette (vgl. Abschnitt 2.2). Markenpositionierung und Markentyp sind für jede einzelne Marke zu bestimmen. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Führung mehrerer Marken, muss darüber hinaus eine übergeordnete Markenarchitektur festgelegt werden, welche die spezifischen Rollen, die Positionierungen sowie die Beziehungen der einzelnen Marken insgesamt determiniert (vgl. Abschnitt 2.3).

2.1 Markenpositionierung – Grundstein des Markenerfolgs

Im Rahmen der Markenpositionierung geht es um die Gestaltung des Markenkerns, d.h. den Inhalt bzw. das Versprechen einer Marke. Markenpositionierung bedeutet, eine Marke mit bestimmten Nutzendimensionen in der subjektiven Vorstellung der Kunden zu besetzen. Der Markenanbieter gibt hiermit zugleich ein Nutzenversprechen gegenüber dem Kunden ab. Beispielsweise steht Porsche für Sportlichkeit, Kraft und Exklusivität oder die Allianz für Sicherheit, Vorsorge und Partnerschaft. Beide Marken sind in unverwechselbarer Weise positioniert, d.h. kein Wettbewerbsprodukt macht ihnen ihr Profil ernsthaft streitig. Die Markenpositionierung entscheidet demnach wesentlich über die Präferenzstärke der Kunden für die Marke und bildet damit den Grundstein des Markenerfolgs.

Im Hinblick auf die Markenpositionierung ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen der vom Anbieter angestrebten Positionierung (Markenidentität) und der in der Wahrnehmung der Nachfrager tatsächlich realisierten Positionierung (Markenimage, vgl. hierzu Abschnitt 4.1) (Kapferer 1992, S. 44 f.). Markenverantwortliche in Unternehmen unterliegen häufig dem Fehler, zu stark auf das Markenimage fokussiert zu sein. Das Image einer Marke stellt letztlich aber nur das Ergebnis aller markenbezogenen Aktivitäten dar, so wie es der Kunde wahrnimmt. Bevor sich der Kunde ein Bild verschafft, sollte aber zunächst die Idee der Marke geklärt sein, d.h. die angestrebte Zielpositionierung vom Markenanbieter klar definiert sein.

Dabei können in Unternehmen zwei Arten von Positionierungsentscheidungen auftreten: zum einen die Planung einer neuen Marke (Neupositionierung) und zum anderen die strategische Veränderung der Position einer bereits bestehenden Marke (Umpositionierung) (Tromms-

dorff/Paulssen 2001, S. 1142). Insbesondere Neupositionierungen sind mit größter Sorgfalt vorzunehmen, da es im nachhinein immer schwierig ist, bestehende Markenbilder in den Köpfen der Kunden zu verändern. So erfordern Umpositionierungen in der Regel einen erheblichen Ressourceneinsatz und gehen häufig mit negativen Reaktionen auf Seiten der Kunden einher.

Im Zuge der Positionierung einer Marke muss sich das markenführende Unternehmen insbesondere zwei Fragen stellen:

- Welche Eigenschaften sollen zur Erzeugung der Markenbilder und Nutzenerwartungen herangezogen werden?
- Wie soll die Marke hinsichtlich dieser Eigenschaften von anderen Marken abgegrenzt werden?

Zur Bestimmung relevanter Positionierungsdimensionen empfiehlt sich die Befragung von Experten und/oder Zielkunden. Vor allem mit Hilfe qualitativ orientierter Befragungsmethoden wie Tiefeninterviews oder Gruppendiskussionen lassen sich positionierungsrelevante Dimensionen identifizieren. Das direkte Abfragen zentraler Positionierungsmerkmale bietet sich aufgrund mangelnder Bewusstheit und möglicher Antwortverzerrungen weniger bei Kunden als vielmehr bei Experten an. Durch indirektes Abfragen über Eindrücke wie Ähnlichkeiten, Präferenzen oder Substitutionsmöglichkeiten lassen sich derartige Schwierigkeiten zum großen Teil überwinden. Ein weiterer Ansatzpunkt zur Aufdeckung zentraler Positionierungsdimensionen besteht in der Auswertung vorliegender Fakten, wie z.B. Werbeaussagen konkurrierender Marken (Trommsdorff/Zellerhoff 1994, S. 357).

Da Markenpositionierungen in hohem Maße einzelfallspezifisch sind, lassen sich im Hinblick auf die inhaltliche Ausgestaltung der Positionierung kaum allgemein gültige Aussagen treffen. Dennoch können diesbezüglich zumindest vier grundsätzliche Stossrichtungen unterschieden werden (Esch 2001, S. 240 ff.):

- die sachorientierte Positionierung,
- die emotionsorientierte Positionierung,
- die gemischte Positionierung und
- die primär aufmerksamkeitsorientierte Positionierung.

Die aufgezeigten Stossrichtungen unterscheiden sich dahingehend, inwieweit die Positionierung von sachlichen bzw. emotionalen Inhalten geprägt ist. Welche Stossrichtung genau einzuschlagen ist, ist in Zusammenhang mit dem Involvement der Kunden zu sehen (vgl. Abbildung 3): Bei hohem kognitiven aber niedrigem emotionalen Involvement empfiehlt sich die sachorientierte Positionierung (z.B. im Fall der Marke Bosch), im umgekehrten Fall die emotionsorientierte Positionierung (z.B. McDonalds). Die gemischte Positionierung kombiniert sach- und emotionsorientierte Aspekte und eignet sich, wenn sowohl kognitives als auch emo-

tionales Involvement der Kunden stark ausgeprägt sind (z.B. BMW). Sind dagegen sowohl kognitives als auch emotionales Involvement des Kunden schwach ausgeprägt, so empfiehlt sich die primär aufmerksamkeitsorientierte Positionierung (z.B. Chiquita-Banane). Bei dieser Positionierung steht das Ziel im Vordergrund, Aufmerksamkeit für die Marke zu generieren und einen hohen Bekanntheitsgrad in der relevanten Zielgruppe zu erlangen. Folglich handelt es sich hierbei nur noch um eine Positionierung im weiteren Sinne, denn ein konkretes Nutzenversprechen ist meist nicht mehr gegeben.

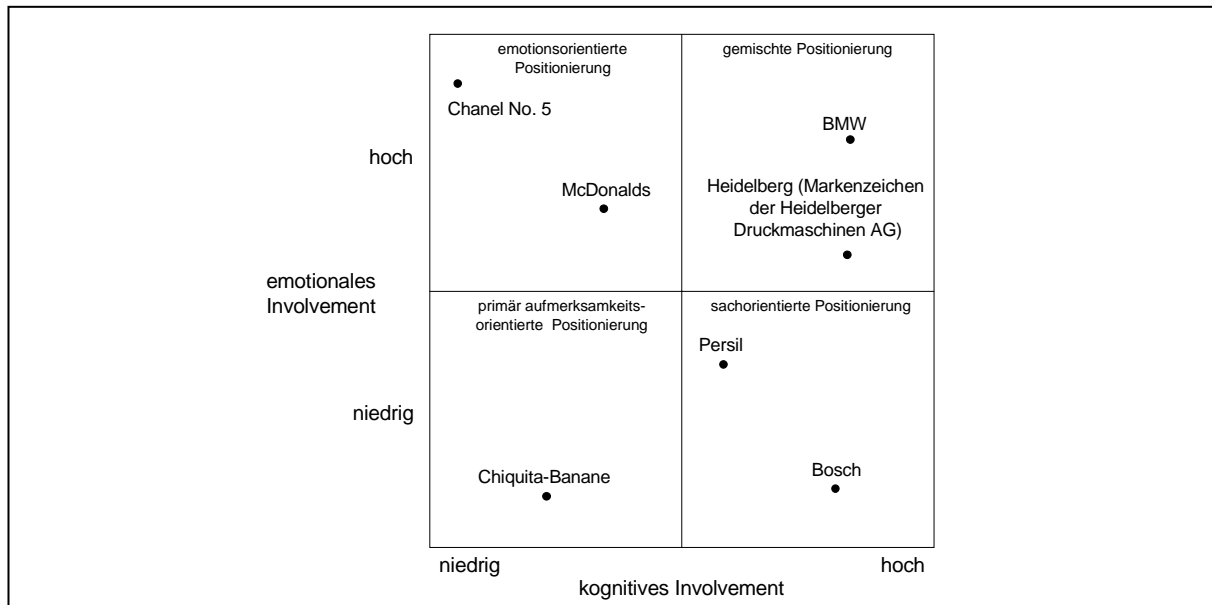


Abbildung 3: Grundlegende Ausrichtung der Markenpositionierung mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis (Homburg/Krohmer 2003, S. 524)

Neben inhaltlichen Überlegungen gibt es eine Reihe formaler Aspekte, die eine Markenpositionierung erfüllen sollte (Homburg/Schäfer 2001, S. 160). So zeichnet sich eine Erfolg versprechende Markenpositionierung in der Regel dadurch aus, dass

- sie sowohl zum Image und der Strategie des markenführenden Unternehmens als auch zur Selbstwahrnehmung der Zielkunden passt (*Fit*),
- die zur Positionierung herangezogenen Eigenschaften für die Zielkunden relevant sind (*Relevanz*),
- sie sich auf wenige wesentliche Eigenschaften beschränkt, da das Markenbild ansonsten zu diffus wird (*Prägnanz*),
- die Positionierung von den Zielkunden grundsätzlich wahrnehmbar ist (*Wahrnehmung*),
- die Positionierung zur Abgrenzung von Wettbewerbsmarken beiträgt (*Differenzierung*) und
- die Positionierung längerfristig haltbar ist, d.h. Kontinuität aufweist (*Nachhaltigkeit*).

Im Hinblick auf die Gestaltung der Beziehungen zu Wettbewerbsmarken ist anzumerken, dass eine starke Abgrenzung vom Wettbewerb und damit die Einzigartigkeit im Rahmen der Positionierung zwar häufig, aber nicht immer angestrebt wird. Vom Grundsatz her lassen sich diesbezüglich zwei Ansätze unterscheiden (Keller 2003, S. 131 ff.):

- *Differenzierungs-Positionierungen* (Points-of-Difference-Positionierungen) zielen darauf ab, die Marke hinsichtlich zentraler Dimensionen von Wettbewerbsmarken abzuheben.
- *Ähnlichkeits-Positionierungen* (Points-of-Parity-Positionierungen) zielen auf eine Positionierung ab, bei der die Marke bezüglich der relevanten Positionierungsdimensionen die gleichen Ausprägungen wie die betrachtete(n) Wettbewerbsmarke(n) hat. Mit derartigen Positionierungsmerkmalen beabsichtigen Unternehmen, von Ausstrahlungseffekten anderer starker Marken zu profitieren.

Die Positionierung der eigenen Marke sowie der Wettbewerbsmarken kann in zwei- oder mehrdimensionalen Positionierungsmodellen abgebildet werden. In Abbildung 4 ist ein zweidimensionales (allgemeines) Positionierungsmodell dargestellt. Derartige Positionierungsmodelle werden überwiegend zur Analyse tatsächlicher Positionierungen von Marken in der Wahrnehmung der Nachfrager herangezogen (vgl. Abschnitt 4.1), können aber auch die Festlegung von Zielpositionierungen unterstützen. Durch die räumlichen Distanzen zwischen der eigenen Marke und den Marken der Wettbewerber erhält man Aufschluss über die Einzigartigkeit der Positionierung der eigenen Marke. Je näher Marken beieinander liegen, desto austauschbarer sind sie aus Sicht der Kunden.

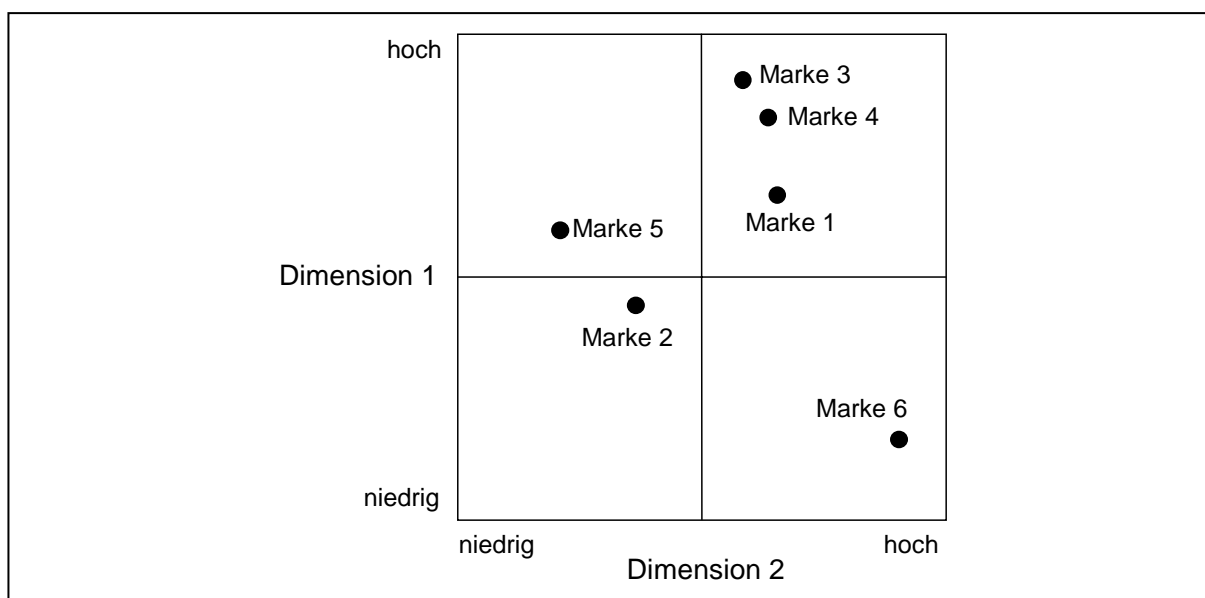


Abbildung 4: Allgemeine Darstellung eines Positionierungsmodells zur Unterstützung der Zielpositionierung einer Marke (Homburg/Krohmer 2003, S. 526)

Ein weiteres hilfreiches Instrument im Rahmen der Markenpositionierung stellt das folgende Schalenmodell dar (für ein Beispiel siehe Abbildung 5). Es dient insbesondere zur systematischen Ableitung und übersichtlichen Darstellung der wesentlichen Positionierungsaspekte einer Marke. Dabei werden die folgenden drei Facetten einer Marke unterschieden:

- *Markenkern* („Wer bin ich?“): Beschreibung der Kernwerte der Marke in Form eines prägnanten Ausdrucks bzw. Satzes (z.B. die Beraterbank),
- *Markennutzen* („Was biete ich an?“): Beschreibung sowohl des funktionalen Nutzens (z.B. flexible Einsatzmöglichkeiten, guter Geschmack etc.) als auch des emotionalen Nutzens (z.B. soziale Außenwirkung („in sein“), Freiheit etc.) sowie der hierfür zugrundeliegenden Ursachen (besonders geschulte Berater, vollverzinkte Karosserie etc.),
- *Markenpersönlichkeit* („Wie bin ich?“): Beschreibung der Marke anhand menschlicher Charaktereigenschaften (z.B. konservativ, jung, trendy etc.).

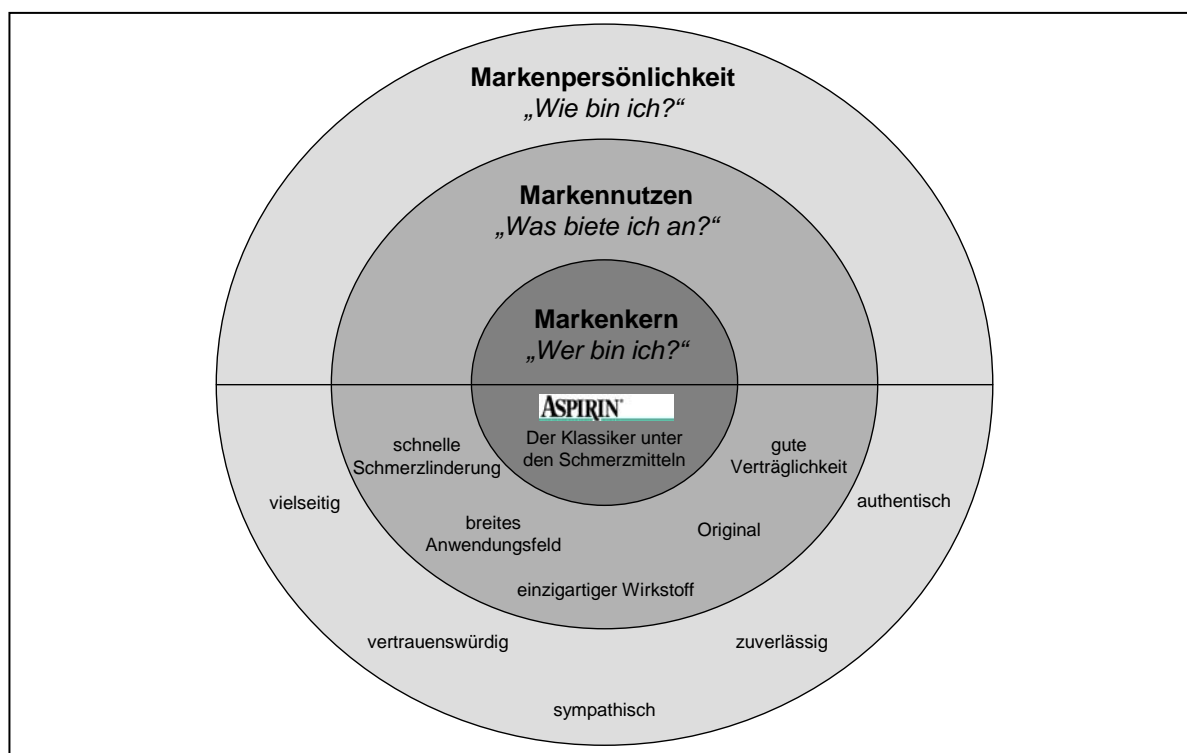


Abbildung 5: Anwendung des Schalenmodells zur Markenpositionierung am Beispiel der Arzneimittelmarke Aspirin

Anhand des Schalenmodells wird zugleich der strategische Charakter von Markenpositionierungsentscheidungen deutlich, denn hierdurch wird im Wesentlichen der Rahmen für die Gestaltung des Markenauftritts festgelegt (vgl. Kapitel 3). Allerdings sind die Entscheidungen nicht völlig unabhängig zu treffen, sondern müssen stets in Zusammenhang mit anderen strategischen Entscheidungen gesehen werden.

2.2 Markentyp – Grundriss der Marke

In Übereinstimmung mit der Markenpositionierung muss im Rahmen der Markenstrategie der Markentyp festgelegt werden. Dieser determiniert das Anwendungsgebiet für eine Marke. Der Markentyp setzt sich aus den folgenden zwei Dimensionen zusammen:

- Reichweite der Marke in geographischer Hinsicht sowie
- Reichweite der Marke innerhalb der Absatzkette des Markenanbieters.

Mit der geographischen Reichweite wird das Absatzgebiet einer Marke definiert. Diese Festlegung steht in engem Bezug zur geozentrischen Orientierung des Unternehmens. Grundsätzlich lassen sich die folgenden markenstrategischen Optionen unterscheiden (Kemper 2000, S. 314 ff.):

- die regionale Markenstrategie,
- die nationale Markenstrategie,
- die internationale Markenstrategie und
- die globale Markenstrategie.

Bei einer *regionalen* bzw. *nationalen Markenstrategie* ist der Absatz einer Marke nur für ein teilnationales Gebiet bzw. einen nationalen Markt bestimmt. Oftmals stellen solche Marken den Ausgangspunkt für eine spätere internationale Profilierung dar. Darüber hinaus können Anbieter aber auch in einzelnen Auslandsmärkten mit verschiedenen Marken (sogenannten local brands) vertreten sein. Klassisches Beispiel hierfür ist Procter & Gamble mit der Waschmittelmarke Tide in den USA und der Marke Ariel in Deutschland.

Vorteile einer regionalen bzw. nationalen Markenausrichtung ergeben sich insbesondere aus der Fähigkeit, spezifische Marktgegebenheiten zu berücksichtigen und die Marke im jeweiligen Markt eigenständig zu profilieren. Konsequenz hieraus ist vor allem die Erzielung einer hohen Marktdurchdringungsrate. Der *Nachteil* dieser räumlich stark begrenzten Strategie besteht in erster Linie im limitierten Absatzpotenzial.

Angesichts enger nationaler Märkte, steigender Internationalisierung des Wettbewerbs und sich angleichender Nachfrageransprüche in vielen Bereichen kommen für viele Unternehmen verstärkt internationale bzw. globale Markenstrategien in Betracht. Die Verfolgung einer *globalen Markenstrategie* bedeutet nicht, dass die Marke in allen Ländern der Welt vermarktet werden muss, sondern dass sie in einer wesentlichen Teilmenge dieser Gesamtheit von Ländern vertreten ist. Eine *internationale Markenstrategie* ist hingegen dadurch gekennzeichnet, dass eine Marke in mindestens zwei Ländern vermarktet wird, ohne aber eine solche Verbreitung wie globale Marken zu erreichen. Je nach Alternative wird dabei angestrebt, ein einheitliches Markenkonzept möglichst ohne Berücksichtigung von nationalen Gegebenheiten in mehreren Auslandsmärkten (z.B. als Euro-Marken) oder weltweit durchzusetzen. Beispiele für letzteres sind Marken wie Marlboro, Coca-Cola oder McDonalds.

Vorteile internationaler bzw. globaler Markenstrategien bestehen in möglichen Umsatz- und Gewinnsteigerungen infolge der räumlichen Markenausdehnung sowie in Kostensenkungspotenzialen über Größendegressions- und Erfahrungskurveneffekte auf Basis einheitlicher Markenkonzepete in Auslandsmärkten. Als wesentlicher *Nachteil* ist der erhöhte Ressourceneinsatz zu nennen, der erforderlich ist, wenn eine Marke über die Landesgrenzen hinaus vertrieben wird. Außerdem kann im Rahmen dieser Strategie nur unzureichend auf nationale Marktbesonderheiten eingegangen werden.

Die zweite Dimension des Markentyps beschreibt die Reichweite des Markenbildes auf nachgelagerte Absatzmärkte. Diese Festlegung ist insbesondere für markenführende Industriegüterunternehmen von Bedeutung. So stellt sich für diese die Frage, bis zu welcher Folgestufe das Markenbild innerhalb der Absatzkette Bestand haben soll. Zur Auswahl stehen grundsätzlich zwei Optionen (Kemper 2000, S. 306 ff.; siehe für entsprechende Beispiele auch Abbildung 6):

- die Strategie der begleitenden Marke und
- die Strategie der Verarbeitungsmarke.

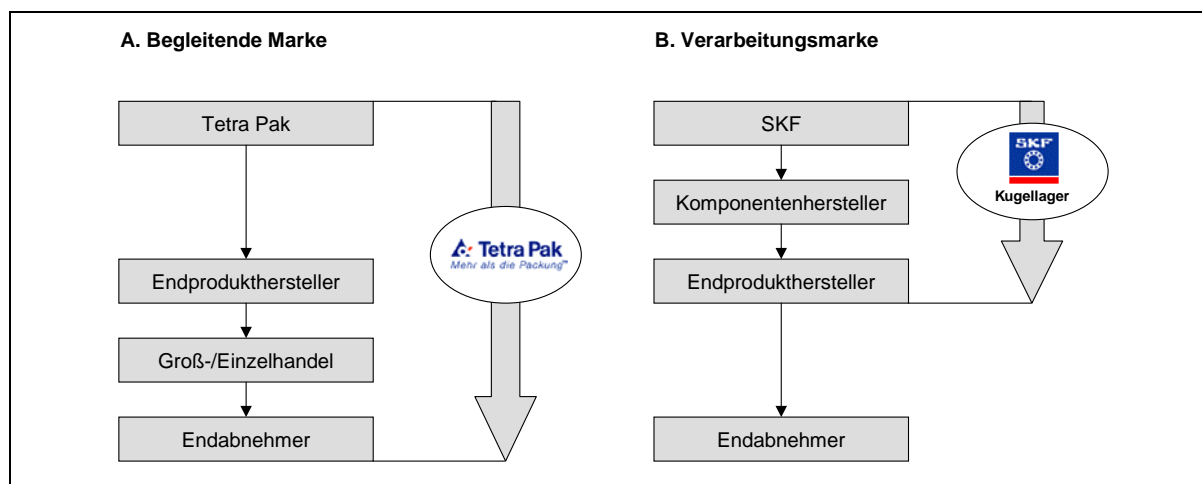


Abbildung 6: Beispielhafte Verdeutlichung der grundlegenden Strategieoptionen im Hinblick auf die Markenreichweite in der Absatzkette

Unter einer *begleitenden Marke* ist eine Marke zu verstehen, die Ausgangsstoffe, Vor-, Zwischen- oder Veredelungsprodukte kennzeichnet und sie dann durch ihre Verarbeitungsstufen bis hin zum Endabnehmer begleitet, indem sie bei den Erzeugnissen der nachgelagerten Stufen ebenfalls angebracht und verwendet wird. Endabnehmer können dabei entweder Konsumenten (z.B. bei Chemiefasern als Basis für Bekleidung) oder Unternehmen (z.B. bei eingebauten Teilen in Maschinen) sein. Klassische Beispiele für begleitende Marken sind Intel, Tetra Pak oder Gore-Tex.

Wesentliche *Vorteile* einer begleitenden Marke sind darin zu sehen, dass sie Markenpräferenzen erzeugen und damit einen Nachfragesog über die gesamte Marktkette bewirken kann. Auf

diese Weise können die Substitutionsgefahr sowie die Abhängigkeit von industriellen Abnehmern reduziert werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit positiver Imageauswirkungen nachgelagerter Marken. Beispielsweise gewinnt die Marke Recaro im Automobilzulieferbereich auch dadurch an Prestige, dass die PKW Sitze dieser Marke vorwiegend in hochwertigen Markenfabrikaten wie Audi oder Porsche eingebaut werden. Allerdings sind auch negative Ausstrahlungseffekte möglich, wenn die Marke beispielsweise mit qualitativ minderwertigen oder imageinkompatiblen Marken auf nachgelagerten Stufen in Verbindung gebracht wird. Zentraler *Nachteil* begleitender Marken ist, dass ihre Profilierung gegenüber Endverwendern in der Regel einen hohen Zeit- und Kostenaufwand erfordert. Aufwendig ist darüber hinaus die Qualitätssicherung, Koordination und Kontrolle der Marke über die einzelnen Marktstufen hinweg. Da industrielle Abnehmer auf nachgelagerten Stufen ebenso eigene Profilierungsziele verfolgen, besteht außerdem ein hohes Konfliktpotenzial.

Im Gegensatz zu begleitenden Marken zielen *Verarbeitungsmarken* nicht darauf ab, die Marke durchgehend über die gesamte Absatzkette bis hin zur Stufe der Endverwender zu erhalten. Vielmehr erstreckt sich das Markenkonzept nur bis zu Weiterverarbeitern, Endherstellern oder Händlern, während über diese hinaus die Marke nicht mehr sichtbar bzw. besonders profiliert wird. Grundsätzlich lassen sich *ein- und mehrstufige Verarbeitungsmarken* unterscheiden, je nachdem, ob eine Marke nur bei direkten Abnehmerstufen oder darüber hinaus auf weiteren nachgelagerten Stufen aufgebaut wird, die der Endabnehmerstufe vorgelagert sind. Beispiele für Verarbeitungsmarken sind Styrodur, Tinuvin oder SKF-Kugellager.

Verarbeitungsmarken bilden oft die Basis für den Aufbau einer begleitenden Marke und besitzen damit ähnliche Chancen und Risiken. Allerdings kommen die *Vor- und Nachteile* hier in geringerem Ausmaß zum Tragen bzw. entfallen unter Umständen sogar ganz, was primär auf die gegenüber begleitenden Marken verminderte Marktstufenzahl sowie die Nichtansprache von Endverwendern zurückzuführen ist. Mit Hilfe von Verarbeitungsmarken lassen sich darüber hinaus in bestimmten Bereichen Anbieter mit eigener starker Marke und hohem Widerstand gegen eine Mehrfachmarkierung (z.B. im Automobilbereich) einfacher gewinnen .

Die Wahl der konkreten Markenreichweite in der Absatzkette ist letztlich von situativen Faktoren abhängig zu machen. Wesentlich für die Entscheidung ist vor allem die Frage, inwiefern auf jeweils nachgelagerten Stufen ein klares Nutzen- und Markenprofil erzeugt werden kann. Beispielsweise erscheint eine begleitende Marke wenig sinnvoll, wenn sich hierdurch auf der Stufe der Endabnehmer kein wahrgenommener Nutzenvorteil mit Kaufrelevanz kreieren lässt. Wichtig ist insbesondere auch die Berücksichtigung entscheidender Schlüsselstellen in der Marktkette, die Einfluss auf die „Sog-Durchsetzung“ und die Akzeptanz bei Folgestufen haben. Ihr Einbezug kann maßgeblich zum Erfolg der Markenstrategie beitragen. Sollten beispielsweise die direkten Abnehmer eine wichtige Rolle in der Marktkette spielen und der Marke gegenüber positiv eingestellt sein, könnte es ausreichen, sich auf eine einstufige Verarbeitungsmarke festzulegen.

2.3 Markenarchitektur – Das Haus der Marken

Einen weiteren zentralen Bereich im Rahmen der Markenstrategie stellt schließlich die Gestaltung der Markenarchitektur dar. Hierunter versteht man die Anordnung aller Marken eines Unternehmens, durch die die Rollen der Marken und ihre Beziehungen untereinander festgelegt werden (Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 102). Im Gegensatz zu den beiden bisherigen Aspekten geht es also nicht um strategische Entscheidungen im Hinblick auf einzelne Marken, sondern um Strukturentscheidungen bezüglich des gesamten Markenspektrums des Unternehmens. Hierbei stehen drei elementare markenstrategische Optionen zur Auswahl (Becker 2001, S. 297 ff. sowie Abbildung 7):

- die Einzelmarkenstrategie,
- die Dachmarkenstrategie oder
- die Familienstrategie.

Bei einer *Einzelmarkenstrategie* werden für die einzelnen Leistungen des Unternehmens jeweils eigene Marken geschaffen und im Markt durchgesetzt. Beispiele hierfür sind die verschiedenen Marken von Ferrero im Süßwarenbereich (z.B. Hanuta, Duplo oder Rocher).

Wichtige *Vorteile* einer Einzelmarkenstrategie sind die Möglichkeiten zur scharfen Profilierung einer Marke und zur Konzentration auf eine klar abgrenzbare Zielgruppe. Folglich empfiehlt sich diese Strategie insbesondere, wenn ein Unternehmen über ein heterogenes Produktprogramm verfügt, in dem alle Produkte unterschiedlich positioniert werden sollen. Außerdem können durch eine solche Strategie Kannibalisierungs- oder Ausstrahlungseffekte auf andere Unternehmensleistungen eher unterbunden werden. Ein wesentlicher *Nachteil* besteht in dem hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand, den der Aufbau und die Führung einzelner Produktmarken erfordert.

Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie werden bei einer *Dachmarkenstrategie* sämtliche Produkte des Unternehmens unter einer Marke angeboten. Beispiele hierfür sind die Leistungen von Siemens, die Nahrungsmittel von Dr. Oetker oder die Internet-Dienstleistungen des Anbieters Yahoo (Suchdienste, Internet-Shopping, Nachrichtendienste etc.). Eine Dachmarkenstrategie sollte vor allem dann eingesetzt werden, wenn der Umfang des Produktprogramms zu groß ist, um eine Einzelmarkenstrategie wirtschaftlich sinnvoll zu verfolgen (z.B. bei Siemens) oder wenn die Produkte im Wesentlichen gleich positioniert sind (z.B. bei Dr. Oetker).

Die *Vorteile* der Dachmarkenstrategie liegen in erster Linie darin, dass der notwendige Markenaufwand (z.B. Werbeaufwand) von allen Produkten gemeinsam getragen wird. Außerdem bietet eine etablierte Dachmarke Starthilfe für die Einführung neuer Produkte, da bereits ein Markengoodwill beim Kunden besteht. Als *Nachteil* ist zu nennen, dass die Vielzahl und eventuell die Unterschiedlichkeit der unter einer Marke angebotenen Produkte eine klare Markenpositionierung erschweren. Die Konzentration der Marktbearbeitung auf eine abge-

grenzte Zielgruppe ist unter diesen Bedingungen nur schwer möglich. Auch Neupositionierungen einzelner Marken sind bei dieser Struktur problematisch. Im Falle des Scheiterns eines einzelnen Produktes besteht zudem die Gefahr von negativen Ausstrahlungseffekten auf die Marke und die Produktpalette insgesamt.

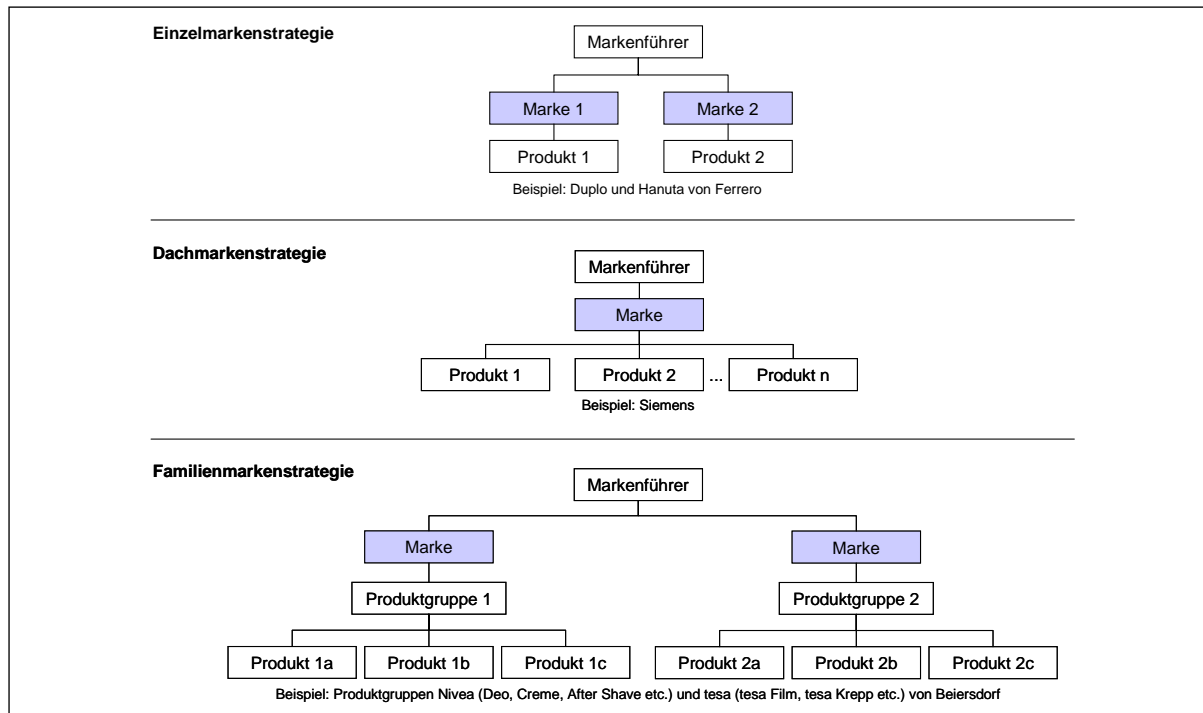


Abbildung 7: Grundlegende Markenstrategien (Homburg/Schäfer 2001, S. 161)

Das Prinzip einer *Familienmarkenstrategie* besteht darin, für eine bestimmte Produktgruppe oder Produktlinie eine einheitliche Marke zu wählen. Klassisches Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Marke Nivea von Beiersdorf, unter der sowohl Cremes, Body Lotions, Duschgels oder auch After Shaves angeboten werden. Die Verfolgung einer Familienmarkenstrategie bietet sich vor allem dann an, wenn bestimmte Produkte eines heterogenen Programms zu Gruppen mit einem einheitlichen Nutzenversprechen zusammengefasst werden können.

Vorteil einer Familienmarkenstrategie ist die Kombination des Profilierungsvorteils der Einzelmarke mit dem Ökonomievorteil der Dachmarke. Der *Nachteil* ist, dass bei der Profilierung einzelner Produkte stets auf die Basispositionierung des Markenkerns Rücksicht genommen werden muss, da sonst die Gefahr der Verwässerung des Markenimages besteht. Ferner sind Familienmarken primär dort einsetzbar, wo der Abnehmer Systemangebote mit einem einheitlichen Nutzenversprechen (z.B. Nivea-Pflege) akzeptiert.

In Tabelle 1 sind die grundlegenden markenstrategischen Optionen zur Festlegung der Markenarchitektur noch einmal anhand zentraler Entscheidungskriterien gegenüber gestellt. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien ist dabei in Abhängigkeit von situativen Faktoren zu sehen, so dass keine generelle Empfehlung für eine bestimmte Option gegeben werden kann.

Beurteilungskriterium	Einzelmarke	Familienmarke	Dachmarke
Möglichkeit spezifischer Profilierung der Angebote	sehr gut möglich	möglich für Markenfamilie	eingeschränkt
Fähigkeit segmentspezifischer Ansprache	gut gegeben	gegeben	weniger gegeben
Koordinationsbedarf	gering	mittel/hoch	hoch
Ressourcenbedarf	sehr hoch	mittel/hoch	gering
Markenpräsenz bei gleichen Marketing-Ausgaben	gering	mittel	hoch
Wirkungsdauer der Investitionen in das Markenkapital	beschränkt auf die Lebensdauer des Angebots	eher längerfristig	langfristig
Potenzial der Synergienutzung	gering	mittel	hoch
Möglichkeit der Nutzung von Goodwill- und Treuetransfers (positive Ausstrahlungseffekte)	in Reinform nicht möglich	innerhalb der Markenfamilie	unter dem Dach der Firmenmarke ausgeprägt gegeben
Gefahr des Badwill-Transfers auf die Firma bzw. das Angebotsprogramm (negative Ausstrahlungseffekte)	in Reinform weitgehend ausgeschlossen	für Angebote, Verwendungen innerhalb der Markenfamilie	hoch (bezüglich Firma und Programm)

Tabelle 1: Bewertung der drei elementaren Optionen zur Gestaltung der Markenarchitektur (in Anlehnung an Kemper 2000, S. 303)

Neben dieser grundsätzlichen Entscheidung für eine der drei Gestaltungsoptionen sind in Unternehmen regelmäßig Entscheidungen über die Weiterentwicklung der Markenarchitektur zu treffen. In diesem Zusammenhang kann ein Unternehmen entweder bestehende Marken weiterentwickeln (Ausweitung auf neue Produkte der bestehenden Produktlinien oder Transfer auf neue Produktlinien) oder neue Marken (für bestehende oder neue Produktlinien) entwickeln. Hieraus resultieren vier strategische Optionen, die in Abbildung 8 dargestellt sind.

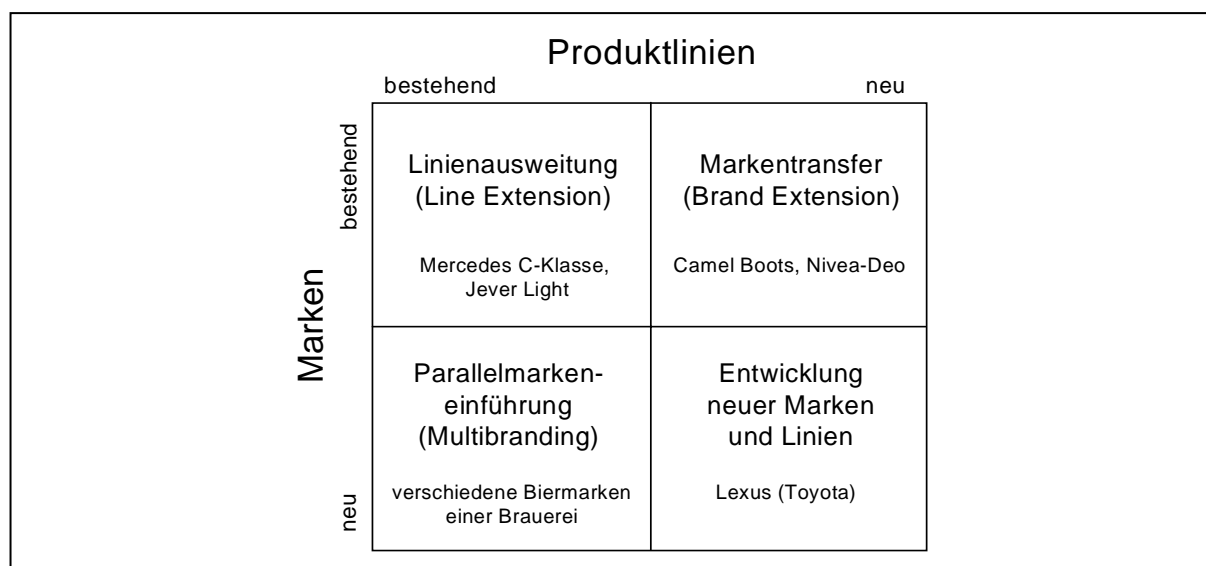


Abbildung 8: Strategische Optionen zur Weiterentwicklung der Markenarchitektur (Homburg/Krohmer 2003, S. 529)

Eine *Linienausweitung (Line Extension)* liegt vor, wenn eine existierende Produktgruppe unter der bestehenden Marke um neue Produkte ergänzt wird. Häufig stellen die neuen Markenträger Produktvarianten mit anderen Eigenschaften, wie z.B. neuem Geschmack, anderer Farbe oder Größe, dar. Beispiele für Line Extensions wären die Ergänzung der Produktlinie einer Brauerei um Light- oder alkoholfreie Versionen ihrer Biermarke.

Line Extensions können von Nutzen sein, wenn die neuen Produktvarianten dazu dienen, neue oder veränderte Kundenbedürfnisse mit vertrauten Marken zu befriedigen. Die Strategie der Linienausweitung ist jedoch umstritten. Eine zu starke Ausdehnung einer Produktlinie kann dazu führen, dass eine Marke in ihrer Identifikationsfunktion eingeschränkt wird (z.B. Coke Light vs. Cherry Coke vs. Coke Classic). Eine ausufernde Line-Extension-Strategie mit nur marginalen Verbesserungen der Extensions kann außerdem die Akzeptanz neuer Produkte auf Kundenseite behindern (insbesondere im Handel).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Erfolgsfaktoren von Line Extensions. In einer empirischen Untersuchung (Reddy/Holak/Bhat 1994) wurde herausgefunden, dass Line Extensions insbesondere dann erfolgreich sind, wenn sie

- von einer Basismarke mit hohem Bekanntheitsgrad ausgehen,
- auf einer Marke mit starkem emotionalen bzw. symbolischem Image aufbauen,
- intensiv durch Werbung und Verkaufsförderung unterstützt werden,
- tendenziell früher als Wettbewerbsprodukte auf den Markt kommen,
- zur Erschließung neuer Märkte für die Marke beitragen und
- durch ihre Absatzsteigerung Kannibalisierungseffekte zumindest kompensieren.

Eine andere Möglichkeit der Weiterentwicklung der Markenarchitektur besteht im *Marken-transfer (Brand Extension)*. Hierbei werden positive Imagemerkmale einer bestehenden Marke auf Produkte einer anderen Produktgruppe übertragen. Beispiele hierfür sind die unter dem Markennamen Camel angebotenen Herrenbekleidungsartikel oder die unter dem Markennamen Boss angebotenen Parfums.

Die grundlegende Logik dieses Ansatzes liegt zum einen darin, dass bekannte Marken den Eintritt in neue Produktbereiche z.B. aufgrund von Markengoodwill erleichtern. Zum anderen können Kunden ihre Kaufentscheidung kognitiv vereinfachen, indem sie positive Erfahrungen vom Haupt- auf das Transferprodukt übertragen. Den Vorteilen des Markentransfers stehen jedoch erhebliche Risiken gegenüber. Die Marke kann beispielsweise ihr klares Profil verlieren, wenn Haupt- und Transferprodukt zu unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Weiterhin gerät die Glaubwürdigkeit der Marke in Gefahr, wenn zu viele Brand Extensions in zu kurzen Zeitabständen durchgeführt werden und somit ein vormals klares Markenbild zu stark aufgeweicht wird.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Markentransfers ist die imagemäßige Affinität zwischen Ausgangsmarke und Transferprodukt (Hätty 1989). Ein Transfer der Marke Davidoff auf edle Zigarren oder Parfums scheint beispielsweise vertretbar. Der Transfer dieser Marke auf Snackartikel erschiene dagegen eher problematisch, da mit dem Markennamen primär Exklusivität und Luxus assoziiert werden. Im Falle einer zu geringen Imageaffinität besteht die Gefahr negativer wechselseitiger Ausstrahlungseffekte. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine hohe Qualitätswahrnehmung der Marke im Hinblick auf das Ausgangsprodukt sowie die Konsistenz mit der Historie vorangegangener Markentransfers.

Eine dritte Option zur Veränderung der Markenarchitektur ist die *Parallelmarkeneinführung (Multibranding)*. Hierbei entschließt sich ein Anbieter, in einer bestehenden Produktlinie neben der existierenden Marke weitere Marken einzuführen. Dies kann z.B. mit dem Ziel geschehen, Nachfragergruppen zu erschließen, die durch die bisherige Marke nicht bzw. kaum erreicht wurden. Derartige Ansätze spielen eine besondere Rolle, wenn hochpreisig positionierte Premiummarken am Markt von billigeren Wettbewerbsmarken unter Druck gesetzt werden. Eine mögliche Reaktion liegt für die Anbieter solcher Premiummarken darin, ebenfalls eine billigere Marke einzuführen. Der Kunde, der den Preis der Premiummarke nicht (mehr) zu zahlen bereit ist, ist dann nicht automatisch für das Unternehmen verloren. Die große Gefahr besteht allerdings in der Kannibalisierung der ursprünglichen Marke. Diese Gefahr ist insbesondere dann gegeben, wenn die Marken über die gleichen Vertriebswege verkauft werden. Nachteilig am Multibranding ist vor allem auch die Aufteilung der Ressourcen auf mehrere Marken. Um den Kunden die Facetten der verschiedenen Marken nahe bringen zu können, muss z.B. jede einzelne Marke für sich beworben werden.

Die vierte Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Markenarchitektur besteht in der *Entwicklung neuer Marken und Produktlinien*. In diesem Fall entscheidet sich der Anbieter, für eine neu aufzunehmende Produktlinie eine neue Marke zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist die DaimlerChrysler AG, die mit dem Maybach, nicht nur eine neue Produktlinie eingerichtet hat, sondern zugleich eine neue Marke zum Leben erweckt hat. Vorteile dieser Strategie bestehen in der Möglichkeit, eine Marke von Grund auf neu zu schaffen und weitgehend unabhängig zu führen. Direkte positive sowie negative Ausstrahlungseffekte auf bereits existierende Marken sind in diesem Fall stark unterbunden. Andererseits kann die neue Marke aber auch nicht von dem möglichen Markengoodwill bestehender Marken profitieren. Problematisch ist außerdem der hohe Kostenaufwand, der mit dem Einstieg in eine neue Produktlinie und dem gleichzeitigen Aufbau einer neuen Marke verbunden ist.

Akquisitionen und Zusammenschlüsse sowie immer feinere Marktsegmentierungen haben Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt dazu veranlasst, von den aufgezeigten vier Optionen rege Gebrauch zu machen. So wurden vielerorts Marken gedehnt bzw. neu eingeführt. Infolgedessen verfügen inzwischen zahlreiche Unternehmen über ein umfangreiches Markenportfolio. Meistens sind diese Portfolios jedoch historisch ohne systematische Steuerung gewachsen. Mit zunehmender Anzahl der Marken im Portfolio, wird es für Unternehmen umso

wichtiger, die Rollen und Beziehungen der einzelnen Marken untereinander im Rahmen der Markenarchitektur eindeutig festzulegen. Abbildung 9 zeigt beispielhaft die Markenarchitektur eines Touristikunternehmens.

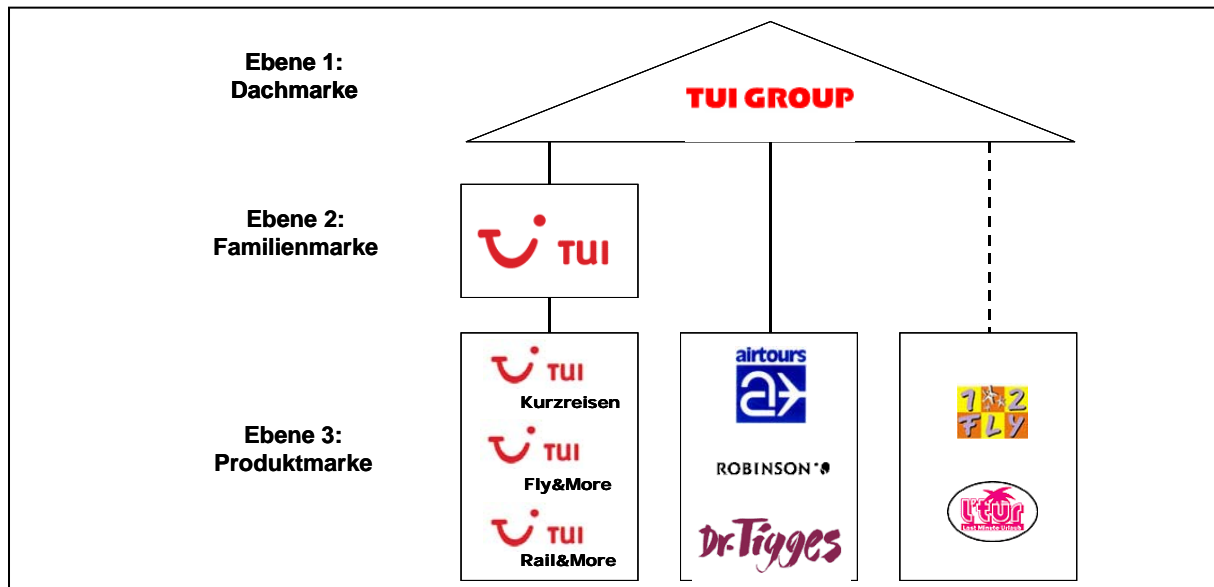


Abbildung 9: Markenarchitektur am Beispiel der TUI Group (Ausschnitt) (in Anlehnung an Lambert/Meffert 2002, S. 576)

Die Markenarchitektur der TUI Group lässt sich auf drei Hierarchieebenen darstellen (Lambertz/Meffert 2002, S. 576; vgl. hierzu auch Abbildung 9): Die Dach- bzw. Firmenmarke TUI GROUP, die Familienmarke TUI sowie verschiedene Produktmarken als Einzelmarken. Aufgrund ihrer spezifischen Markenpositionierung werden die einzelnen Produktmarken unterschiedlich geführt. Unter der Familienmarke TUI sind z.B. mit der Marke TUI Kurzreisen weitere Submarken entwickelt worden, die spezifische Kundenbedürfnisse ansprechen, der TUI-Zielgruppe jedoch sehr nahe stehen. Die Spezialmarken Dr. Tigges, airtours und Robinson Club werden als eigenständige Marken geführt und erfahren durch die Verknüpfung mit der Dachmarke TUI GROUP eine Verstärkung, um Kompetenz und Glaubwürdigkeit zu signalisieren. Für die Marken 1, 2 Fly und L'Étur, die auf das preisorientierte bzw. das Last-Minute-Marktsegment ausgerichtet sind, wird eine Verbindung zur TUI Group dagegen explizit unterbunden, um die Eigenständigkeit der Marken zu fördern und eine Verwässerung des Markenimages zu vermeiden.

Mit der Festlegung der Markenpositionierung, des Markentyps sowie der Markenarchitektur sind die grundlegenden Weichen im Rahmen der Markenstrategie gestellt. Zur abschließenden Bewertung der Markenstrategie können die folgenden Branding-Excellence Kriterien herangezogen werden.

Branding-Excellence-Kriterien zur Markenstrategie

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Markenpositionierung – Grundstein des Markenerfolgs							
... hat ein klares Verständnis von den grundlegenden Bedürfnissen seiner Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat klar definiert, welchen Nutzen es für seine Kunden schaffen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat eindeutig definiert, welche Kunden es mit der Marke ansprechen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat präzise definiert, was die Marke gegenüber den Kunden versprechen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... orientiert sich bei der Positionierung der Marke an Eigenschaften, die für die Zielkunden von hoher Relevanz sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... beschränkt sich bei der Positionierung der Marke auf wenige zentrale Eigenschaften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass die Positionierung der Marke von den Kunden wahrgenommen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat eine zum Image und zur Strategie des Unternehmens passende Positionierung der Marke gewählt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat seine (potenziellen) Wettbewerber klar identifiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt über umfassende Informationen über die Positionierung seiner Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat klar definiert, welchen markenbezogenen Wettbewerbsvorteil es anstrebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat die Marke von ihrer Positionierung her eindeutig gegenüber Wettbewerbsmarken abgegrenzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ändert die Positionierung der Marke nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
2. Markentyp – Grundriss der Marke							
... hat bei der Festlegung der geographischen Reichweite der Marke die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Optionen (regionale/nationale vs. internationale/globale Marke) sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat im Fall einer internationalen bzw. globalen Markenstrategie die Verträglichkeit des Markenkonzepts in den einzelnen Ländermärkten überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat bei der Festlegung der Markenreichweite innerhalb der Absatzkette die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Optionen (begleitende Marke, mehrstufige bzw. einstufige Verarbeitungsmarke) sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat bei der Festlegung der Markenreichweite innerhalb der Absatzkette analysiert, inwiefern sich auf nachgelagerten Stufen ein klares Nutzen- und Markenprofil erzeugen lässt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Markenarchitektur (1) – Das Haus der Marken							
... hat die grundlegenden Strategien (Einzelmarke, Dachmarke, Familienmarke) zur Gestaltung der Markenarchitektur sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt im Fall einer Familienmarkenstrategie sicher, dass unter der Familienmarke nur Produkte angeboten werden, die zum Kern der Marke passen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass das Markenangebot für den Kunden insgesamt überschaubar bleibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass die Beziehungen der einzelnen Marken im Portfolio untereinander einfach strukturiert und für den Kunden leicht nachvollziehbar sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verändert sein Markenangebot insgesamt nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
3. Markenarchitektur (2) – Das Haus der Marken							
... hat im Fall einer Linienausweitung die Vor- und Nachteile dieser Strategie sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass zur Linienausweitung eine bekannte Ausgangsmarke herangezogen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt im Fall einer Linienausweitung sicher, dass eine imagemäßige Affinität zwischen Ausgangsmarke und dem Erweiterungsprodukt besteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... führt Linienausweitungen nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat im Fall eines Markentransfers die Vor- und Nachteile dieser Strategie sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt im Fall eines Markentransfers sicher, dass eine hohe Qualitätswahrnehmung der Ausgangsmarke vorliegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt im Fall eines Markentransfers sicher, dass eine imagemäßige Affinität zwischen Ausgangsmarke und Transferprodukt besteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... führt Markentransfers nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat im Fall einer Parallelmarkeneinführung die Vor- und Nachteile dieser Strategie sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat im Fall einer Parallelmarkeneinführung klar definiert, welche Zielgruppen die einzelnen Marken ansprechen sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat im Fall einer Parallelmarkeneinführung, die Positionierung der einzelnen Marken klar voneinander abgegrenzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt im Fall einer Parallelmarkeneinführung eine weitgehend getrennte Führung der Marken sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat im Fall der Entwicklung neuer Marken und Produktlinien die Vor- und Nachteile dieser Strategie sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3 Markenauftritt – Das Gesicht der Marke im Markt

Die zweite Dimension des Branding-Excellence-Ansatzes beschäftigt sich mit dem Markenauftritt. Hierbei geht es sozusagen um das Gesicht der Marke, d.h. um die Frage, wie die Marke im Markt konkret erscheinen soll. Richtschnur hierfür sind die Entscheidungen, die im Rahmen der Markenstrategie getroffen wurden. Grundsätzlich lassen sich zwei zentrale Gestaltungsfelder des Markenauftritts unterscheiden: zum einen die Gestaltung des Markennamens und -zeichens (vgl. Abschnitt 3.1), zum anderen die Ausgestaltung der markenbezogenen Marketinginstrumente (vgl. Abschnitt 3.2).

3.1 Markenname und -zeichen – Der Schlüssel zum Markenimage

Basis für die Durchsetzungsfähigkeit einer Marke am Markt ist eine charakteristische Markierung. Ihr kommt eine besondere Bedeutung zu, weil sie als eine Art „Karteikarte“ fungiert, worauf der Kunde markenbezogenes Wissen speichern kann. Eine charakteristische Markierung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie

- einen Beitrag zur Vermittlung *positionierungsrelevanter Assoziationen* leistet,
- *prägnant* gestaltet ist, d.h. sich insbesondere durch Einfachheit, Einheitlichkeit und Kontraststärke auszeichnet, sowie
- *diskriminationsfähig* ist, d.h. Merkmale aufweist, die eine Unterscheidbarkeit von anderen Marken gewährleisten.

Markenname und Markenzeichen stellen die wichtigsten Markierungselemente dar. Darüber hinaus können aber auch andere Elemente, wie z.B. Produktdesigns, Verpackungen, Gebäude oder auch Personen, zur Markierung herangezogen werden.

Mit der Wahl des *Markennamens* wird die Buchstabenkombination festgelegt, die als differenzierender Stimulus die Markierungsobjekte von anderen unterscheidbar machen soll. Allgemein lassen sich bedeutungslose und bedeutungshaltige Namen unterscheiden. Diese lassen sich weiterhin danach differenzieren, inwieweit sie einen Bezug zur angebotenen Leistung aufweisen. Durch Kombination dieser Dimensionen ergeben sich die in Abbildung 10 dargestellten Namensformen. Da es sich bei der Namenswahl um eine langfristige Entscheidung von strategischer Bedeutung handelt, die nur mit hohem Aufwand und unter Risiko revidierbar ist, bedarf sie einer gründlichen Vorbereitung.

Ein *systematischer Namensfindungsprozess* beginnt mit der Festlegung der Namensziele (z.B. Auslösung positiver Assoziationen, räumliche Schutzmöglichkeiten oder Integrierbarkeit in Slogans). Daraufhin sind mögliche Markennamen zu generieren (z.B. durch Anwendung verschiedener Kreativitätstechniken). Die Zahl der möglichen Namen ist anschließend anhand bestimmter Kriterien, die sich aus den Namenszielen ableiten, auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Zur Bewertung reichen in der Regel einfache Checklisten oder Scoring-Modelle aus.

Ein „guter“ Markenname zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass er

- leicht artikulierbar,
- gut zu erinnern,
- unterscheidungskräftig,
- kohärent mit der angestrebten Markenpositionierung,
- rechtlich schutzfähig sowie
- gegebenenfalls international anwendbar ist.

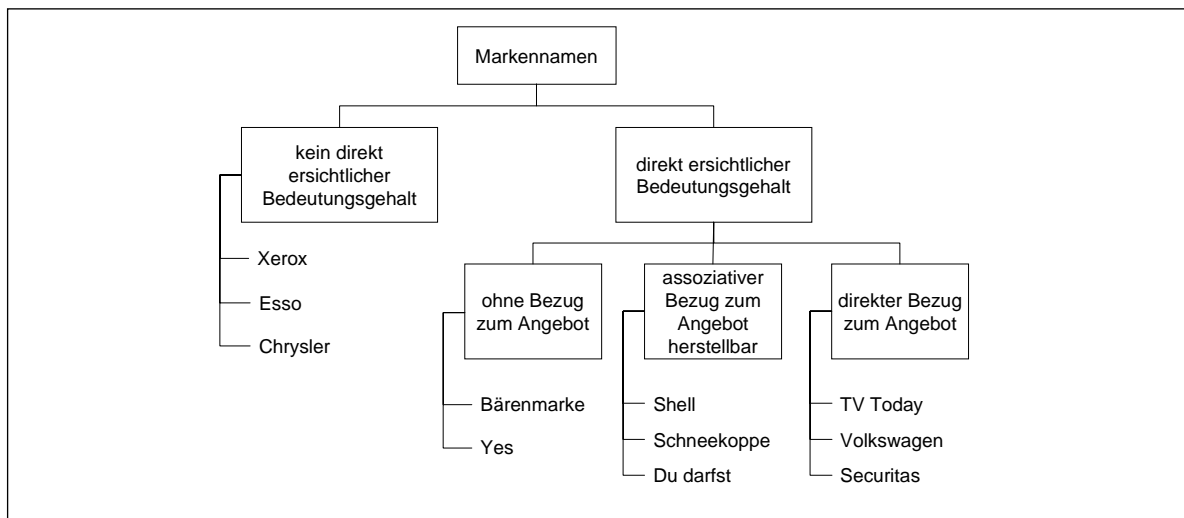


Abbildung 10: Systematisierung von Markennamen anhand des Bedeutungsgehalts des Markennamens und des Bezugs zum Angebot (in Anlehnung an Esch/Langner 2001, S. 444)

Die endgültige Auswahl des Namens sollte auf Basis von Tests erfolgen. So konnte in Studien gezeigt werden, dass bei Unternehmen, die auf Namenstests verzichteten, die Häufigkeit misslungener Produkteinführungen signifikant höher war (Köhler/Tebbe/Uebele 1983).

Markenzeichen bzw. -logos unterstützen wesentlich den Auftritt und die Wirkung einer Marke. Visuelle Reize haben den großen Vorteil, dass sie leichter als verbale Stimuli im Gedächtnis gespeichert und wieder abgerufen werden können. Allgemeine Gestaltungsanforderungen an Markenzeichen sind insbesondere

- leichte Interpretierbarkeit,
- Kontrastreichtum,
- dynamische Gestaltung,
- Prägnanz,
- Einzigartigkeit und
- „Zeitlosigkeit“.

3.2 Markenbezogener Marketingmix – Markenimage aufbauen und pflegen

Der Auftritt einer Marke im Markt wird maßgeblich durch den Einsatz von Marketinginstrumenten geprägt. Zur Verfügung stehen die klassischen Instrumente Kommunikation, Preis, Vertrieb und Leistungsgestaltung. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, die Markenpositionierung entsprechend umzusetzen, d.h. imagerelevante Gedächtnisstrukturen für eine Marke aufzubauen. Damit dies von Erfolg gekrönt ist, sollte die Ausgestaltung der Instrumente vor allem den folgenden generellen Anforderungen genügen (siehe hierzu auch Tabelle 2):

- *Einzigartigkeit*: Ein einzigartiger markenbezogener Marketingmix steigert die Wahrscheinlichkeit für Wiedererkennung und vermittelt Vertrauen und Vertrautheit.
- *Konsistenz*: Die einzelnen markenbezogenen Marketinginstrumente sollten in sich widerspruchsfrei sein, da ansonsten Verwirrung auf Seiten der Kunden entstehen und das Image der Marke Schaden nehmen würde.
- *Kontinuität*: Wird der markenbezogene Marketingmix über einen längeren Zeitraum beibehalten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Marke in den Köpfen der Kunden fest verankert werden kann. Außerdem werden hierdurch Vertrauen und Vertrautheit vermittelt.

		Marketingmixinstrumente			
		Kommunikationspolitik	Vertriebspolitik	Preispolitik	Leistungspolitik
Generelle Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung des Markenauftritts	Einzigartigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Erscheinungsbild der Marke klar von Wettbewerbern abgrenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. einzigartige Vertriebsform wählen 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. bewusste Abgrenzung von den Preisen konkurrierender Marken 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. einzigartige Verpackungsgestaltung, außergewöhnliche Zusatzdienstleistung für Marke
	Konsistenz	<ul style="list-style-type: none"> • nie mehr versprechen, als die Marke tatsächlich halten kann • einheitliches Erscheinungsbild der Marke sicherstellen (in Anzeigen, Broschüren etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • markenkonformes und einheitliches Auftreten der Vertriebsmitarbeiter sicherstellen (z.B. in verschiedenen Vertriebswegen, in verschiedenen Vertriebsregionen etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis für Marke in angemessenem Verhältnis zur erbrachten Leistung festlegen • einheitlichen Markenpreis anstreben (unabhängig von Vertriebsweg, Region etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • konkrete Leistungsgestaltung mit Markenversprechen in Übereinklang bringen
	Kontinuität	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsaktivitäten langfristig auslegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsform der Marken langfristig beibehalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenpreise möglichst auf lange Sicht stabil halten (keine Rabattschlachten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Facetten der Leistungsgestaltung langfristig beibehalten

Tabelle 2: Allgemeine Hinweise für den Einsatz der vier Marketingmixinstrumente zur Gestaltung des Markenauftritts

Ein wesentliches Instrument zur Gestaltung des Markenauftritts ist die *Kommunikationspolitik*. Zur Markenkommunikation können verschiedene Instrumente herangezogen werden.

Grundsätzlich lassen sich diese in klassische (z.B. Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring) sowie nichtklassische Kommunikationsinstrumente (z.B. Product Placement, Events und Brand Parks) einteilen. Der Einsatz der Instrumente ist in Abhängigkeit vom jeweiligen Kommunikationszweck zu sehen. Fünf wesentliche Zweckausrichtungen lassen sich in diesem Zusammenhang unterscheiden (Rossiter/Percy 1997):

- Aktivierung von Bedürfnissen für die Leistung des Unternehmens bei den Nachfragern,
- Aufbau von Markenbekanntheit und Beeinflussung der Kenntnisse der Nachfrager über die Marke,
- Beeinflussung der Einstellung der Nachfrager zur Marke,
- Beeinflussung der Präferenz der Nachfrager für die Marke bzw. Erhöhung der Kaufabsicht sowie
- Schaffung von Markenvertrauen zur Reduktion von Unsicherheiten auf Nachfragerseite im Sinne einer Käuferleichterung.

Die Vorteile klassischer Kommunikationsinstrumente liegen insbesondere in ihrer großen Reichweite. Dadurch ist vor allem eine schnelle Steigerung der Markenbekanntheit möglich. Nichtklassische Instrumente hingegen eignen sich dagegen eher für die Ansprache ganz bestimmter Zielgruppen, bei denen ein spezifisches Markenimage aufgebaut werden soll.

Im Rahmen der *Vertriebspolitik* wird über die Auswahl des Absatzwegesystems sowie die Logistik der Distributionsgrad einer Marke festgelegt. Insbesondere die Festlegung des Absatzwegesystems ist von großer Bedeutung für das Markenmanagement. Hier ist vor allem auf Konsistenz mit dem Image der Marke zu achten. Auch Möglichkeiten zur Markenkommunikation am Point of Sale, Aspekte der Preisgestaltung für die Marke sowie die Möglichkeiten zur Bereitstellung von verkaufsunterstützenden Dienstleistungen stehen in engem Zusammenhang mit der Festlegung der Absatzwege. Neben der grundlegenden Entscheidung für direkten und/oder indirekten Vertrieb der Marken ist es im Fall des indirekten Vertriebs darüber hinaus wichtig, Art und Anzahl der zu bearbeitenden Absatzkanäle für die Marken festzulegen. Als grundsätzliche Gestaltungsoptionen lassen sich diesbezüglich

- exklusiver,
- intensiver sowie
- selektiver

Vertrieb unterscheiden.

Beim exklusiven Vertrieb stützt sich der Markenanbieter auf wenige ausgewählte Vertriebspartner. Solch ein Ansatz wird in der Unternehmenspraxis häufig verfolgt, wenn es um den Vertrieb von Luxusmarken geht. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass der Anbieter auf diese Weise seine Markenpositionierung am Point of Sale besser durchsetzen kann. Außerdem führt

diese Vertriebsform in der Regel zu einer erhöhten Motivation der Vertriebspartner. Da eine Beschränkung auf wenige Partner erfolgt, muss der Anbieter allerdings gewisse Abstriche im Hinblick auf den Absatz der Marken in Kauf nehmen.

Entscheidet sich der Anbieter für den intensiven Vertrieb, arbeitet er mit einer großen Zahl von Vertriebspartnern (im Extremfall mit allen denkbaren Vertriebspartnern) zusammen. Ein Beispiel hierfür liefert die Pharmabranche: Arzneimittelmarken werden prinzipiell in allen Apotheken zum Kauf angeboten. Der Vorteil dieser Vertriebsform liegt vor allem in der Generierung hoher Absatzmengen. Nachteilig ist allerdings, dass der Markenanbieter an Einfluss verliert, was die Markenpräsentation am Point of Sale betrifft. So besteht die Gefahr, dass die Marke mancherorts in ein ungünstiges Umfeld gelangt und nicht im Sinne des Markenanbieters dargeboten wird. Problematisch ist weiterhin, dass der Markenanbieter im Fall des intensiven Vertriebs häufig kein einheitliches Preisniveau mehr sicherstellen kann.

Zwischen diesen beiden Extremen – exklusiver und intensiver Vertrieb – liegt der selektive Vertrieb. In diesem Fall nimmt der Markenanbieter eine Selektion seiner Vertriebspartner vor, agiert aber nicht so restriktiv wie beim exklusiven Vertrieb. Derartige Ansätze sind z.B. im Reifenmarkt weit verbreitet, wo viele Hersteller Händler für eine Zusammenarbeit nach bestimmten Kriterien auswählen. Oftmals werden die Händler darüber hinaus entsprechend unterstützt (Produkttrainings, Verkaufsunterstützung etc.). Der selektive Vertrieb stellt damit eine Kompromisslösung dar zwischen Erzielung hoher Absatzmengen einerseits und Durchsetzung der Markenpositionierung am Point of Sale andererseits.

Ein äußerst sensibles Instrument im Rahmen der Markenauftrittsgestaltung stellt die *Preispolitik* dar. Der Grund hierfür liegt darin, dass preispolitische Markenentscheidungen sich stark auf das Verhalten der Kunden auswirken und zudem nur schwer revidierbar sind. Mit Relevanz für das Markenmanagement sind insbesondere die folgenden Entscheidungsfelder der Preispolitik:

- Preisbestimmung,
- Preisänderung sowie
- Preisdurchsetzung.

Die Festlegung der Preise für Marken hängt eng mit der angestrebten Positionierung zusammen. So ist die Preislagewahl in Abhängigkeit davon zu sehen, ob die Marke im Premium-, Mittelklasse- oder Economy-Bereich positioniert werden soll. Das Preisniveau fungiert für den Kunden nämlich häufig als Qualitätsindikator und prägt dadurch in entscheidendem Maße die Imagekomponente der Marke. Werden mehrere Marken parallel geführt, sind darüber hinaus Verbundeffekte zu berücksichtigen. Diese können bewirken, dass sich die Preisbestimmung für eine Marke auf den Absatz anderer Marken positiv bzw. negativ auswirkt.

Ein weiteres wichtiges Entscheidungsfeld sind Preisänderungen. Diese manifestieren sich insbesondere in Sonderpreisaktionen. Beispielhaft seien wöchentliche Sonderpreise im Ein-

zelhandel sowie saisonabhängige Preise (z.B. in der Tourismusbranche) genannt. Sonderpreisaktionen für Marken sind mit Vorsicht zu genießen. Zwar stellen derartige Aktionen eine gute Möglichkeit dar, den Markenabsatz kurzfristig zu erhöhen bzw. kurzfristige Kapazitäten auszulasten, aber langfristig sind sie für den Markenanbieter nur von Nutzen, wenn sich infolge einer temporären Preissenkung eine dauerhafte Absatzsteigerung einstellt. Zugleich besteht aber auch die Gefahr, dass sich die Kunden an das reduzierte Preisniveau gewöhnen und es im Zeitablauf zu einem schleichenden Preisverfall der Marke kommt. Dies geht oftmals mit negativen Auswirkungen auf das Image der Marke sowie die Markentreue der Kunden einher. Vertreibt ein Hersteller seine Marken indirekt, gilt es darüber hinaus zu bedenken, dass der Handel seinerseits Sonderpreisaktionen für die Marken durchführen kann.

Den dritten wesentlichen Entscheidungstatbestand bildet die Preisdurchsetzung. Hierbei sind unternehmensinterne und -externe Facetten zu berücksichtigen (Homburg/Krohmer 2003, S. 557 ff.). Die unternehmensinterne Preisdurchsetzung bezieht sich auf die Beeinflussung preisbezogener Verhaltensweisen von Mitarbeitern des Unternehmens. Im Kern geht es darum, das Verhalten der Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, dass die preisliche Positionierung der Marke nicht unterlaufen wird. Beispielsweise gilt es zu verhindern, dass Vertriebsmitarbeiter Regeln für die Gewährung von Rabatten auf Markenprodukte systematisch unterlaufen. Auch die Gestaltung von Anreizsystemen für Vertriebsmitarbeiter spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Problematisch ist beispielsweise, wenn ein Unternehmen, das eine hochpreisige Positionierung seiner Marken anstrebt, im Vertrieb Anreizsysteme einsetzt, die primär hohe Absatzvolumina honorieren. Die Anreize sollten folglich derart gesetzt werden, dass die Einhaltung preispolitischer Richtlinien honoriert wird. Die unternehmensexterne Preisdurchsetzung bezieht sich hingegen auf die Durchsetzung von Preisen gegenüber den Kunden des Unternehmens. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Kommunikation von Preisen bzw. von preispolitischen Entscheidungen. Schließlich resultieren preisbezogene Reaktionen von Kunden zu einem wesentlichen Teil von deren subjektiver Preiswahrnehmung (im Gegensatz zum objektiven Preis). Neben der Kommunikation von Markenpreisen sind im Rahmen der unternehmensexternen Preisdurchsetzung auch grundlegende Verhaltensrichtlinien für Preisverhandlungen mit Kunden festzulegen. Vertreibt ein Unternehmen seine Marken indirekt über Absatzmittler, so ist weiterhin zu entscheiden, inwieweit und wie das Unternehmen Einfluss auf die Preispositionierung der Absatzmittler gegenüber deren Kunden nehmen möchte.

Viertes Instrument zur Gestaltung des Markenauftritts ist die *Leistungspolitik*. Sie bietet einen wesentlichen Ansatzpunkt zur Umsetzung der Markenpositionierung, weil sie maßgeblich die Leistungsqualität der Marke determiniert. Im Rahmen der Leistungspolitik geht es bezogen auf die Marke um

- die Gestaltung der Kernleistung sowie
- die Gestaltung der Zusatzleistungen.

Im Hinblick auf die Kernleistung geht es vor allem um die Gestaltung konkreter Leistungsmerkmale der Marke. Versprochene und realisierte Leistungen sollten dabei möglichst immer übereinstimmen. Bestehen hier Diskrepanzen, werden diese in der Regel vom Kunden schnell wahrgenommen und führen zu Unzufriedenheit. Unzufriedene Kunden sind für den Markenanbieter jedoch gleich aus zweierlei Hinsicht ungünstig: Zum einen sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Kunden die Marke ein weiteres Mal kaufen, zum anderen besteht die große Gefahr, dass sie negative Mund-zu-Mund-Kommunikation betreiben und dadurch weitere Kunden vom Kauf der Marke abhalten. Wichtig für den langfristigen Erfolg einer Marke sind zudem Produktinnovationen. Das ergibt sich insbesondere daraus, dass viele Marken bzw. die zugrundeliegenden Produkte einem Lebenszyklus unterliegen und somit irgendwann einen rückläufigen Absatz aufweisen. Folglich muss im Rahmen der Leistungspolitik entsprechend gegengesteuert werden, indem die Kernleistung der Marke den neuen Anforderungen angepasst wird. Weiterhin ist zu beobachten, dass häufig auch das Produktdesign an sich bzw. die Verpackung gezielt eingesetzt werden können, um die Marke zu profilieren und von Wettbewerbsmarken abzugrenzen. Als Beispiele seien hier die Odol-Flasche oder die WC-Ente genannt.

Neben der Gestaltung der Kernleistung der Marke geht es im Rahmen der Leistungspolitik um die Gestaltung entsprechender Zusatzleistungen, d.h. Services. Hierunter verstehen wir immaterielle, eigenständige und produktergänzende Leistungen, die ein Hersteller vor, während oder nach dem Kauf zur Förderung des Absatzes seiner Kernleistung anbietet (Homburg/Garbe 1996, S. 257). Dies kann z.B. einen speziellen Wartungsservice, Produkttrainings oder logistische Leistungen umfassen. Wichtig ist auch hier, dass derartige Zusatzleistungen vor allem konsistent mit der Positionierung der Marke sind.

Sobald Markenname und Markenzeichen festgelegt sowie grundlegende Entscheidungen bezüglich der Ausgestaltung der markenbezogenen Marketinginstrumente getroffen sind, steht das Gesicht der Marke im Markt. Wie gut der Markenauftritt letztlich ist, lässt sich unter anderem anhand der nachfolgenden Branding-Excellence-Kriterien ableiten.

Branding-Excellence-Kriterien zum Markenauftritt

Das Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
5. Markenname und -zeichen – Der Schlüssel zum Markenimage							
... hat den Prozess der Namenswahl klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... führt vor der Einführung eines neuen Markennamens entsprechende Namens-tests durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... visualisiert die Marke durch einen besonderen Schriftzug und/oder ein besonderes Markenlogo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt bei der Entwicklung neuer Marken sicher, dass sich Markenname und -zeichen deutlich von der Konkurrenz abheben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass Markenname und -zeichen überall einheitlich erscheinen (z.B. in verschiedenen schriftlichen Unterlagen, verschiedenen Vertriebswegen, verschiedenen Regionen etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ändert Markenname und -zeichen nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Markenbezogener Marketingmix – Markenimage aufbauen und pflegen (1)							
... hat den Hauptzweck der Markenkommunikation klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat die Vor- und Nachteile einzelner Kommunikationsinstrumente zur Gestaltung des Markenauftritts sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass sich das werbliche Erscheinungsbild der Marke (z.B. in TV-Werbung, Anzeigen, Broschüren etc.) deutlich vom Wettbewerb abhebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass das werbliche Erscheinungsbild der Marke überall einheitlich ist (z.B. in verschiedenen Werbemedien, verschiedenen Vertriebswegen, verschiedenen Regionen etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Das Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
6. Markenbezogener Marketingmix – Markenimage aufbauen und pflegen (2)							
... ändert das werbliche Erscheinungsbild der Marke (z.B. in TV-Werbung, Anzeigen, Broschüren etc.) nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat im Fall des indirekten Vertriebs die Vor- und Nachteile grundsätzlicher Gestaltungsoptionen (exklusiv, intensiv oder selektiv) sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass das Auftreten der Vertriebsmitarbeiter bzw. -partner konsistent mit dem Versprechen der Marke ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass die Vertriebsmitarbeiter bzw. -partner der Marke überall einheitlich auftreten (z.B. in verschiedenen Vertriebswegen, Regionen etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass der Preis konsistent mit der Markenpositionierung ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass der Preis für die Marke in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung steht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass der Preis für die Marke überall einheitlich ist (z.B. in verschiedenen Vertriebswegen, Regionen etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ändert den Preis für die Marke nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass das Produkt von seinen Leistungsmerkmalen her konsistent mit dem Markenversprechen ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass sich das Produktdesign bzw. die Verpackungsgestaltung der Marke deutlich vom Wettbewerb abhebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass das Produktdesign bzw. die Verpackungsgestaltung der Marke überall einheitlich ist (z.B. in verschiedenen Vertriebswegen, Regionen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ändert das Produktdesign bzw. die Verpackungsgestaltung der Marke nur sehr selten und dann nur mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4 Markenerfolgsmessung – Den Erfolg der Marke sichtbar machen

Die Markenerfolgsmessung stellt die dritte Dimension des Branding-Excellence-Ansatzes dar. Sie gibt Auskunft über den Erfolg einer Marke. Ob eine Marke erfolgreich ist oder nicht, hängt letztlich immer von den jeweiligen Erwartungen des markenführenden Unternehmens ab. Auf eine rein subjektive Beurteilung des Markenerfolgs sollte man sich allerdings nie allein verlassen. So besteht hier die Gefahr, selbst bei unterdurchschnittlichen Ergebnissen den Erfolg einer Marke quasi „herbeizureden“. Von daher sollte zur Beurteilung des Markenerfolgs stets Rückgriff auf objektive Größen genommen werden. Grundsätzlich lassen sich in diesem Zusammenhang potenzialbezogene Erfolgsgrößen (vgl. Abschnitt 4.1), markterfolgsbezogene Erfolgsgrößen (vgl. Abschnitt 4.2) sowie wirtschaftliche Erfolgsgrößen unterscheiden (vgl. Abschnitt 4.3). Abbildung 11 stellt die verschiedenen Facetten des Markenerfolgs im Überblick dar.

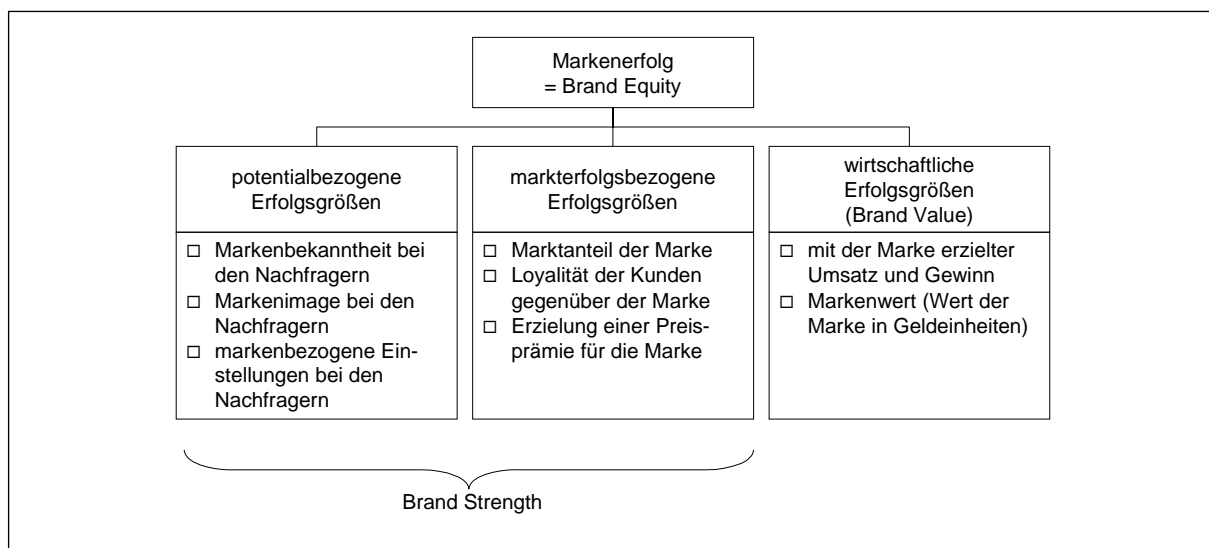


Abbildung 11: Systematisierung des Markenerfolgs und Einordnung inhaltlich verwandter Begriffe (Homburg/Krohmer 2003, S. 537)

4.1 Potenzialbezogener Markenerfolg – Die „weichen“ Erfolgsgrößen

Potenzialbezogene Erfolgsgrößen beziehen sich auf die Erreichung von Zielen, die dem Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind. Derartige Markenerfolgsgößen liegen hauptsächlich in der Wahrnehmung der Kunden begründet. Demnach lässt sich der potenzialbezogene Markenerfolg in erster Linie anhand folgender Größen erfassen (Keller 2001, S. 1063 ff.):

- Markenbekanntheit bei den Nachfragern,
- Markenimage bei den Nachfragern sowie
- markenbezogene Einstellung bei den Nachfragern.

Markenbekanntheit ist eine notwendige Bedingung dafür, dass eine Marke in den Köpfen der Kunden entstehen kann. Nur wenn eine Marke entsprechend bekannt ist, kann sie bei einer Kaufentscheidung auch berücksichtigt werden. Die Wahrscheinlichkeit der Berücksichtigung steigt dabei mit zunehmender Markenbekanntheit. Wichtig ist vor allem auch, dass die Marke einer bestimmten Produktgruppe zugeordnet werden kann. Wird z.B. bei einem Fußballspiel über Banden die Versicherungsmarke Allianz beworben, so wird hierdurch nur dann die Markenbekanntheit gefördert, wenn eine Zuordnung des Markennamens zur Produktkategorie Versicherungen vorgenommen werden kann.

Zur *Messung* der Markenbekanntheit lassen sich verschiedene Verfahren heranziehen. Grundsätzlich kann man zwischen der Messung der aktiven Markenbekanntheit (Recalltests) und der Messung der passiven Markenbekanntheit (Recognitiontests) unterscheiden. Im ersten Fall werden Kunden gebeten, spontan Marken zu einer bestimmten Produktgruppe zu nennen. Hierbei kommt es nicht nur darauf an, ob eine Marke erinnert wird, sondern vor allem auch, welchen Rang sie in der Reihung der erinnerten Werte einnimmt. Im zweiten Fall hingegen wird getestet, inwiefern Kunden eine Marke unter Rückgriff auf bestimmte Vorgaben (z.B. Liste mit verschiedenen Markennamen, Slogans, Verpackungsgestaltung) wiedererkennen. Die Wahl der geeigneten Methode hängt im Wesentlichen von der relativen Bedeutung der Markenbekanntheit für das Entscheidungsverhalten ab. Trifft der Kunde die Entscheidung z.B. am Point of Sale, wo Markenname, Logo, Verpackung usw. physisch präsent und sichtbar sind, dürfte das Wiedererkennen der Marke (Markenrecognition) eine größere Rolle spielen, als wenn die Entscheidung an einem vom Point of Sale entfernten Ort getroffen wird, wo diese Elemente nicht präsent sind.

Markenbekanntheit allein ist in der Regel nur ein schwaches Indiz für den Erfolg einer Marke. Lediglich in bestimmten Fällen reicht sie aus, um eine positive Kaufentscheidung des Kunden herbeizuführen, insbesondere bei niedrigem Involvement (Hoyer/Brown 1990). Ausschlaggebend für den Markenerfolg ist vielmehr das *Markenimage*, d.h. die Assoziationen, die die Kunden mit der Marke verbinden. Während im Rahmen der Markenpositionierung (vgl. Abschnitt 2.1) sozusagen das Wunschprofil einer Marke aus Sicht des markenführenden Unternehmens festgelegt wird, repräsentiert das Markenimage das Realprofil dieser Marke, so wie es schließlich von den Kunden wahrgenommen wird. Ein erfolgversprechendes Markenimage zeichnet sich in erster Linie durch starke, positive und einzigartige Assoziationen aus. Diese können durch mehrere qualitative und quantitative Techniken gemessen werden.

Qualitative Untersuchungstechniken sind relativ unstrukturierte Messansätze, bei denen unterschiedliche Antwortmöglichkeiten zugelassen sind. Aufgrund ihrer „Freiheit“ sind qualitative Methoden vor allem als erster Schritt zur Erforschung der Markenwahrnehmung geeignet. Die einfachste Methode besteht in freien Assoziationstests, bei denen Testpersonen gefragt werden, was ihnen in den Sinn kommt, wenn sie an eine bestimmte Marke denken. Sollten Kunden nicht bereit oder fähig sein, ihre wahren Meinungen und Gefühle zu äußern, können darüber hinaus verschiedene projektive Techniken zur Anwendung kommen. Ein Beispiel

hierfür sind Vergleichsaufgaben, bei denen Kunden gebeten werden, ihre Eindrücke z.B. durch den Vergleich mit Menschen, Ländern, Tieren oder Fahrzeugen zu vermitteln (vgl. Abbildung 12).

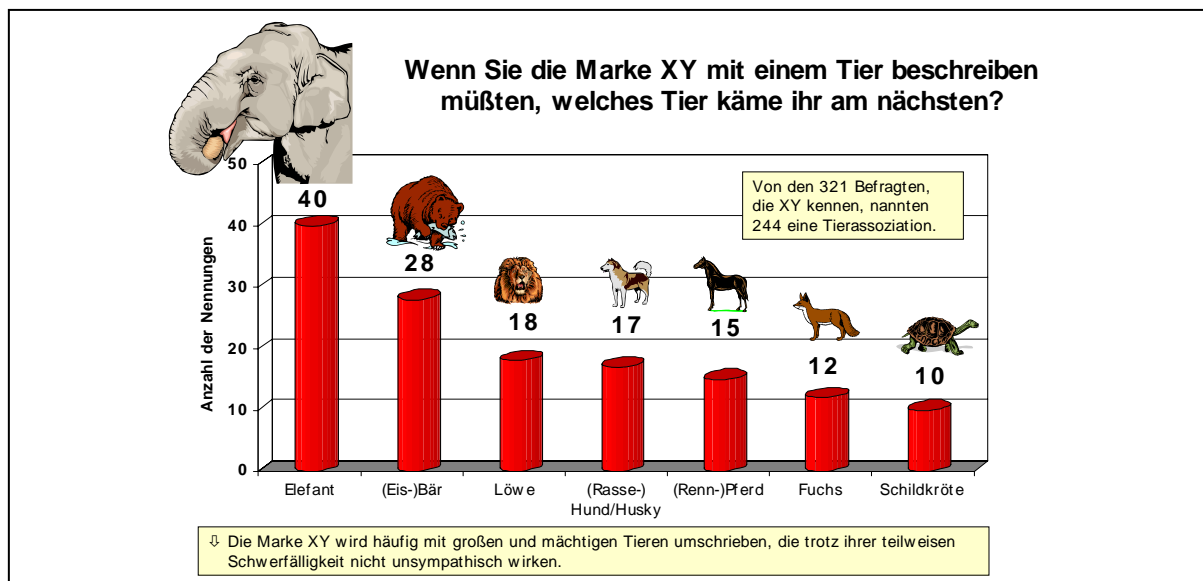


Abbildung 12: Beispiel für eine projektive Untersuchungsmethode zur Bestimmung des Markenimages auf Basis von Tierassoziationen

Nachteile qualitativer Techniken liegen darin, dass die involvierten Testgruppen oft sehr klein sind, und das Ergebnis nicht unbedingt für einen größeren Personenkreis verallgemeinert werden kann. Angesichts der qualitativen Natur der Daten können auch hinsichtlich der Interpretation Fragen auftreten. Um genauere und verallgemeinerungsfähigere Informationen zu erhalten, empfehlen sich daher *quantitative Erhebungen*. Hierbei kommen unterschiedliche Typen von Fragestellungen zur Anwendung, die anhand bestimmter Skalen von Kunden zu beantworten sind und damit numerische Auswertungen erlauben. Auf diese Weise lassen sich auch mögliche Veränderungen des Markenimages über einen längeren Zeitraum verfolgen.

Unter *Markeneinstellung* ist die wertende Einschätzung einer Marke durch eine Person zu verstehen (Tolle/Steffenhagen 1994, S. 1296 f.). Diese Einschätzung kann auf einer affektiven (gefühlsmäßigen) oder einer rationalen (verstandsbetonten) Bewertung beruhen, so dass zwischen einer emotionalen und einer kognitiven Disposition eines Kunden gegenüber einer Marke unterschieden werden kann. Zur Einstellungsmessung stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, die alle auf der Befragung von Kunden basieren. Im einfachsten Fall kann die Messung auf einer einfachen Ratingskala erfolgen (z.B. für die emotionale Disposition: „Die Marke gefällt mir sehr/überhaupt nicht“; für die kognitive Disposition: „Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile beurteile ich die Marke als sehr gut/sehr schlecht“). In der Regel wird zur Abbildung von Markeneinstellungen aber eine differenziertere Messung vorgenommen.

4.2 Markterfolgsbezogener Markenerfolg – Die „harten“ Erfolgsgrößen

Markterfolgsbezogene Erfolgsgrößen beziehen sich auf die Erreichung von Zielen, die den Erfolg einer Marke im Markt auf Basis tatsächlicher Verhaltensweisen der Kunden abbilden. Als relevante Erfolgsgrößen können in diesem Zusammenhang herangezogen werden (Tolle/Steffenhagen 1994):

- der Marktanteil der Marke,
- die Loyalität der Kunden gegenüber der Marke sowie
- die Erzielung einer Preisprämie für die Marke.

Ein hoher *Marktanteil* ist ein häufig verwendeter Indikator für die Wettbewerbsstärke und damit den Erfolg einer Marke. Aussagekräftig ist vor allem der relative Marktanteil als Verhältnis des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des im jeweiligen Produktmarkt stärksten Wettbewerbers. Allerdings ist auch der Marktanteil als Erfolgsmaßstab nicht vollkommen unkritisch zu sehen. Schließlich ist es z.B. möglich, mit extremer Niedrigpreispolitik Marktanteile „künstlich“ in die Höhe zu treiben. Entscheidend ist insbesondere auch, welche Basis zur Berechnung des Marktanteils herangezogen wird. Anstatt die gesamten Kunden einer Produktart heranzuziehen, kann es in manchen Fällen durchaus sinnvoll sein, mit einem zielgruppenspezifischen Marktanteil zu arbeiten (z.B. im Fall von exklusiven Marken).

Sofern sich ein hoher Marktanteil in erster Linie aus Einmalkäufern und Markenwechslern errechnet, sagt er relativ wenig über den Erfolg einer Marke aus. Von Bedeutung ist vielmehr die *Loyalität der Kunden gegenüber der Marke*. Entscheidend ist also der Anteil derjenigen Kunden, die die Marke regelmäßig kaufen bzw. die Marke bei entsprechenden Kaufsituationen immer wieder in Erwägung ziehen. Wiederholungskäufe sind allerdings nicht automatisch mit markentreuem Verhalten gleichzusetzen. So kann z.B. ein Kunde, der keine Qualitätsunterschiede zwischen verschiedenen Marken sieht, stets die preisgünstigste Marke kaufen. Dies kann zu Wiederholungskäufen bei einer Marke führen, ohne dass eine weitergehende Bindung des Kunden an die Marke besteht. Wiederholungskäufe sollten also stets in Verbindung mit der Einstellung der Kunden zu der Marke gesehen werden, um Rückschlüsse auf die eigentliche Markenloyalität ziehen zu können.

Ein weiteres zentrales Indiz für den Erfolg einer Marke besteht in der generierten *Preisprämie*. Darunter ist die zusätzliche Zahlungsbereitschaft zu verstehen, die Kunden für eine bestimmte Marke gegenüber einer unbekanntem (oder konkurrierenden) Marke zeigen. Dadurch, dass die Kunden bereit sind, für eine Marke einen höheren als den Durchschnittspreis zu zahlen, lässt sich indirekt ablesen, dass die Kunden mit der Marke mehr als durchschnittliche Qualitätserwartungen verbinden.

Genaugenommen müsste man zur exakten Bewertung des markterfolgsbezogenen Markenerfolgs stets denjenigen Teil des Erfolgs greifbar machen, der originär auf die Verwendung der Marke (und nicht auf die Ausgestaltung anderer Marketinginstrumente) zurückzuführen ist. In

diesem Fall würde sich beispielsweise der Markenerfolg im Hinblick auf den Marktanteil als Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Marktanteil und demjenigen Marktanteil ergeben, der bei identischer Vermarktung des Produktes ohne Verwendung der Marke erzielt würde. Dieser Ansatz, der prinzipiell auch für die wirtschaftlichen Erfolgsgrößen relevant ist, erweist sich aber als nicht praktikabel und wird auch in den gängigen Verfahren zur Beurteilung des Markenerfolges nicht bzw. nur ansatzweise aufgegriffen.

4.3 Wirtschaftlicher Markenerfolg – Was ist die Marke wert?

Wirtschaftliche Erfolgsgrößen basieren auf der Erreichung von Zielen, die gängige ökonomische Erfolgsgrößen darstellen. Neben dem mit einer Marke erzielten Umsatz bzw. Gewinn stellt insbesondere der Markenwert eine zentrale wirtschaftliche Erfolgsgröße dar. Unter Markenwert (Brand Value) verstehen wir jegliche monetäre Quantifizierung des Nutzens einer Marke für den Markenanbieter. Ein weiterer Begriff, der in diesem Zusammenhang häufig fällt, ist die Markenstärke (Brand Strength). Hierunter verstehen wir das Resultat der Bewertung des Markenerfolgs im Hinblick auf die Gesamtheit der relevanten potentialbezogenen und markterfolgsbezogenen Kriterien (vgl. Abbildung 13).

Die Ermittlung von Markenwerten ist ein zentrales Anliegen vieler Unternehmen. Die Motivation für Markenwertmessungen kann dabei sehr unterschiedlich sein. Klassische Anwendungsbereiche sind z.B.

- Unternehmens- und Markenakquisitionen,
- Markencontrolling,
- Markenbilanzierung,
- Schadensersatzermittlung bei Markenmissbrauch und
- Lizenzvergabe an Markennutzungsrechten.

Angesichts des großen Interesses an dieser Thematik liegen mittlerweile eine Reihe von Verfahren zur Markenbewertung vor, die hauptsächlich von Unternehmensberatungen, Marktforschungsinstituten oder Werbeagenturen entwickelt wurden. Abbildung 16 vermittelt einen entsprechenden Überblick über Verfahren zur Markenbewertung. Wir unterscheiden dabei grundsätzlich zwischen

- Verfahren, die auf die Bewertung der Markenstärke abzielen, sowie
- Verfahren, die zu einer monetären Bewertung im Sinne eines Markenwertes führen.

Unter den *Verfahren zur Bewertung der Markenstärke* haben insbesondere der Brand Asset Valuator sowie der Brand Potential Index Bedeutung erlangt. Im Kern handelt es sich hierbei um strukturierte Bewertungskataloge ausgewählter potentialbezogener bzw. markterfolgsbezogener Aspekte des Markenerfolgs. So unterscheidet beispielsweise der Brand Asset Valuator zwischen den Dimensionen Markenkraft (im Vordergrund steht das Wachstumspotential

der Marke) und Markenstatus (im Wesentlichen Image der Marke). Es handelt sich hierbei also ausschließlich um eine Bewertung von potentialbezogenen Erfolgsgrößen. Umfassender und wissenschaftlich fundierter ist der Brand Potential Index, der von dem Marktforschungsinstitut GfK angeboten wird. Hier geht es um potentialbezogene und ansatzweise auch um markterfolgsbezogene Größen. Ähnlich gelagert ist ein Ansatz, der unter dem Begriff „Markeneisberg“ von einer Werbeagentur angeboten wird.

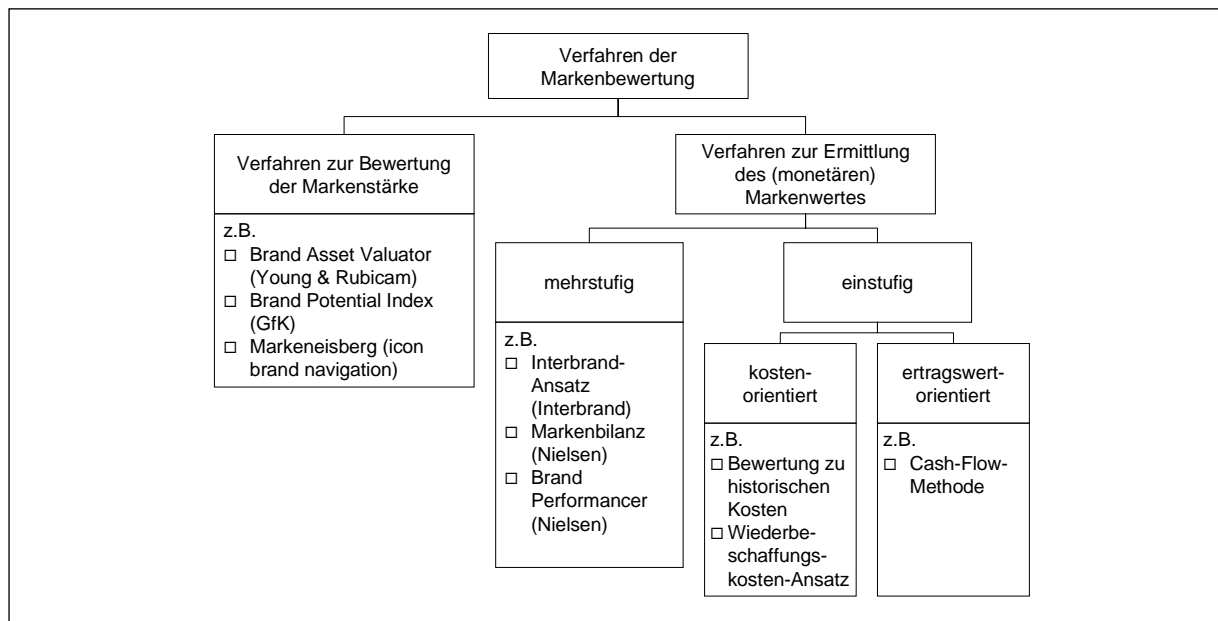


Abbildung 13: Kategorisierung von Verfahren der Markenbewertung (Homburg/Krohmer 2003, S. 540)

Verfahren zur Bestimmung des Markenwertes zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Resultat eine monetäre Größe liefern. Hier geht es also insbesondere um wirtschaftliche Aspekte des Markenerfolgs. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei Kategorien von Verfahren unterscheiden: Mehrstufige Verfahren quantifizieren den Markenwert unter expliziter Berücksichtigung von (kausal vorgelagerten) potentialbezogenen bzw. markterfolgsbezogenen Kriterien. Im Gegensatz hierzu werden derartige Kriterien im Rahmen einstufiger Ansätze nicht explizit berücksichtigt. Einstufige Ansätze arbeiten demnach nur mit monetären Größen.

Ein mehrstufiger Ansatz, der eine gewisse Bedeutung in der Unternehmenspraxis erlangt hat, ist das Interbrand-Modell. Im Rahmen der einstufigen Verfahren zur Bestimmung des Markenwertes kann wiederum zwischen kostenorientierten und ertragswertorientierten Ansätzen unterschieden werden: Kostenorientierte Verfahren leiten den Markenwert entweder aus historischen Kosten (Markenwert = Summe der getätigten Investitionen) oder aus Wiederbeschaffungskosten (Markenwert = Kosten des Neuaufbaus der Marke) ab. Während die historische Betrachtung unter Entscheidungsgesichtspunkten wenig relevant ist, weist die Betrachtung der Wiederbeschaffungskosten erhebliche Operationalisierungsprobleme auf. Im Gegensatz hierzu basieren ertragswertorientierte Verfahren auf einer Prognose zukünftiger Erträge und Kosten.

Abschließend ist im Zusammenhang mit den hier dargestellten Verfahren der Markenbewertung auf grundlegende konzeptionelle und operationalisierungsbezogene Probleme hinzuweisen. Die Kriterienkataloge zur Ermittlung von Markenstärkenindizes weisen zwar eine gewisse Plausibilität auf, wirken angesichts der fehlenden theoretischen Fundierung letztlich jedoch eher willkürlich zusammengestellt. Auch die Gewichtung der Kriterien erscheint willkürlich. Von Messinstrumenten, die den Kriterien Validität und Reliabilität gerecht werden, kann in diesem Zusammenhang also noch nicht gesprochen werden. Diese Problematik wird insbesondere aus der Tatsache ersichtlich, dass die verschiedenen Methoden zur Ermittlung des monetären Markenwertes im Hinblick auf einzelne Marken häufig zu extrem divergierenden Ergebnissen kommen (vgl. z.B. Sattler/Högl/Hupp 2002). Zusammenfassend ist zu den hier aufgezeigten Ansätzen der Markenbewertung zu konstatieren, dass sie im Wesentlichen Systematisierungshilfen darstellen.

Im Rahmen der Markenerfolgsmessung erhält das Markenmanagement Feedback über die Wirksamkeit seiner eingeschlagenen Maßnahmen. Zur Bewertung der Professionalität der Markenerfolgsmessung lassen sich die folgenden Branding-Excellence-Kriterien heranziehen.

Branding-Excellence-Kriterien zur Markenerfolgsmessung

Das Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
7. Potenzialbezogener Markenerfolg – Die „weichen“ Erfolgsgrößen							
... hat aussagefähige Informationen über die Bekanntheit seiner Marken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert die Bekanntheit seiner Marken regelmäßig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat aussagefähige Informationen über das Image seiner Marken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert das Image seiner Marken regelmäßig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat aussagefähige Informationen über die Einstellungen der Kunden gegenüber seinen Marken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert die Markeneinstellungen der Kunden regelmäßig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Markterfolgsbezogener Markenerfolg – Die „harten“ Erfolgsgrößen							
... ermittelt markenbezogene Marktanteile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert die markenbezogenen Marktanteile regelmäßig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat aussagefähige Informationen über die Markenloyalität seiner Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert die Markenloyalität seiner Kunden regelmäßig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat aussagefähige Informationen über die markenbezogene Zahlungsbereitschaft der Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert die markenbezogene Zahlungsbereitschaft der Kunden regelmäßig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Wirtschaftlicher Markenerfolg – Was ist die Marke wert?							
... hat im Fall einer Markenbewertung klar definiert, welchen Zweck es mit der Bewertung verfolgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat die Vor- und Nachteile einzelner Markenbewertungsmodelle sorgfältig gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5 Markenverankerung im Unternehmen – Das Zuhause der Marke

Innerhalb der vierten Dimension des Branding-Excellence-Ansatzes geht es um die Verankerung der Marke im Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen hierbei zum einen Strukturen und Prozesse des Markenmanagements (vgl. Abschnitt 5.1) sowie zum anderen die Markenkultur im Unternehmen (vgl. Abschnitt 5.2).

5.1 Markensteuerung – Strukturen und Prozesse erfolgreich gestalten

Voraussetzung für die erfolgreiche Führung einer Marke ist eine entsprechende organisatorische, sachliche und personelle Ausstattung des Unternehmens. Vor allem kommt es darauf an, die „magische Markenwelt“ ein Stück weit zu entzaubern, indem klare Strukturen und Prozesse definiert werden. Von zentraler Bedeutung sind in diesem Zusammenhang insbesondere zwei Aspekte:

- Regelung der Markenverantwortung und
- Aufbau eines einheitlichen Markencontrolling.

Im Hinblick auf die *Markenverantwortung* ist zu konstatieren, dass diesbezüglich in den meisten Unternehmen keine klaren Regelungen existieren. So ist vielerorts nicht festgelegt, wer für die Marke, ihre Strategie und ihre konsistente Umsetzung verantwortlich ist. Entscheidend ist vor allem auch, dass die Markenführung auf Langfristigkeit ausgelegt ist und dies durch die Organisation entsprechend gefördert wird. Schließlich ist die Profilierung einer Marke ein langandauernder Prozess, der mit großer Kontinuität betrieben werden muss. Häufige Wechsel im Markenmanagement oder in den Werbeagenturen sind diesem Prozess eher abträglich. Die Festlegung der Strukturen sollte außerdem durch den Gedanken der Ganzheitlichkeit geprägt sein, d.h. es sollte nicht die isolierte Betrachtung von einzelnen Markenelementen oder Marketinginstrumenten, sondern die Integration aller Facetten einer Marke gefördert werden. Grundsätzlich sind mehrere Regelungen der Verantwortlichkeit denkbar: Am weitesten verbreitet dürfte in der Unternehmenspraxis der sogenannte Brand Manager sein, der die strategische und operative Verantwortung für die Marke trägt. Daneben existiert die Form des sogenannten Brand Equity Managers, der nur für die strategische Entwicklung der Marke verantwortlich ist, während funktionale Organisationseinheiten die operative Markenverantwortung übernehmen.

Neben der eindeutigen Festlegung der Markenverantwortung ist für die erfolgreiche Führung von Marken ein ganzheitliches Controllingsystem erforderlich. Die wesentliche Funktion eines *Markencontrolling* besteht in der Informationsversorgung und Beratung aller mit der Markenführung befassten Stellen sowie der Koordination und Unterstützung aller markenspezifischen Steuerungs- und Kontrollprozesse im Unternehmen. vielerorts existieren bisher nur Insellösungen wie etwa einzelne Konzepte zur Messung des Markenwertes oder Verfahren zur Markenimageanalyse.

5.2 Markenkultur – Wissen und leben, wofür die Marke steht

Markenverantwortliche in Unternehmen unterliegen häufig dem Irrglauben, dass sie das Image ihrer Marken in der Wahrnehmung der Kunden insbesondere durch Neugestaltung der externen Kommunikation sowie Erhöhung der Werbeetats verbessern können. Sie setzen also primär auf „harte“ Faktoren und verlieren in diesem Zusammenhang „weiche“ Aspekte wie die Markenkultur im Unternehmen vollkommen aus den Augen. Der Grund hierfür mag darin liegen, dass Markenkultur ein Phänomen ist, das nicht greifbar ist und daher nur schlecht aktiv gemanagt werden kann.

Nichtsdestotrotz stellt die Markenkultur einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar. Eine „gesunde“ Markenkultur im Unternehmen kann sich in mehrfacher Hinsicht positiv auswirken:

- Sie stützt das „Wir-Gefühl“ der Mitarbeiter.
- Sie motiviert die Mitarbeiter und legitimiert ihr Handeln gegenüber Außenstehenden.
- Sie stiftet Konsens unter den Mitarbeitern, indem sie eine gemeinsame Basis schafft.
- Sie gibt einen Orientierungsrahmen für das Handeln der Mitarbeiter vor.

Im Hinblick auf die Frage, wodurch sich eine „gesunde“ Markenkultur auszeichnet, unterscheiden wir vier zentrale Facetten:

- Markenfit,
- Markenverständnis,
- Markencommitment sowie
- Offenheit im Austausch von Markeninformationen.

Markenfit liegt vor, wenn Marke und Mitarbeiter zusammenpassen. Steht das Verhalten der Mitarbeiter nicht im Einklang mit der angestrebten Markenidentität, so bleibt die Realisierung des angestrebten Markenimages im Markt erfolglos, oder es ergeben sich aufgrund des Auseinanderklaffens von Leistungsversprechen und Leistungsrealisation sogar negative Imageeffekte. Wichtig ist dies insbesondere dort, wo sich die Markenwahrnehmung der Kunden im unmittelbaren Kontakt zu den Mitarbeitern herausbildet. Von daher ist der Markenfit gerade beim Management von Dienstleistungsmarken von überragender Bedeutung. Mehr noch als im Konsum- und Industriegüterbereich wird das Markenbild hier nämlich mangels anderweitiger materieller Wahrnehmungsanker durch das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst (Meffert/Burmann 2002, S. 63). Mitarbeiter prägen eine Marke aber nicht nur unmittelbar durch ihr Erscheinungsbild und ihr Verhalten gegenüber Kunden, sondern ebenso mittelbar z.B. durch die Gestaltung des Leistungsangebots oder des kommunikativen Markenauftritts. Von daher ist es wichtig, dass auch Mitarbeiter ohne externen Kundenkontakt die Marke entsprechend verkörpern.

Eng verbunden mit dem Markenfit ist das *Markenverständnis der Mitarbeiter*. Dies beinhaltet zwei Seiten: Zum einen müssen die Mitarbeiter ein grundsätzliches Verständnis dafür entwickeln, dass eine Marke einen Wert für das Unternehmen darstellt, den es zu hegen und pflegen gilt. Zum anderen müssen die Mitarbeiter verstehen, wofür die Marke im Einzelnen steht, d.h. was sie gegenüber Kunden versprechen soll. Schließlich sind die Mitarbeiter ein maßgebliches Vehikel zur Realisierung der gewünschten Markenpositionierung. Nur wenn sie wissen, was die Marke konkret versprechen soll, können sie sich entsprechend verhalten. Markenmanagement sollte demnach nicht nur darauf ausgerichtet sein, die Marke gegenüber Kunden zu profilieren, sondern vor allem auch in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Kulturen mit einem ausgeprägten Markenverständnis der Mitarbeiter zeichnen sich vor allem durch ein vergleichsweise homogenes, markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter aus, wie es z.B. bei McDonalds oder bei McKinsey der Fall ist.

Markencommitment liegt vor, wenn sich die Mitarbeiter mit der Marke verbunden fühlen und gegenüber Dritten zu der Marke stehen. Unzureichendes Markencommitment ist oftmals unter Außendienstmitarbeitern festzustellen. Insbesondere wenn Außendienstler mehrere Marken vertreiben, signalisieren sie in Kundengesprächen häufig nicht, dass sie von allen Marken überzeugt sind. Vielmehr beobachtet man oft, dass Außendienst und Kunde eine Art „unheilige Allianz“ schließen und gewisse Marken mit zynischen Aussagen belegen. In Kulturen mit hohem Markencommitment herrscht in der Regel ein ausgesprochener Teamgeist sowie ein positives „Wir-Gefühl“.

Die *Offenheit des Austauschs von Markeninformationen* umfasst die proaktive Weiterleitung markenbezogener Informationen im Unternehmen. In einer derartigen Kultur sind markenbezogene Informationen eine „Bringschuld“. Jeder Mitarbeiter, der über entsprechende Informationen verfügt, sollte sich demnach fragen, für wen diese Informationen noch von Relevanz sein könnten und entsprechend weiterleiten. Abteilungsgrenzen sollten hierbei keine Rolle spielen. Beispielsweise sind Informationen bezüglich der Zielpositionierung einer neuen Marke auch außerhalb des Marketingbereichs in andere Bereiche wie Forschung und Entwicklung zu streuen. Offener Informationsaustausch bedeutet auch Best Practice Sharing zwischen verschiedenen Markenverantwortungsbereichen. Werden in einem Bereich beispielsweise im Rahmen des Markenauftritts Erfahrungen bezüglich neuer Kommunikationsinstrumente gesammelt, sollten diese Informationen auch an andere Bereiche weitergegeben werden. Die Kommunikation muss dabei nicht immer auf dem offiziellen Weg ablaufen. Auch informelle Kontakte zwischen Kollegen spielen eine wichtige Rolle – insbesondere für die Lösung operativer Markenprobleme.

Abschließend stellt sich die Frage, wie die Markenkultur im Unternehmen entwickelt bzw. gefördert werden kann. Wir sehen hier im Wesentlichen vier Ansatzpunkte:

- *Einbettung in ein unternehmensweites Gesamtkonzept*: Die Markenkultur muss in die Gesamtkultur des Unternehmens eingebettet sein. Sie darf z.B. nicht als eine Art Subkultur

des Marketingbereichs verstanden werden. Derartige Insellösungen sind eher kontraproduktiv, da sie keine integrierende Wirkung haben, sondern neue Gräben schaffen.

- *Unterstützung durch das Top-Management:* Führungskräfte stehen im Mittelpunkt des Mitarbeiterinteresses und nehmen damit eine Vorbildfunktion ein. Nur wenn sie die Markenkultur vorleben, wird sie auch von der breiten Masse angenommen.
- *Interne Markenkommunikation:* Eine Markenkultur kann nicht übergestülpt, sondern muss angenommen werden – möglichst vom gesamten Unternehmen. Das Management von Marken sollte folglich von einer offenen Informationspolitik begleitet sein. Nur so kann gewährleistet werden, dass sich die Mitarbeiter mit Marken auseinandersetzen und diese auch auf breiter Front akzeptieren. Das Top-Management sollte darüber hinaus das Markenverständnis und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke aktiv fördern. Dazu gehört z.B., dass das Versprechen einzelner Marken intern immer wieder in einfachen Worten kommuniziert wird und auch Markenerfolge den Mitarbeiter konsequent aufgezeigt werden.
- *Anpassung der Personalentwicklung und -gewinnung:* Im Hinblick auf die Markenkultur im Unternehmen sind gegebenenfalls die Prozesse der Personalentwicklung und -gewinnung zu überdenken. So werden je nach Markenkultur bestimmte Mitarbeiterprofile verlangt, die die Kultur maßgeblich tragen. Beispielsweise waren mit dem Einstieg des Volkswagenkonzerns in das Luxussegment in Gestalt des Phaeton zugleich neue Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter verbunden. Folglich wurden diese im Vorfeld der Markteinführung entsprechend ausgewählt bzw. geschult, um dem hohen Anspruch dieser neuen Marke gerecht zu werden.

Wie systematisch das Markenmanagement im Unternehmen letztlich insgesamt verankert ist, lässt sich anhand der nachfolgenden Branding-Excellence-Kriterien ableiten.

Branding-Excellence-Kriterien zur Markenverankerung im Unternehmen

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
10. Markensteuerung – Strukturen und Prozesse erfolgreich gestalten (1)							
... hat die Verantwortlichkeiten für Marken innerhalb der Organisation klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat innerhalb der Organisation klar kommuniziert, wer für Marken verantwortlich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat die Aufgaben der Markenverantwortlichen klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat die Kompetenzen der Markenverantwortlichen klar definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... formuliert präzise Markenziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kontrolliert regelmäßig die Erreichung der Markenziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... misst die für die Markenführung verantwortlichen Mitarbeiter an der Erreichung bestimmter Markenziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... führt eine Markendokumentation („Brand Book“), in der alle bisherigen Aktivitäten einer Marke im Zeitverlauf erfasst werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat klar definiert, welche markenbezogenen Leistungen von externen Partnern (z.B. Agenturen) erbracht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass das Thema Marke in marktbezogenen Erhebungen eingebunden ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass markenbezogene Informationen abteilungsübergreifend gestreut werden (z.B. auch in Forschung und Entwicklung, Produktion, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat eine für Wettbewerbsinformationen verantwortliche Einheit/Person, die die vorhandenen markenbezogenen Informationen bündelt, systematisch aufbereitet und allen relevanten Unternehmensbereichen zur Verfügung stellt (z.B. in Form von Markenprofilen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
10. Markensteuerung – Strukturen und Prozesse erfolgreich gestalten (2)							
... verfügt über umfassende Informationen über Veränderungen des Wettbewerbsverhaltens (z.B. Eintritt neuer Wettbewerber, Einführung neuer Marken seitens der Wettbewerber, Rückzug von Wettbewerbsmarken) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt über umfassende Informationen über Veränderungen der Stellung der eigenen Marken im Markt (z.B. Marktanteile, Bekanntheitsgrad, Image) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt über umfassende Informationen über Veränderungen des Kundenverhaltens (z.B. Informations- und Einkaufsverhalten) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Markenkultur – Wissen und leben, wofür die Marke steht							
... hat Marken in seinem Unternehmensverständnis bzw. Leitbild fest verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat den Mitarbeitern, die Relevanz von Marken für das Unternehmen aufgezeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass die Marken allen Mitarbeitern bekannt sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt sicher, dass die Mitarbeiter wissen, was die Marken gegenüber Kunden versprechen sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sorgt aktiv dafür, dass sich die Mitarbeiter mit den Marken identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... nutzt die Marken gezielt im Rahmen der internen Kommunikation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... fördert den offenen Austausch von markenbezogenen Informationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... zeigt den Mitarbeitern den Erfolg von Marken auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... stellt bei der Personalauswahl bzw. -gewinnung den Markenfit sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6 Fazit

Das Management von Marken muss in vielen Unternehmen professionalisiert werden – dies ist eine der zentralen Botschaften dieses Beitrags. Steigende Produkt- und Markenvielfalt, anschwellende Kommunikationsflut sowie steigende Kosten der Markenführung sind nur einige Aspekte, die die Notwendigkeit für ein systematisches und professionelles Markenmanagement verdeutlichen.

Anstatt den Mythos Marke also lediglich zu beschwören – wie es in unzähligen Publikationen heute der Fall ist –, gehen wir mit dem vorliegenden Beitrag einen Schritt weiter. Unser Hauptanliegen besteht darin, die Marke zu „entmystifizieren“, indem wir Managern einen umfassenden und strukturierten Überblick über die zentralen Entscheidungsfelder des Markenmanagements aufzeigen. Dabei wird schnell deutlich, dass sich der Erfolg einer Marke nicht von ungefähr einstellt, sondern das Ergebnis von Arbeit, d.h. eines professionellen Managements, ist.

Wie professionell das Markenmanagement von Unternehmen im Einzelnen ist, lässt sich mit Hilfe des Branding-Excellence-Ansatzes bestimmen, den wir entwickelt haben und im Rahmen dieses Beitrags ausführlich vorstellen. Der Branding-Excellence-Ansatz unterscheidet insgesamt vier Dimensionen, in denen sich die Professionalität des Markenmanagements niederschlägt: die Markenstrategie, der Markenauftritt, die Markenerfolgsmessung und die Markenverankerung im Unternehmen. Für jeden dieser vier Bereiche werden zentrale Konzepte und Instrumente sowie entsprechende Branding-Excellence-Kriterien zur Bewertung in Form einer detaillierten Checkliste vorgestellt. Der Branding-Excellence-Ansatz eignet sich nicht nur als Instrument zur Bewertung der Professionalität des Markenmanagements, sondern kann ebenso gut als eine Art Masterplan für Unternehmen mit potenziellen Marken herangezogen werden.

Es ist unsere Hoffnung, dass dieser Ansatz vielen Unternehmen und Managern helfen wird, Verbesserungspotenziale im Rahmen des Markenmanagements zu realisieren und den Erfolg ihrer Marken zukünftig zu sichern.

7 Literaturangaben

- Aaker, A. D./Joachimsthaler, E. (2000), Brand Leadership, New York.
- Baumgarth, C. (2001), Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden.
- BBDO Group Germany (2000), Bestandsaufnahme und Trends des deutschen TV-Marktes, Düsseldorf.
- Becker, J. (2001), Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 297-316.
- Esch, F.-R. (2001), Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 233-265.
- Esch, F.-R./Langner, T. (2001), Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 437-450.
- Esch, F.-R./Wicke, A. (2001), Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 3-55.
- Fischer, O. (2003), Unilever mustert Marken aus, Financial Times Deutschland, 9. April, 6.
- Häty, H. (1989), Der Markentransfer, Heidelberg.
- Hoyer, W. D./Brown, S. P. (1990), Effects of Brand Awareness for a Common, Repeat-Purchase Product, Journal of Consumer Research, 17 (September), 141-148.
- Homburg, Ch./Fürst, A. (2003), Complaint Management Excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Arbeitspapier M 73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Garbe, B. (1996), Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66, 3, 253-282.
- Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003), Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umset-

- zung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Schäfer, H. (2001), Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München, 157-173.
- Homburg, Ch./Schäfer, H./Beutin, N. (2002), Sales Excellence: Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Arbeitspapier M 65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Schäfer, H./Schneider, J. (2003), Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Kapferer, J.-N. (1992), Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech.
- Keller, K. L. (2001), Kundenorientierte Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 1059-1079.
- Keller, K. L. (2003), Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Englewood/Cliffs.
- Kemper, A. Ch. (2000), Strategische Markenpolitik im Investitionsgüterbereich, Köln.
- Köhler, R./Tebbe, K./Uebele, H. (1983), Der Einfluss objektorientierter Organisationsformen auf die Gestaltung absatzpolitischer Entscheidungsprozesse, Arbeitsbericht des Instituts für Markt- und Distributionsforschung, Köln.
- Kotler, P. (1991), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 7. Aufl., Englewood Cliffs.
- Kunkel, R. (1977), Vertikales Marketing im Herstellerbereich, München.
- Lambertz, M./Meffert, C. (2002), Management von komplexen Markenportfolios: Markenführung bei der TUI Group, in: Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 567-590.

- Meffert, H./Burmann, R. (2002), Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 35-72.
- Meffert, H./Burmann, R./Koers, M. (2002), Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 3-15.
- Mellerowicz, K. (1963), Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München.
- Reddy, S./Holak, S./Bhat, S. (1994), To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions, Journal of Marketing Research, 31, 2, 243-262.
- Richter, M. (2003), Marken und Markenmanagement im Industriegüterbereich, Wiesbaden.
- Rossiter, J. R./Percy, L. (1997), Advertising Communications and Promotion Management, 2. Aufl., New York.
- Sattler, H./Högl, S./Hupp, O. (2002), Evaluation of Financial Values of Brands, Arbeitspapier Nr. 007, Institut für Handel und Marketing, Universität Hamburg.
- Tolle, E./Steffenhagen, H. (1994), Kategorien des Markenerfolges und einschlägige Meßmethoden, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 2, Wiesbaden, 1283-1303.
- Trommsdorff, V./Paulssen, M. (2001), Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 1139-1158.
- Trommsdorff, V./Zellerhoff, C. (1994), Produkt- und Markenpositionierung, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 1, Wiesbaden, 349-373.
- Weinberg, P. (1995), Markenartikel und Markenpolitik, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 2679-2690.