

Es sind in den letzten Jahren zur Markenführung viele Bücher und noch mehr Fachartikel geschrieben worden. Dies zeigt, dass die Thematik der Marke äußerst relevant und heute noch genau so aktuell ist wie in der Vergangenheit. Gerade in Zeiten der zunehmenden Dominanz von Preisstrategien in den hart umkämpften Märkten der Industrienationen zeigt sich immer wieder, dass durch kluge und umsichtige Markenstrategie und Markenpflege nachhaltige Erfolge erzielt werden können, ohne in ruinöse Preiswettläufe zu geraten. Leider gibt es aber auch ebenso viele ernüchternde Beispiele, wie einst starke Marken durch das Diktat der kurzfristigen Wachstums- und Umsatzvorgaben geschwächt und völlig bedeutungslos werden.

Dennoch ist die Bedeutung der Marke in zahlreichen Unternehmen – auch im Dienstleistungs- und im Investitionsgüterbereich – in jüngerer Zeit zunehmend richtig erkannt worden und zum wichtigen Erfolgsfaktor aufgestiegen. Die Marke stellt heute nicht selten, auch aus Sicht des Controlling, eine der zentralen Unternehmensperspektiven und Treiber dar.

Dieses Fachbuch „Praxisorientierte Markenführung“ richtet sich an die Markenmacher von heute und morgen, an die Markenverantwortlichen in Unternehmen und Agenturen genauso wie an die Lehrenden und Lernenden auf dem Gebiet Marketing und Markenführung. Gleichmaßen dient es als Nachschlagewerk für die berufliche Praxis sowie als Lehr- und Diskussionsgrundlage für den Unterrichtsbetrieb an Hochschulen und Fachschulen. Es führt durch das breite Spektrum der modernen unternehmensbezogenen Markenführung aus dem Blickwinkel von Markentheoretikern und -praktikern. Durch die systematische und verständliche Darstellung sowohl theoretischer als auch praxisbasierender Aufsätze will das Herausgeberwerk zu mehr Markenverständnis beitragen. Fallbeispiele und Beiträge aus zahlreichen Wirtschaftsbereichen machen Marken für den Leser transparent. Zudem lassen sich anhand konkreter Fallstudien und Erfahrungsberichte aus der Praxis Umsetzungsproblematiken der Markenführung schnell und kompakt erschließen. Die Gesamthematik ist allerdings so umfangreich, dass der vorliegende Band nicht den Anspruch erheben kann, die gegenwärtige Diskussion zu diesem Thema vollständig widerzuspiegeln. Dennoch sind hier die aus der aktuellen Sicht zentralen und vor allem auch die innovativen Aspekte der Markenführung berücksichtigt und aufgenommen worden.

Der Sammelband ist ein aus der Erfahrung von Praktikern, die mitten im Markenalltag stehen, verfasstes Buch ergänzt um theoretische Artikel aus der Markenforschung. Den zahlreichen Mitautoren sei an dieser Stelle herzlich für ihre wertvollen Beiträge und ihre engagierte Mitarbeit gedankt.

Brigitte Gaiser

Brennpunkt Markenführung

Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung

1	Problemstellung	7
2	Begriff und Aufgaben der Markenführung	8
2.1	Begriff und Funktionen der Marke	8
2.2	Definition und Abgrenzung des Begriffs Markenführung	11
2.3	Aufgaben und Entscheidungsbereiche der Markenführung	12
3	Aktuelle Herausforderungen der Markenführung	15
3.1	Wandel im Bedingungsrahmen	15
3.2	Nachlässigkeiten in der Markenführung	20
4	Fazit	22

Literaturverzeichnis

1 Problemstellung

Obwohl die klassische Marke immer wieder von Krisen heimgesucht und ihr Ende vorausgesagt wird, gibt sie noch immer und zwar nicht nur in ihrem Stammgebiet den Konsumgütern, sondern mehr und mehr auch in anderen Bereichen, z.B. bei Dienstleistungen oder im Zuliefererbereich. Ihre Zahl steigt enorm. Das Deutsche Marken- und Patentamt in München sieht sich seit Jahren einer anwachsenden Flut von Markenmeldungen ausgesetzt (siehe Abbildung 1-1). Alles wird zur Marke: Strom, Aktien, virtuelle Marktplätze oder Romanfiguren wie Harry Potter. Das Thema Marke ist "mega-in" und gilt heute als der Erfolgsfaktor schlechthin.

Abbildung 1-1: Entwicklung der nationalen Markenmeldungen
Quelle: Deutsches Patent- und Markenamt, 2004

Jahr	Anmeldungen	Eintragungen	Bestand
1993	38 206	26 540	354 872
1995	48 250	21 934	398 026
1997	56 992	48 453	538 898
1999	76 434	53 327	601 005
2001	67 361	59 274	665 000
2002	57 416	51 730	680 027
2003	58 731	51 295	695 060

Aber mit der Anmeldung einer Marke bzw. eines Markenzeichens beim Markenamt ist es nicht getan. Viel mehr muss durch systematische Markenführung eine Markenpersönlichkeit aufgebaut und erhalten werden. Nur mit Hilfe einer starken Markenpersönlichkeit lassen sich Wettbewerbsvorteile und eine Unique Selling Proposition (USP) angesichts zunehmender Qualitätshomogenität auf Dauer begründen und absichern. Wettbewerber können produkttechnisch und servicemäßig heute nahezu alles kopieren, nicht jedoch die Marke. Ist eine mentale Position in den Köpfen der Verbraucher fest besetzt, stehen die Wettbewerber vor einer kaum zu überwindenden Markteintrittsbarriere. Starke Marken stechen aus dem Konkurrenzumfeld hervor und bieten den Kunden einen echten Zusatznutzen, für den sie meist gerne bereit sind, ein Preispremium zu bezahlen. Damit ist und bleibt die Marke, wie es Kapferer (1992, S. 2) ausdrückte, das "wichtigste Kapital des Unternehmens".

Aber die Erfolgsbedingungen für Marken haben sich verschärft. Hierfür gibt es im Wesentlichen **zwei Gründe**: Erstens ist eine stetige **Verschlechterung der allgemeinen Umfeldbedingungen** von Marken zu beobachten. Zweitens stechen in Anbetracht des veränderten Bedingungsrahmens immer häufiger **elementare Fehler im Markenmanagement** ins Auge. Das Markenmanagement steht heute vor schwierigsten Herausforderungen, die Fehler in der Markenführung unbarmherzig ahnden. Deshalb zählt die Markenführung heute mehr denn je zu den zentralen, aber auch schwierigsten Aufgaben des Marketing.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, einen Überblick über die zentralen Aufgabenbereiche der Markenführung zu geben und die aktuellen Rahmenbedingungen und Defizite in der Markenführung zu skizzieren.

2 Begriff und Aufgaben der Markenführung

2.1 Begriff und Funktionen der Marke

Seit den Anfängen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Marke hat der Begriff in seiner Entwicklungsgeschichte zahlreiche Wandlungen durchgemacht. Begriffsprägend war lange Zeit die **merkmalsbezogene Begriffsauffassung** von Mellerowicz. Er beschrieb Markenartikel als "für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der entsprechenden Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben" (Mellerowicz 1963, S. 39).

Aus heutiger Sicht sind allein merkmalsbezogene Markendefinitionen kaum mehr zweckmäßig:

Erstens sind sie für heutige Marktverhältnisse **zu statisch** angelegt. Aufgrund des immer schnelleren technischen Fortschritts, des starken Wettbewerbs und des gesellschaftlichen Wandels sind Parameter wie Qualität, Menge und Aufmachung nur in einem relativen Sinne gleichbleibend.

Zweitens ist der Geltungsbereich für heutige Verhältnisse **zu eng** umrissen. Die Grundlage dieser Definition bildet einzig der klassische Markenartikel, ein vom Konsumgüterhersteller konzipiertes und eingeführtes, in der Regel fertig verpacktes

(Massen-) Fertigprodukt, das sogenannte "**Fast Moving Packaged Good**". Diesen eingeschränkten Geltungskreis hat das Markenkonzept heute längst überwunden. Die Kraft von Marken ist heute im Investitions- und im Dienstleistungsbereich genauso wichtig wie im Consumer-Bereich. Darüber hinaus versuchen in jüngerer Zeit auch immer mehr Zulieferer, ihre Produkte durch den Aufbau von Marken der Austauschbarkeit zu entziehen. Beispiele für solche **Ingredient Brands** sind *Intel*, *Shimano* oder *Nutra Sweet*.

Der Gesetzgeber setzt in seiner **Legaldefinition** vor allem an den markenspezifischen Zeichen und Symbolen an. Nach dem Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Zeichen (MarkenG), das am 1. 1. 1995 in Kraft trat, können als Marken „... alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (§3 Abs. 1, MarkenG).

An Zeichen bzw. der Markierung knüpfen beispielsweise auch Kotler/Bliemel an, wenn sie **formal-technische** Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Definition stellen. Die Marke ist für sie "ein Name, ein Begriff, ein Symbol oder Design bzw. eine Kombination daraus, die ein Produkt in eindeutiger Weise hervorheben und von den Wettbewerbern unterscheiden" (Kotler/Bliemel 1999, S. 641). Auch für Aaker, den amerikanischen "Markenpapst", ist eine Marke ein charakteristischer Name und/oder ein Symbol (z.B. Logo/Warenzeichen/Verpackung), die dazu dienen, die Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern wiederzuerkennen und von denen der Konkurrenz abzuheben (Aaker 1992, S. 22).

Übereinstimmend sind alle bisher betrachteten Definitionsansätze darin, dass die **Markierung** als konstituierendes Merkmal der Marke anzusehen ist. Die Markierung ist für die formal-technische Differenzierung unabdingbar. Damit allein wird man dem Phänomen Marke aber nicht gerecht. So wie man einer Person nicht gerecht wird, wenn man sie ausschließlich anhand objektivierbarer Merkmale wie Namen, Kleidung, Aussehen charakterisiert, so reichen auch zur Bestimmung einer Marke solche Kriterien nicht aus. Erst wenn der Name einer bestimmten Person ganz konkrete Vorstellungen und Assoziationen wachruft, wird eine Person zur Persönlichkeit. Erst wenn die Konsumenten bei der Nennung eines Markennamens Informationen hinsichtlich der Produkteigenschaften, der Herkunft und des Preises, mögliche Verwendungszwecke sowie bestimmte emotionale Produkterlebnisse assoziieren, wird ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Marke. Marken aufbauen heißt, einzigartige Persönlichkeiten zu schaffen, die idealerweise – wie es der Vater der Markenpolitik Hans Domizlaff bereits in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ausdrückte – eine Monopolstellung in den Köpfen der Verbraucher einnehmen sollen (Domizlaff 1994, S. 706). Entscheidend für den Erfolg einer Marke aus Marketingsicht ist deshalb

nicht die Markierung des Herstellers bzw. Markeninhabers, entscheidend sind die Vorstellungen und subjektiven Wahrnehmungen der Verbraucher bzw. Verwender. Meffert definiert die Marke deshalb **wirkungsbezogen aus Sicht des Verbrauchers** als "ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung" (Meffert 2000, S. 847). Festzuhalten bleibt, die formale Markierung der Produkte ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Entstehung einer Marke. Sie determiniert durch ein charakteristisches Zeichen (Name und/oder Symbol) die materielle Seite der Marke. Zur Marke wird der Name/das Zeichen aber erst, wenn es immateriellen Wert gewinnt und in den Köpfen der Verbraucher/Verwender markante Spuren in Form ganz spezifischer Assoziationen und Vorstellungen hinterlässt. Damit erhöht die Markenbildung den Wert eines generischen Produkts oder einer Leistung erheblich, und bietet dem Hersteller bzw. dem Absender der Marke damit entscheidende Vorteile. Aber die Marke bietet auch dem Handel und den Konsumenten entscheidende Vorteile. Das Markenkonzept charakterisiert damit idealerweise eine "Win-Win-Situation" für alle Marktpartner. Abbildung 2-1 zeigt die wichtigsten Funktionen der Marke.

Abbildung 2-1: Funktionen/Vorteile der Markenbildung für die Marktpartner

Nachfrager	Anbieter	Handel
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation und Wiedererkennung von bekannten und bewährten Produkten • Orientierungshilfe bei der Auswahl zwischen Angeboten • Beweis von Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch Bekanntheit und Reputation der Marke • Verminderung des Kaufrisikos und Vermittlung von Sicherheit durch Kompetenz und Qualitätsgarantie, d.h. Erleichterung der Kaufentscheidung • Vermittlung emotionaler Zusatznutzen und Ermöglichung der Selbstdarstellung durch das Image/Prestige der Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweis und Sicherung der Herkunft/Originalität • Präferenzbildung für das eigene Angebot • Aufbau von Markenbindung und Markentreue • Schaffung eines preispolitischen Spielraums • Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber dem Handel • Vorteile bei Neueinführungen durch Line extensions • Erzielung von Wettbewerbsvorteilen • Erhöhung der Absatz- und Gewinnchancen • Erhöhung der Markteintrittsbarrieren • langfristige Erfolgssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • reduziertes Risiko durch hohe Verbraucherakzeptanz • höheres Gewinnpotenzial durch bessere Handelsspannen • höheres Umsatzpotenzial durch Bekanntheit und Image der Marke • Vorverkauf durch die Hersteller • positive Ausstrahlung auf das Image des Handels

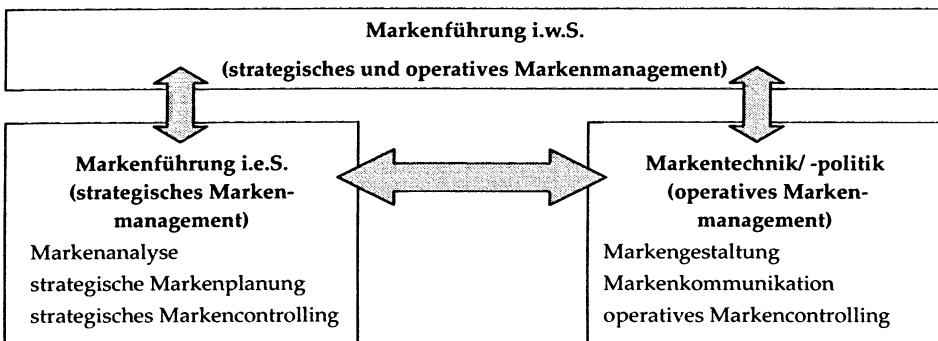
2.2 Definition und Abgrenzung des Begriffs Markenführung

Beschäftigt man sich mit dem Begriff der Markenführung näher, so fällt auf, dass dieser Begriff so selbstverständlich zu sein scheint, dass er kaum explizit definiert, geschweige denn von verwandten Begriffen wie Markenmanagement oder Markenpolitik abgegrenzt wird. Dies soll im Folgenden geschehen:

■ Markenführung und Markenmanagement

Wirft man einen Blick in die allgemeine Managementliteratur, so werden dort in der Regel die Begriffe Führung und Management gleichgesetzt. Das heißt der angloamerikanische Terminus "Management" wird im deutschen im Allgemeinen mit (Unternehmens-) Führung übersetzt. Dies spricht dafür, auch die Begriffe Markenführung und Markenmanagement synonym zu verwenden und wie in der allgemeinen Managementlehre einen funktionellen und einen institutionellen Aspekt zu unterscheiden. **Funktionell** bezeichnet der Begriff Markenführung die verschiedenen Aufgaben der Markenführung wie Planung, Durchführung und Kontrolle, **institutionell** sind damit die Menschen gemeint, die diese Aufgaben in einem Unternehmen wahrnehmen (Gaiser 2001, S. 16). Die Aufgaben des Markenmanagement bzw. der Markenführung lassen sich wie Abbildung 2-2 zeigt, in eine strategische und eine operative Komponente unterteilen (Herrmann 2000, S. 60).

Abbildung 2-2: Dimensionen des Markenmanagements
Quelle: ähnlich Herrmann 2000, S. 60



■ Markenführung und Markenpolitik

Viele Autoren verwenden die Begriffe Markenführung und Markenpolitik mehr oder weniger synonym (z. B. Kotler/Bliemel 1999, S. 688f.; Meffert 2000, S. 848ff.). Eine Trennung der Begriffe erscheint jedoch zweckmäßig, denn dem Begriff Markenpolitik haften im Vergleich zur Markenführung wesentlich stärker operative Züge an. Das Aufgabenspektrum der Markenpolitik umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die mit der konkreten Markierung von Produkten (und Dienstleistungen) zusammenhängen, aber auch alle Entscheidungen und Maßnahmen, durch die Produkte/Leistungen in der Vorstellung der Konsumenten differenziert werden können (Meffert 2000, S. 848). Damit umfasst die Markenpolitik den eher technisch-operativen Teil des Markenmanagements. Dementsprechend wird sie gelegentlich der Produktpolitik zugeordnet (z.B. Koppelman 1994, S. 221). Je nachdem, ob man von einer weiten oder einer engen Fassung des Begriffs Markenführung ausgeht, ist die Markenpolitik entweder Teil der Markenführung i. w. S. oder sie steht als operative Dimension des Markenmanagements neben der Markenführung i.e.S. (Herrmann 2000, S. 59). Diese Zusammenhänge werden durch Abbildung 2-2 verdeutlicht.

■ Markenführung und Marketingmanagement

Markenführung bzw. Markenmanagement und Marketingmanagement sind in aller Regel aufs Engste miteinander verknüpft, denn die zentrale Marketingleistung eines Unternehmens besteht darin, starke Marken einzuführen und zu erhalten, um so die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Marketingmanagement ist bei Unternehmen, die auf Profilierung setzen, deshalb immer Markenmanagement bzw. Markenführung (Kotler/Bliemel 1999, S. 689). Aus diesem Grund kann die Markenführung als die Königsdisziplin des Marketing angesehen werden.

2.3 Aufgaben und Entscheidungsbereiche der Markenführung

Markenführung verkörpert - wie gerade ausgeführt - die Kernaufgabe des Marketing und als solche umfasst sie sowohl strategische als auch operative Entscheidungsbereiche. Strategische Entscheidungen sind in aller Regel auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens zu treffen (Meffert 2000, S. 233).

Wie Abbildung 2-3 zeigt, können Entscheidungsebenen das Gesamtunternehmen, verschiedene strategische Geschäftsfelder oder einzelne Marken bzw. Markenlinien sein. Dementsprechend vollzieht sich Markenführung in der Regel auf mindestens zwei strategischen Ebenen, erstens der unternehmensstrategischen Ebene und zweitens der Markenebene. Hinzu kommt gegebenenfalls die Geschäftsfeldebene.

Unternehmensstrategische Entscheidungen beziehen sich, ausgehend von der spezifischen Situation des Unternehmens und seiner strategischen Unternehmensziele, vor allem auf die Frage, in welchen Bereichen das Unternehmen zukünftig aktiv werden will (Defining the Business). Diese Entscheidungen müssen an der Unternehmensspitze getroffen werden. Sie bestimmen die strategische Route für das gesamte Unternehmen. Konkret geht es um die Festlegung des Leistungsprogramms des Unternehmens, die Festlegung von Prioritäten in den einzelnen Betätigungsfeldern und die Allokation von Ressourcen auf die verschiedenen strategischen Geschäftsfelder bzw. Marken (Haedrich/Tomczak 1996, S. 29 f.). Unter Gesichtspunkten der Markenführung stellt sich auf unternehmensstrategischer Ebene die zentrale Frage nach der Gestaltung und Steuerung des Markenportfolios.

Abbildung 2-3: Entscheidungsebenen der Markenführung



Auf **markenstrategischer Ebene** geht es darum, auf Basis der unternehmensstrategischen Eckpfeiler die zukünftige Aufgabe und Ausrichtung der einzelnen Marke bzw. Markenlinie zu definieren (Haedrich/Tomczak 1996, S. 30). Konkrete Aufgabenstellungen sind hier, auf der Basis der übergeordneten Unternehmensziele und der spezifischen Situation des Unternehmens die markenstrategischen Ziele festzulegen und darauf aufbauend die langfristige (Marketing-) Grundsatzstrategie für die Marke zu definieren. Wesentliche Bestandteile dieser Strategie sind die Positionierung der Marke, die Definition der Zielgruppe und Angaben zur Absatzquelle (Source of Business bzw. Source of Volume). Die Grundsatzstrategie gibt die Richtung vor für die Marketinginstrumentalstrategien, die es im Rahmen der operativen Marketingmix-Entscheidungen zu konkretisieren gilt. Diese Entscheidungen bilden die Basis für die

konkrete **Umsetzung** der Marketingmaßnahmen. Komplettiert werden die Aufgaben der Markenführung schließlich durch die **Kontrolle**.

Abbildung 2-4: Prozess der Markenführung

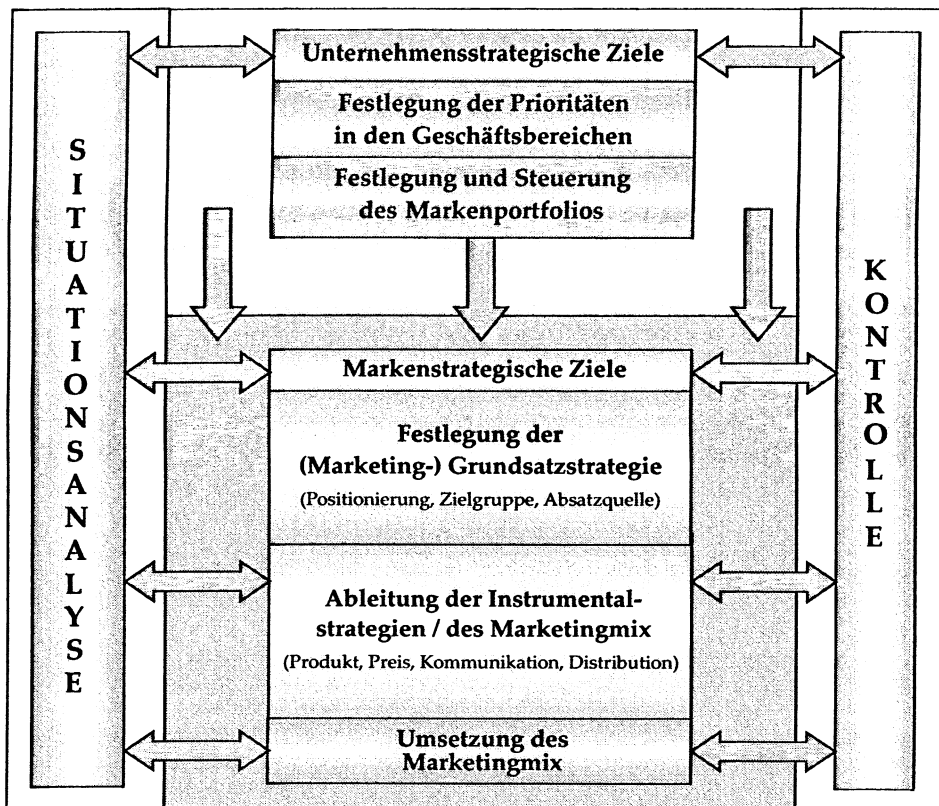


Abbildung 2-4 spiegelt den gesamten Aufgabenbereich der Markenführung prozessual wider. Zu beachten ist dabei, dass der Planungsprozess komplexer Markenportfolios in der Realität keine streng konsequente Abfolge der verschiedenen Planschritte darstellt. Vielmehr handelt es sich um einen iterativen und dynamischen Prozess, bei dem interdependente Entscheidungsprobleme durch Rückkopplungsprozesse kontinuierlich und koordiniert zu lösen sind. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse der Situationsanalyse auf sämtlichen Planungsebenen berücksichtigt werden müssen, ebenso wie Kontrollprozesse auf allen Ebenen, sowohl planungsbegleitend als auch als Expost-Kontrollen, stattfinden müssen (Meffert/Perrey 2000, S. 633).