

Markenführung von Kreditinstituten

Statusanalyse und Übertragbarkeit von Strategien und Instrumenten
aus der Konsumgüterbranche

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Kassel

vorgelegt von:

Dipl.-Oec. Frank Hermann Wildschütz

1. Gutachter: Prof. Dr. Rainer Stöttner
2. Gutachter: Prof. Dr. Andreas Mann

Datum der Disputation: 2. April 2014

Für meine Eltern,
Katrin, Hannah Lena und
Charlotte Louise

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
Danksagung.....	XII
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Lösungsansatz und Ziel der Arbeit.....	4
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	5
1.4 Zielgruppen.....	7
2 Grundlagen und Ausgangssituation.....	9
2.1 Marke - Begriffsbestimmung.....	9
2.1.1 Etymologische Betrachtung.....	10
2.1.2 Markendefinitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	10
2.1.3 Markendefinitionen aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht.....	14
2.1.4 Empirische Erkenntnisse nach dem Assoziationsverfahren.....	16
2.1.5 Analytische Ableitung eines geeigneten Marken-Verständnisses.....	17
2.1.6 Begriffliche Einordnung der Marke in das Marketing.....	19
2.2 Abgrenzung von Marke und Branding.....	20
2.3 Abgrenzung von Marke und Image.....	22
2.3.1 Historische Entwicklung des Image.....	22
2.3.2 Definitiorische Ansätze.....	22
2.3.3 Image als dynamischer Teil der Marke.....	23
2.3.4 Selbst- und Fremdbild der Marke.....	25
2.4 Kreditinstitute - Begriffsbestimmung.....	26
2.4.1 Rechtliche Begriffsbestimmungen von Kreditinstituten.....	27
2.4.2 Funktionale Begriffsbestimmungen von Kreditinstituten.....	28
2.5 Die deutsche Bankenlandschaft.....	30
2.5.1 Statistik der Deutschen Bundesbank.....	30
2.5.2 Universalinstitute.....	32
2.5.3 Spezialinstitute.....	34
2.5.4 Non- und Near-Banks.....	35
2.5.5 Begriffsbestimmung Retailbanking.....	37
2.6 Steigender Wettbewerbsdruck bei Kreditinstituten.....	38
2.6.1 Anbieterseitige Entwicklungen.....	39
2.6.2 Nachfragerseitige Entwicklungen.....	44
2.6.3 Mangelndes Differenzierungspotential.....	46
2.6.4 Gesetzliche Entwicklungen.....	50

2.7 Defizite der Markenführung von Kreditinstituten.....	52
2.8 Konsumgüter - Markenführung in einem zunehmend erschwerten Umfeld.....	56
2.8.1 Produkt- und Markeninflation.....	56
2.8.2 Informationssättigung.....	58
2.8.3 Markenerosion und sinkende Markenpräferenz.....	62
2.8.4 Markenpiraterie und Nachahmung – Rechtliche Probleme der Markenartikel.....	66
2.8.5 Steigende Handelsmacht.....	68
2.9 Zusammenfassung.....	69
3 Interdisziplinärer Erklärungsrahmen zur ganzheitlichen Erfassung von Marken.....	72
3.1 Historische Entwicklung der Marke.....	72
3.2 Relevanz der Marke.....	73
3.3 Funktionen der Marke.....	76
3.3.1 Funktionen für den Hersteller.....	77
3.3.2 Funktionen für den Handel.....	80
3.3.3 Funktionen für den Konsumenten.....	81
3.4 Interdisziplinäre Betrachtung der Marke.....	84
3.4.1 Die rechtliche Ebene der Marke.....	85
3.4.1.1 Deutsches Warenzeichengesetz.....	86
3.4.1.2 Markengesetz (MarkenG) und Registered Trade Mark.....	87
3.4.1.3 Weitere rechtliche Regelungen.....	90
3.4.2 Die wirtschaftliche Ebene der Marke.....	92
3.4.2.1 Die Marke als volkswirtschaftlicher Wirtschaftsfaktor.....	92
3.4.2.2 Die Marke als immaterielles Wirtschaftsgut.....	94
3.4.2.3 Die Marke als Instrument zur Wertsteigerung.....	96
3.4.2.4 Die Marke aus Sicht der neo-institutionellen Ökonomie.....	99
3.4.2.5 Die Marke aus Sicht der Evolutorischen Ökonomik.....	104
3.4.3 Die soziologische Ebene der Marke.....	109
3.4.3.1 Die Marke als soziales Wesen.....	110
3.4.3.2 Die Marke als Kommunikationsinstrument.....	111
3.4.3.3 Marken als soziologische Stereotypen – „Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)“.....	120
3.4.4 Die psychologische Ebene der Marke.....	129
3.4.4.1 Lerntheoretische Ansätze zur psychologischen Markenbildung.....	130
3.4.4.2 Neuroökonomie und Neuro-Marketing.....	133
3.4.4.3 Betriebswirtschaftliche Konsequenzen des Neuro-Marketings.....	136
3.5 Zusammenfassung.....	139

4 Konzepttheoretische Bestandsaufnahme zur Markenführung und Ableitung eines Handlungsbedarfs für Kreditinstitute	142
4.1 Theoretische Konzepte der Markenführung.....	142
4.1.1 Begriff und Stellenwert der Markenführung.....	142
4.1.2 Zielsystem der Markenführung.....	142
4.1.3 Markenführungskonzepte.....	145
4.1.3.1 Instrumenteller Ansatz der Markenführung.....	146
4.1.3.2 Funktionsorientierter Ansatz der Markenführung.....	147
4.1.3.3 Nachfragebezogener wettbewerbsorientierter Ansatz der Markenführung.....	148
4.1.3.4 Fraktaler Ansatz der Markenführung.....	150
4.1.3.5 Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung.....	151
4.1.3.6 Consumer Psychology Model of Brands (CPMB).....	162
4.1.3.7 Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenführung.....	167
4.1.3.8 BrandScoreCard zur Markenführung.....	168
4.1.3.9 Bewertung der Grundkonzepte zur Markenführung und Diskussion ihrer Übertragbarkeit auf Kreditinstitute.....	170
4.2 Ansätze der Markenführung bei Kreditinstituten.....	174
4.2.1 Entwicklungsphasen des Marketing und Markenverständnisses im Bankwesen.....	174
4.2.2 Beschaffenheit von Bankleistungen und spezifische Anforderungen an die Markenführung.....	177
4.3 Zusammenfassung.....	181
 5 Strategische Ansätze der Markenführung von Kreditinstituten auf Basis der Erkenntnisse aus dem Konsumgüterbereich	 183
5.1 Analyse der Übertragbarkeit markenstrategischer Zielsetzungen aus dem Konsumgüterbereich auf Kreditinstitute.....	183
5.2 Zielgruppensegmentierung.....	184
5.2.1 Grundlagen der Marktsegmentierung.....	184
5.2.2 Segmentierung anhand des gesellschafts-psychografischen Sinus-Milieu-Modells des Sinus-Instituts.....	187
5.2.3 Lebensphasenmodell.....	191
5.2.4 Weitere Segmentierungs- und Analyseansätze.....	193
5.2.5 Zielgruppensegmentierung am Beispiel Lifestyle-Orientierung.....	195
5.2.6 Aktuelle Herausforderungen der Segmentierung.....	197
5.3 Positionierung.....	199
5.3.1 Grundlagen der Positionierung.....	199
5.3.2 Markenpositionierungspolitische Ziele von Kreditinstituten.....	202
5.3.3 Serielle Stufenmodelle der Positionierung.....	202
5.3.3.1 Stufenmodell der Positionierung nach <i>Linxweiler</i>	203
5.3.3.2 Stufenmodell der Positionierung nach <i>Baumgarth</i>	206

5.3.4 Umpositionierung von Marken.....	208
5.3.4.1 Aktive Umpositionierung.....	208
5.3.4.2 Passive Umpositionierung.....	209
5.3.5 Markenpositionierung mittels Semiometrie-Modell.....	210
5.3.6 Divergenz als Instrument der Positionierung.....	213
5.4 Markenstrategische Optionen.....	216
5.4.1 Grundausrichtungen der Markenstrategie.....	216
5.4.2 Markenarchitektur.....	218
5.4.3 Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb.....	222
5.4.3.1 Einzelmarkenstrategie.....	222
5.4.3.2 Dachmarkenstrategie.....	224
5.4.3.3 Familienmarkenstrategie.....	228
5.4.3.4 Mehrmarkenstrategie.....	230
5.4.3.5 Kombinationsmöglichkeiten der Basisstrategien.....	233
5.4.3.6 Strategie der Markendehnung.....	236
5.4.4 Markenstrategien nach der geopolitischen Reichweite im Wettbewerb.....	250
5.4.4.1 Nationale Markenstrategien.....	250
5.4.4.2 Internationale Markenstrategien.....	251
5.4.5 Kooperative Markenstrategien im Wettbewerb.....	253
5.4.5.1 Co-Branding.....	253
5.4.5.2 Ingredient Branding.....	258
5.4.6 Markenstrategien im vertikalen Wettbewerb.....	261
5.4.6.1 Luxus-Markenstrategie.....	261
5.4.6.2 Erlebniswertorientierte Markenstrategie.....	269
5.5 Zusammenfassung.....	275
6 Operative Ansätze der Markenführung von Kreditinstituten auf Basis der Erkenntnisse des Konsumgüterbereichs.....	282
6.1 Instrumente der Operationalisierung der markenstrategischen Konzeption.....	282
6.1.1 Markenkern.....	282
6.1.2 Assoziationsverfahren zur Erkundung des Erlebnischarakters eines Objekts.....	291
6.1.2.1 Freie Assoziation.....	292
6.1.2.2 Assoziationsverfahren nach dem Schema Reiz/Reaktion.....	293
6.1.3 Markenname.....	295
6.1.3.1 Bezug des Markennamens zum Ziel-Markenimage.....	295
6.1.3.2 Konkretheit der Assoziationen zu einem Markennamen.....	297
6.1.3.3 Markentypographie.....	299
6.1.3.4 Namensänderungen.....	300
6.1.3.5 Empirische Analysen zu Banknamen.....	303

6.1.4	Markenzeichen.....	305
6.1.4.1	Theoretische Grundlagen.....	305
6.1.4.2	Gestaltungspsychologische Wahrnehmung von Markenzeichen.....	307
6.1.4.3	Markierungsoptionen bei immateriellen Bankleistungen.....	313
6.1.5	Markenclaims.....	315
6.1.6	Markenakustik.....	319
6.1.7	Markenverpackung.....	321
6.1.8	Corporate Social Responsibility.....	325
6.2	Instrumente zu Markenanreicherung.....	330
6.2.1	Gütezeichen.....	330
6.2.2	Testimonials.....	332
6.2.3	Markenwertsteigerung durch irrelevante Inhaltsstoffe.....	336
6.2.4	Sponsoring.....	338
6.3	Marken-Controlling.....	340
6.3.1	Grundlagen.....	340
6.3.2	Inhaltliche Dimension des Markencontrollings.....	343
6.3.2.1	Bestimmung der Markenbekanntheit.....	343
6.3.2.2	Bestimmung des Markenimage.....	344
6.3.3	Methodische Dimension des Markencontrollings.....	347
6.3.3.1	Balanced Scorecard.....	347
6.3.3.2	<i>stern</i> MarkenProfile und <i>stern</i> Markenstärke-Index.....	349
6.3.4	Ökonomische Dimension des Markencontrollings.....	352
6.3.4.1	Marken-ROI.....	352
6.3.4.2	Markenwert.....	355
6.4	Zusammenfassung.....	361
7	Schlussbetrachtung.....	366
7.1	Resümee.....	366
7.2	Ausblick - Die Bankenlandschaft der Zukunft.....	369
	Bibliographie.....	374
	Erklärung.....	404

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die gewichtete Assoziation zu der Frage: „Was assoziieren Sie mit dem Begriff Marke?“	16
Abb. 2:	Clusterung wesentlicher Definitionen zum Begriff „Marke“	18
Abb. 3:	Anzahl der Kreditinstitute und ihrer Zweigstellen in Deutschland im Vergleich 1997 zu 2009.....	31
Abb. 4:	Geschäftsbankensystem der Bundesrepublik Deutschland.....	35
Abb. 5:	Banking-Shop der englischen Supermarktkette <i>Tesco</i>	41
Abb. 6:	Banking-Software <i>StarMoney</i>	42
Abb. 7:	Branding der <i>Siam Commercial Bank (SCB)</i>	48
Abb. 8:	Brand Status – Banken im Vergleich zum Referenzwert Gebrauchsgüter.....	52
Abb. 9:	<i>McDonald's</i> „Golden Arches“	54
Abb. 10:	Screenshot der Kampagne „Mit Geld spiel man nicht“ der <i>Aachen Münchner</i>	61
Abb. 11:	Markenfunktionen aus Sicht der Bank.....	80
Abb. 12:	Funktionen von Bankmarken aus Sicht des Kunden.....	84
Abb. 13:	Überblick über markenrelevante Schutzrechte.....	86
Abb. 14:	Wirtschaftsstruktur in Deutschland 2009 – Anteil der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt in %.....	93
Abb. 15:	Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion nach <i>Gutenberg</i>	99
Abb. 16:	Die Marke als impliziter Vertrag.....	104
Abb. 17:	Marke als Mittel zur Demonstration des Selbst.....	113
Abb. 18:	Stereotyp-Content-Modell.....	121
Abb. 19:	Marken als soziologische Stereotypen – „Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)“.....	122
Abb. 20:	BIAF – Intention and Ability Scores of 16 Brands.....	123
Abb. 21:	Wahrnehmung von Marken.....	130
Abb. 22:	Zielsystem zur Markennavigation.....	144
Abb. 23:	Die Markenidentitätskreise von <i>Aaker</i> und deren Dimensionen.....	153
Abb. 24:	<i>Lacoste</i> -Identitätsprisma.....	155
Abb. 25:	Markensteuerrad von <i>icon brand navigation</i>	156
Abb. 26:	Markensteuerrad (Ziel-Positionierung) der Volksbanken und Raiffeisenbanken.....	158
Abb. 27:	Erweitertes Markensteuerrad nach <i>icon brand navigation</i>	160
Abb. 28:	Die Wirkungsweise des CI im Unternehmensprozess.....	162
Abb. 29:	Consumer Psychology Model of Brands (CPMB).....	166
Abb. 30:	Ausdehnung des Markenverständnisses von Markenführung	171
Abb. 31:	Ansätze zur physischen Markierung von Dienstleistungen.....	179
Abb. 32:	Systematisierung der Kriterien zur Marktsegmentierung.....	187
Abb. 33:	Sinus Milieus 2010 in Deutschland.....	189
Abb. 34:	<i>ibi</i> -Finanztypen innerhalb der Sinus Milieus.....	190

Abb. 35:	Milieumodell nach <i>Schulze</i>	191
Abb. 36:	Lebensphasenmodell zur Segmentierung von Privatkunden...	192
Abb. 37:	Segmentanalyse <i>microdialog</i> des Anbieters <i>Deutsche Post Direkt</i>	194
Abb. 38:	Positionierungsnetz.....	205
Abb. 39:	Morphologischer Kasten.....	207
Abb. 40:	Markenauftritt des Bierherstellers <i>Beck's</i>	211
Abb. 41:	Semiometrie-Modell der Marke <i>Beck's</i>	212
Abb. 42:	Dreidimensionaler markenstrategischer Entscheidungsraum	216
Abb. 43:	Vierdimensionale Abgrenzung markenstrategischer Grundrichtungen.....	218
Abb. 44:	Entscheidungsmatrix für Markenstrategien bei Kreditinstituten.....	221
Abb. 45:	<i>Easy Credit</i> -Shops.....	234
Abb. 46:	Kombinationen der Markenbasisstrategien.....	236
Abb. 47:	Abgrenzung der Markendehnungsbegriffe.....	238
Abb. 48:	Co-Branding in der Konsumgüterbranche.....	255
Abb. 49:	Co-Branding bei Finanzdienstleistern.....	255
Abb. 50:	Mega-Brand <i>Star Alliance</i>	257
Abb. 51:	Luxusmarken – Werbung und Flagship-Store.....	267
Abb. 52:	Das 4-Faktoren Modell zum Markenerlebnis.....	270
Abb. 53:	Erlebniswertorientierte Markenstrategie am Beispiel <i>Jack Wolfskin</i>	272
Abb. 54:	Markenwerte nach <i>Linxweiler</i>	286
Abb. 55:	Markenkern im System aus Markenidentität und Markenimage.....	288
Abb. 56:	Markenkern-Struktur der Lebensmittelmarke <i>du darfst</i>	289
Abb. 57:	Fehlende Kontinuität im Markenauftritt von <i>Camel</i>	290
Abb. 58:	Redundanzeffekt von Markennamen / Markensymbolen.....	300
Abb. 59:	Quantitative Auswertung der Banknamenklassifikation nach Wortmarken.....	304
Abb. 60:	Corporate Colours von Kreditinstituten und deren Konnotation.....	307
Abb. 61:	Optische Täuschungen.....	309
Abb. 62:	Markenzeichen von Kreditinstituten.....	312
Abb. 63:	Markenauftritt des Versicherungsunternehmens <i>HUK Coburg</i>	313
Abb. 64:	Markierungsmöglichkeiten bei immateriellen Bankleistungen.....	314
Abb. 65:	Bankleistungen verpackt in Vorteilsboxen bei der <i>Deutschen Bank Q110</i>	324
Abb. 66:	Qualitätsbeurteilungen auf der Website von <i>Easy Credit</i>	331
Abb. 67:	Testimonialintegration bei der <i>ING-DiBa</i>	336

VIII

Abb. 68:	Untersuchungsergebnisse zu irrelevanten Markenattributen...	337
Abb. 69:	Bezugsgruppen der Marke innerhalb der Perspektive der Balanced Scorecard.....	347
Abb. 70:	<i>stern MarkenProfil 11</i> – Auszug aus Banken/Geldinstitute....	351
Abb. 71:	Ermittlung des Marken-ROI nach <i>Wichert/Zerr</i>	353
Abb. 72:	Ermittlung Markenergebnis bzw. Marken-ROI.....	354
Abb. 73:	Kategorien zur Klassifizierung von Markenbewertungsverfahren.....	360

Abkürzungsverzeichnis

- Abb. : Abbildung
- Abs. : Absatz
- AG : Aktiengesellschaft
- AMA : American Marketing Association
- Anm. : Anmerkung
- APIM : Actor-Partner Interdependence Model
- Art. : Artikel
- Aufl. : Auflage
- B2B : Business to Business
- B2C : Business to Customer
- BaFin : Bundesanstalt für Finanzaufsicht
- BAV : BrandAsset ValuatorTM
- BbankG : Gesetz über die Deutsche Bundesbank
- BGH : Bundesgerichtshof
- BGHZ : Bundesgerichtshof in Zivilsachen
- BIAF : Brands as Intentional Agents Framework
- BilMoG : Bilanzmodernisierungsgesetz
- BIP : Bruttoinlandsprodukt
- BMC : Bank Marketing Circles
- BSC : Balanced Scorecard
- bspw. : beispielsweise
- BVF : Brand Valuation Forum
- bzw. : beziehungsweise
- ca. : cirka
- CEO : Chief Executive Officer
- CI : Corporate Identity
- CRM : Customer-Relationship-Management
- CRS : Corporate Social Responsibility
- CTP : Customer Touch Points
- DAX : Deutscher Aktienindex
- d.h. : das heißt
- DPA : Deutsches Patentamt
- DRS : Deutscher Rechnungslegungsstandard
- EEG : Elektronenzephalografie
- EM : Einzelmarke
- etc. : et cetera
- EU : Europäische Union
- EuGH : Europäischer Gerichtshof
- e.V. : eingetragener Verein
- EVA : Economic Value Added®
- EVP : Endverbraucherpreis
- EWG : Europäische Wirtschaftsgemeinschaft

- f. : folgende
- Fam.-M. : Familienmarke
- ff. : fortfolgende
- FMCG : Fast Moving Consumer Goods
- fMRI : funktionelle Magnetresonanztomographie
- fTCD : funktionelle transkraniale Doppler-Sonographie
- GebrMG : Gebrauchsmustergesetz
- GEM : Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.
- GeschMG : Geschmacksmustergesetz
- GmbH : Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- GMVO : Gemeinschaftsmarkenverordnung
- GPSR : Geräte- und Produktsicherheitsgesetz
- GS : geprüfte Sicherheit
- HGB : Handelsgesetzbuch
- Hrsg. : Herausgeber
- IAS : International Accounting Standard
- ibi : Institut für Bankinformatik
- i.d.R. : in der Regel
- IOA : Impairment Only Approach
- i.S.v. : im Sinne von
- IT : Informationstechnologie
- i.V.m. : in Verbindung mit
- KGaA : Kommanditgesellschaft auf Aktien
- KGW : Gesetz über das Kreditwesen
- MaRisk : Mindestanforderung an das Risikomanagement
- MarkenG : Markengesetz
- MarkenRL : Markenrichtlinie
- MDAX : Midcap-Index der Deutschen Börse
- m.E. : meines Erachtens
- MEG : Magnetenzephalografie
- MFI : Monetäre Finanzinstitute
- MiFID : Markets in Financial Instruments Directive
- Mio. : Million
- Mrd. : Milliarde
- n.F. : neue Fassung
- Nr. : Nummer
- o.J. : ohne Jahr
- OLG : Oberlandesgericht
- o.S. : ohne Seitenzahl
- o.V. : ohne Verfasser
- PAF : Produktabsatzfunktion
- PatG : Patentgesetz
- PET : Positionen-Emissions-Tomografie
- PG : Privatkundengeschäft

- PI : Purchase Intentions
- POS : Point of Sale
- ROI : Return on Investment
- S. : Seite
- SDLE : Step-Down-Line-Extension
- SFAS : Statements of Financial Accounting Standards
- sog. : sogenannte
- SRM : Social Relations Model
- u.a. : unter anderem
- UAP : Unique Advertising Proposition
- UCP : Unique Communication Proposition
- UMC : University of Management and Communication
- UrhG : Urhebergesetz
- USA : United States of Amerika
- US-GAAP : United States Generally Accepted Accounting Principles
- USP : Unique Selling Proposition
- UWG : Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
- VA : Verbraucheranalyse
- VDE : Verband der Elektrotechnik Elektronik
Informationstechnik e.V.
- VersVermG : Verordnung über die Versicherungsvermittlung
- vgl. : vergleiche
- vorw. : vorwiegend
- VSB : Variation / Selektion / Bewahrung
- VVG : Gesetz über den Versicherungsvertrag
- WahrnG : Wahrnehmungsgesetz
- WTP : Willingness to Pay
- ZAW : Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft
- z.B. : zum Beispiel

Danksagung

Als allererstes möchte ich meiner Frau Katrin danken, die mich über all die Jahre in meinem Tun bestärkt und mir stets selbstlos den erforderlichen zeitlichen Freiraum ermöglicht hat. Ohne Katrin wäre diese Arbeit nicht entstanden. Ferner danke ich meiner Tochter Hannah Lena dafür, dass sie stets Verständnis hatte, wenn Papa arbeiten musste. Ganz besonderer Dank gilt natürlich meinem Doktorvater, Prof. Dr. Rainer Stöttner, für die Betreuung meiner Arbeit. Ich danke Herr Prof. Stöttner für die stets konstruktiven Gespräche sowie die konzeptionellen und inhaltlichen Anregungen und insbesondere für die hohen Freiheitsgrade, die es mir u.a. ermöglichten, die Arbeit auch während meines beruflichen Einsatzes in China fortzuführen. Herrn Prof. Dr. Andreas Mann danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Danken möchte ich auch Frau Prof. Dr. Martina Deckert und Herrn Prof. Dr. Pascal Nevries für ihr Engagement in der Promotionskommission. Weiter möchte ich meinen Eltern danken, die mich stets unterstützt und gefördert haben. Abschließend danke ich meiner Schwiegermutter Gabi und meiner Frau Katrin für die stets gute Verpflegung und ihr unermüdliches Korrekturlesen sowie meinem Schwager Christian, dessen Rechercheunterstützungen von Benin über Tübingen bis Changchun reichten.

Changchun, im März 2015

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Den Banken stellt sich derzeit eine Vielzahl an Herausforderungen. Die weltweite **Fianzkrise**, die durch die Insolvenz der US-amerikanischen Investmentbank *Lehman Brothers Inc.* am 15. September 2008 infolge der Subprimekrise beflügelt wurde, hat die Kunden stark verunsichert. Aufgrund ihrer Komplexität und Intransparenz lassen Bankprodukte sich als typische Vertrauensgüter charakterisieren. Dieses Vertrauen, das die Banken von den Kunden fordern, ist durch übermäßige und teilweise unbeherrschbare Spekulationsgeschäfte sowie Provisions- und Bonusorientierungen der Bankmitarbeiter zulasten der objektiven Kundenberatung stark gesunken. Die Finanzkrise ist somit speziell für die Kunden zu einer **Vertrauenskrise** geworden. Hier gilt es, das Vertrauen der Verbraucher zurückzugewinnen und sich als verlässlicher Partner zu positionieren.

Ferner ist die Unternehmensumwelt, mit der sich Kreditinstitute heutzutage konfrontiert sehen und mit der sie sich harmonisieren müssen, durch tiefgreifende Veränderungen und eine fortschreitende Dynamik gekennzeichnet. Der **horizontale Wettbewerb** im Bereich der Kreditinstitute intensiviert sich, was sich speziell in einem zunehmenden **Preis- und Konditionenwettbewerb** widerspiegelt. So werden Girokonten nicht nur gebührenfrei offeriert, sondern sogar mit einem Startguthaben versehen, wie aktuell bei der *ING-DiBa*. Ferner ist ein zunehmendes Eintreten branchenfremder Unternehmen, sogenannter **Non- und Near-Banks**, in den Markt der etablierten Kreditinstitute zu verzeichnen. Diese branchenfremden Anbieter nutzen dabei das Potential ihrer etablierten Marken. So bieten Automobilhersteller wie *Volkswagen* oder *BMW* nicht nur Finanzierungsmöglichkeiten, sondern weitreichende Finanzdienstleistungen an. Auch im Lebensmitteleinzelhandel sind vermehrt Finanzdienstleistungsangebote auszumachen. So hat die Supermarktkette *Tesco* damit begonnen, eigene Finance Center in ihren Filialen zu eröffnen und unter dem Motto „*Bank as you shop*“ Kunden mit besonders hohen Guthabenzinsen zu locken.¹ Der Kaffeeröster *Tchibo* bietet beispielsweise nun auch Konsumentenkredite an, die von den Kunden quasi ad hoc im Blindkauf erworben werden - so hoch scheint das Vertrauen in die Marke zu sein.² Finanzierungskäufe von Produkten werden meist direkt im jeweiligen Geschäft (z.B. Möbelhaus) abgewickelt, weil das Begehren des Kunden nicht der Kredit, sondern das Gut ist. Eine Vielzahl von Mobilfunkanbietern verfügt bereits über eine Vollbanklizenz und arbeitet an Konzepten, den Kunden Zahlungsmöglichkeiten per Handy zu offerieren. So soll die nächste Generation des *Apple iPhones* auf Basis der Near Field Communication Technology den direkten elektronischen Zahlungsverkehr ermöglichen. Damit würde das Handy zum digitalen Portemonnaie. In Asien wird diese Technologie an Fahrkarten- und Getränkeautomaten bereits eingesetzt. Anbieter wie *MLP* oder *AWD* drängen zunehmend in den Bereich des Vermögensaufbaus und der Vermögensanlage. Ferner weiten klassische Monoproduktanbieter wie etwa *BHW*, der Baufinanzierer der *Postbank*, oder *Wüstenrot* ihr Leistungsportfolio in Richtung eines

¹ vgl. Maier (1999), S. 130

² vgl. Renkel / Häuser, in Bankmagazin 2/2007, S. 33

Gesamtbedarfsansatzes aus.³ *Herrmann* charakterisiert die zunehmende horizontale Wettbewerbsintensivierung in Anlehnung an *D`Aveni* als „**Hyperwettbewerb**“.⁴

Neben dem gestiegenen horizontalen Wettbewerb ist auch das **Konsumentenverhalten** durch einen tiefgreifenden Wandel geprägt. Der klassische **konsistente Konsument**, der aus seinem Verhalten Rückschlüsse auf die zu Grunde liegende Zielgruppe ermöglicht, tritt zunehmend in den Hintergrund.⁵ Das Bild wird geprägt vom **hybriden Konsumenten**, der ein Nebeneinander unterschiedlicher bis widersprüchlicher Verhaltensweisen offenbart.⁶ Dieses Phänomen des wechselnden Anspruchs- und Konsumverhaltens erschwert zunehmend eine scharf konturierte Zielgruppensegmentierung. Eine Steigerung zum hybriden Konsumenten stellt der **multioptionale Konsument** dar. Er lässt sich durch mehrdimensionale Handlungsprinzipien beschreiben, da er mehrere Konsumziele gleichzeitig verfolgt. Als Steigerung des multioptionalen Konsumenten beschreibt *Liebmann* das Zukunftsszenario des **paradoxen Konsumenten**, dessen Verhalten in keiner Weise vorhersehbar ist.⁷ Die zunehmende Fluktuationsbereitschaft der Konsumenten bildet die Grundlage der Diskussionen um Kundenbindungsmaßnahmen im Sinne eines Customer-Relationship-Managements (CRM). *Silver/Berggren* betonen „Banks disregarding the importance of maintaining strong relationships with their customers risk losing some of their core business.“⁸

Verstärkt wird die **Fluktuationsbereitschaft** im Bereich der Kreditinstitute durch eine zunehmende Reduzierung des persönlichen Kontakts, der nach Meinung vieler Autoren die Basis der auf *Süchting* zurückgehenden **Bankloyalität** bildet.⁹ Initiiert wird die Entfremdung der Kunden durch die zunehmende **Multi-Channel-Distribution** und den Trend zum **Selbstbedienungsbanking**. Hinzu kommt, dass nach der aktuellen Studie „*Kundenmonitor Banken 2010*“ 72% der Befragten mit ihrer Hauptbank nicht zufrieden sind.¹⁰

Mangelnde Differenzierungspotentiale erschweren dabei eine klare Positionierung und Profilierung im Wettbewerbsumfeld. Die zunehmende Austauschbarkeit der Finanzdienstleistungen resultiert dabei vor allem aus der **Generaltauschware Geld**.¹¹ Die Herausstellung originärer Leistungsmerkmale stößt dabei auf die Problematik, dass **Liquidität gleich Liquidität** ist und sich nicht von einem Institut zum anderen unterscheidet.¹² Aufgrund des **fehlenden Innovationsschutzes** für

³ vgl. Hinterberg, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 262

⁴ vgl. Herrmann (1999), S. 61; vgl. zum Konzept des Hyperwettbewerbs *D`Aveni* (1995), S. 26

⁵ vgl. Meffert / Giloth, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 120

⁶ vgl. Heppelmann / Lürwer (2001): „Analyse hybrider Formen des Markenverhaltens“. URL: <http://www.markenverband.de/gem/publikationen.php4&action=show&id=35> (Stand 27.06.2003)

⁷ vgl. Meffert / Giloth, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 120 f.

⁸ Silver / Berggren (2010), S. 296

⁹ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 626 ff.; vgl. auch Süchting, in Süchting / Heitmüller (Hrsg.) (1998), S. 1

¹⁰ vgl. Psychonomics Financial Research (Hrsg.): „Kundenmonitor Bank 2010“, S. 15. URL: <http://www.psychonomics.de/filemanager/download/1953> (Stand 30.01.2011)

¹¹ vgl. Maier (1999), S. 43

¹² vgl. Süchting / Paul (1998), S. 719

Finanzdienstleistungsprodukte ist der wettbewerbsmäßige Vorsprung, den einzelne „Produkte“ leisten können, zeitlich sehr begrenzt. *Silver/Berggren* stellen fest: „For the past 15 years or so, corporate branding in financial industry has focused primarily on **technology issues**, which in turn has led to an emphasis on economy of scale. Research clearly shows that there is no added benefit in aiming for economy of scale, and that this route is questionable because it is relatively easy to achieve equality in terms of products.”¹³ Ferner lässt sich konstatieren, dass sich die Bankleistung hinsichtlich ihrer Gestaltungsmerkmale in der **Sättigungsphase** des Lebenszyklus befindet.¹⁴ Ein weiteres Problem der Differenzierung stellt das Gut der Dienstleistung als solches dar. Dienstleistungen sind **immateriell** und **abstrakt**. Sie lassen sich nicht im Sinne eines Markengedankens markieren, beispielsweise durch ein Markenzeichen. Durch die bereits beschriebene Entfremdung des Konsumenten kommt es zu einer Verschiebung vom High-Involvement- zum **Low-Involvement-Kontakt**, wodurch sich die Wirkung der Markenmarkierungen an den Customer Touch Points reduziert.

Die Möglichkeiten der Differenzierung über besondere Distributionswege wurden durch den einheitlichen Trend zur **Multi-Channel-Distribution** nahezu nivelliert. Ferner sind, bedingt durch die Synchronität der Leistungserstellung und der Leistungsinanspruchnahme, die Möglichkeiten innovativer Distributionskonzepte beschränkt. Im Bereich der kommunikativen Markenauftritte lassen sich ebenfalls kaum Unterschiede erkennen. Beispiele wären Claims wie *Wenn's um Geld geht, Schließlich ist es Ihr Geld, Eine Bank ein Wort, Die Bank an Ihrer Seite, Die Bank fürs Wesentliche etc.*¹⁵ Es lässt sich somit konstatieren, dass im Bereich der Kreditinstitute eine **kommunikative Patt-Situation** eingetreten ist, die durch die steigende Sättigung der Werbemedien verstärkt wird.¹⁶ Aufgrund ähnlicher Kostenstrukturen und vergleichbarer Betriebsformen ist eine Differenzierung hinsichtlich des **Preises** langfristig kaum haltbar. Ferner unterliegen Kreditinstitute bei ihrer Zinspolitik stark vergleichbaren exogenen Einflussfaktoren, sodass sich auch im Bereich der **Konditionenpolitik** kaum Differenzierungspotentiale bieten.¹⁷ Durch die aktuelle EU-Richtlinie „*Basel III*“, die bis Ende 2012 in nationales Recht umgesetzt werden sollte, wird eine weitere Reglementierung der Kreditvergabe erwartet.¹⁸ Selbst im Bereich der **Einlagensicherheit**, die einen hohen Stellenwert für den Kunden einnimmt (z.B. private Altersvorsorge), werden Differenzierungspotentiale durch homogene Einlagensicherungsfonds sowie entsprechende gesetzliche Regelungen größtenteils nivelliert.¹⁹

¹³ Silver / Berggren (2010), S. 296

¹⁴ vgl. Maier (1999), S. 44

¹⁵ vgl. Maier (1999), S. 45 ff.

¹⁶ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 22

¹⁷ vgl. Maier (1999), S. 42 ff.

¹⁸ *Basel III* enthält u.a. die erhöhten Eigenkapitalanforderungen aus der *Basel II*-Rahmenvereinbarung und als Resonanz auf die Subprime-Krise strengere Regelungen zur Eindämmung des Marktrisikos.

Quelle: o.V.: „*Basel III*“. URL:

<http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Basel3/basel3.html>

(o.J.) (Stand 04.01.2013)

¹⁹ vgl. Maier (1999), S. 42 ff.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich für die Kunden ein alles in allem von **hoher Austauschbarkeit** geprägter Wettbewerbsauftritt der Kreditinstitute zeigt, der **kaum Profilierungsmöglichkeiten** bietet.²⁰ „To the public, often one finance service is very much like another.“²¹

1.2 Lösungsansatz und Ziel der Arbeit

Vergleichbare Sättigungseffekte sowie eine **hohe Produkthomogenität** bestehen im Bereich der **Konsumgüterbranche** bereits seit geraumer Zeit. Neben die klassischen Marketingstrategien der Kosten- und Qualitätsführerschaft sowie der Kombination aus beiden tritt zunehmend die **Strategie der Markenführung** zur Konturierung des eigenen Angebots gegenüber Wettbewerbern in den Vordergrund. Preisliche Spielräume und Marktpositionierungen lassen sich häufig nur noch über **Markenbildungen** und **Imagepflege** erzielen. Die Marke hat speziell in den gesättigten Märkten deutlich an Relevanz gewonnen und wird von *Tomczak/Schlögel/Ludwig* beispielsweise als die konzeptionelle Klammer um die Aktivitäten des gesamten Unternehmens bezeichnet.²²

Marken übernehmen in der Praxis eine Vielzahl an **Funktionen**, sowohl für den Konsumenten als auch für den Anbieter. **Für den Konsumenten** erfüllen Marken die folgenden Funktionen: Orientierungsfunktion (im Sinne von Identifizierung), Vertrauensfunktion, Prestigefunktion, Identifikationsfunktion, Qualitätssicherungsfunktion und Entlastungsfunktion (Kompensierung unvollkommener Informationen). **Für den Anbieter** dienen Marken der Kundenbindung, der Marktsegmentierung, als Plattform für neue Produkte, als preispolitischer Spielraum, zur Wertsteigerung des Unternehmens, zur Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb sowie zur Präferenzbildung.²³

In Anbetracht der Ausführungen dieses Abschnitts, speziell zu den Funktionen von Marken, wird die Konklusion gewagt, dass die Schaffung starker Marken sowie deren professionelle strategische Führung einen **Lösungsansatz** zur Bewältigung der unter 1.1 „Problemstellung“ beschriebenen aktuellen Herausforderungen der Kreditinstitute darstellen kann. In Bezug auf Banken stellen *Silver/Berggren* fest: „Differentiation is one of the most important concepts for the contemporary service provider (...) In case where technology and functionality are not enough to differentiate between sellers, brands become vital.“²⁴ Dabei ist für Banken insbesondere die Vertrauensfunktion von Marken von Bedeutung. Hier sei auch nochmals auf den branchenspezifischen Vertrauensverlust infolge der eingangs beschriebenen Finanzkrise hingewiesen. *Fischer/Völckner/Sattler* haben in einer Studie zur brand relevance „risk reduction (reducing consumers` perceived risk of making a wrong decision)“²⁵ als einen zentralen Treiber der Marke identifiziert. *Shankar/Azar/Fuller* haben den Versicherungskonzern *Allstate* im Hinblick auf die

²⁰ vgl. Maier (1999), S. 50

²¹ Maidan (1996), S. 3

²² vgl. Tomczak / Schlögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 7

²³ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 9 ff.

²⁴ Sivler / Berggren (2010), S. 289

²⁵ Fischer / Völckner / Sattler (2010), S. 823

Markenrelevanz analysiert und ermittelt, dass die Markenrelevanz in der Sparte Lebensversicherungen am höchsten ist.²⁶ Auch hier kann bei den Konsumenten ein besonders hohes Sicherheitsbedürfnis attestiert werden.

Der vorliegenden Arbeit werden somit **zwei zentrale Hypothesen** zugrunde gelegt:

- **H1)** Im Bankbereich bestehen vergleichbare Sättigungseffekte und eine hohe Angebotshomogenität wie im Konsumgüterbereich.
- **H2)** Die Adaption von Markenführungskonzepten aus dem Konsumgüterbereich generiert einen positiven Betrag zur Profilierung, Differenzierung und Vertrauensbildung von Kreditinstituten.

Das **Ziel der vorliegenden Arbeit** besteht in der Überprüfung dieser Hypothesen. Dies bedeutet herauszuarbeiten, inwieweit die Kreditinstitute an den **Strategien** und **Instrumenten** der Markenführung aus dem Konsumgüterbereich partizipieren können. Aufgrund des stark inflationären Charakters des Themas Markenführung und der hohen Ausdifferenzierung und Detailtiefe der aktuellen Forschungsansätze im Bereich „Marke“ besteht ein vorgelagertes Ziel der Arbeit darin, die vielschichtigen Theorien und Ansätze zum Themenfeld Marke zu sichten, zu ordnen, zu analysieren, zu bewerten und zu einem integrativen Ansatz zusammenzuführen. Zwischenfazits, Zusammenfassungen und Exkurse erhöhen dabei den Nutzwert. Die Markenführung wird so auf ein breites, strukturiertes und transparentes Fundament gestellt. Es wird aufgezeigt, wie und warum Marken funktionieren. Dazu wird u.a. eine interdisziplinäre Mehrebenenanalyse der Marke durchgeführt. Auf diese Weise soll versucht werden, die Marke, die stellenweise als „Mythos“ beschrieben wird und der „Religionsersatzcharakter“ zugesprochen wird, ein Stück weit zu „entzaubern“.

Die Arbeit knüpft dabei an bestehende Überlegungen zur Markenführung von Kreditinstituten an und entwickelt diese auf Basis der Erkenntnisse aus der Konsumgüterbranche weiter. Auf diese Weise sollen die strategischen Ansätze der Bankbetriebslehre wie strategisches Management, Qualitätsmanagement und Kundenbindungsmanagement um den Aspekt der Markenführung bereichert werden.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Methodische Vorgehensweise:

Anhand der definitorischen und interdisziplinären Analysen werden zunächst **konstituierende Merkmale und Funktionen** einer Marke erarbeitet, um ein klares Bild von dem „Mythos Marke“ zu erhalten. Mit diesen Erkenntnissen werden im Weiteren existierende strategische Ansätze der Markenführung bewertet und zu einem **integrativen Steuerungskonzept** weiterentwickelt. Im Anschluss werden durch eine Analyse der Wettbewerbssituation im Bankbereich **branchenspezifische Markenanforderungen** abgeleitet. Diese bilden in der Folge die Basis für eine **konzeptionelle qualitative**

²⁶ Shankar / Azar / Fuller (2008), S. 576

Diskussion der Adaptionfähigkeit von Markenführungskonzepten aus dem Konsumgüterbereich auf den Bereich der Kreditinstitute.

Grundsätzlich lässt sich der methodische Ansatz der vorliegenden Arbeit dabei als **deskriptiv-konzeptionell** charakterisieren, weist aber durch die Analyse der Transfermöglichkeiten von Strategien und Instrumenten der Markenführung aus der Konsumgüterbranche auf Kreditinstitute auch einen diskursiven Charakter auf. Die **Datenbasis** speist sich aus der Literatur- und Quellenauswertung und ist daher als analytisch sekundär zu beschreiben. Weiter wurden **empirische Studien** wie beispielsweise *Kundenmonitor Bank 2010*, *Sinus-Milieus 2010* oder *stern MarkenProfile* in die Arbeit mit einbezogen. Die Gliederung erfolgt dabei weitestgehend anhand der deduktiven Methodik vom Allgemeinen zum Besonderen. Ferner wird eine Unterteilung zwischen strategischen und operativen Markensteuerungskonzepten vorgenommen.

Aufbau der Arbeit:

Die Arbeit gliedert sich neben der „Einführung“ und der „Schlussbetrachtung“ in **fünf Teile**. Alle fünf Teile werden jeweils mit einer **Zusammenfassung** abgeschlossen, die die wichtigsten Erkenntnisse komprimiert darstellt und strukturiert, wodurch der Nutzwert für den Leser erhöht wird. Die Zusammenfassungen dienen neben dem Inhaltsverzeichnis auch dazu, gezielt den Zugang zu einzelnen Themenbereichen zu finden. Sie übernehmen damit neben der Informations- auch eine Orientierungs- und Navigationsfunktion.

Im **ersten Teil** (Kapitel 2) wird eine für die vorliegende Arbeit geeignete Markendefinition aus wesentlichen bestehenden Ansätzen analytisch hergeleitet. Ferner wird die Marke in das Marketing eingeordnet und gegen die Konzepte Image und Branding abgegrenzt. Im Weiteren werden Kreditinstitute als Bezugsobjekt der Markenführung eingehend betrachtet. Neben definitorischen Bestimmungen ist auch eine Analyse der deutschen Bankenlandschaft in diesen Teil eingebettet. Im Anschluss erfolgt eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation im Bereich der Kreditinstitute und im Konsumgüterbereich. Dieser Teil gilt als Bezugsbasis für weiterführende Analysen bei der Diskussion um Strategien und Instrumente der Markenführung.

Der **zweite Teil** (Kapitel 3) dient dazu, einen interdisziplinären Erklärungsrahmen zur ganzheitlichen Erfassung von Marken zu generieren. In diesem Teil werden die vielschichtigen Facetten der Marke aufgezeigt und aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert, so etwa aus Sicht der Hersteller, des Handels oder der Konsumenten. Den Hauptteil dieses Kapitels bildet eine interdisziplinäre metaanalytische Untersuchung der Marke. Die Marke wird dabei auch aus Fachrichtungen außerhalb der Wirtschaftswissenschaften betrachtet, was eine besondere Herausforderung darstellt und in der Literatur in dieser umfassenden integrativen Form nicht vorliegt. Als innovativ gilt dabei der Ansatz, das Markenphänomen mit Hilfe der Evolutorischen Ökonomik zu erklären. Ein solcher Ansatz konnte m.E. bislang in der Markenliteratur nicht ausgemacht werden.

Der **dritte Teil** (Kapitel 4) befasst sich mit der konzepttheoretischen Bestandsaufnahme zur Markenführung. Dieser Teil bildet die Brücke zur Markenführung von Kreditinstituten. Zunächst werden umfassend die verschiedenen Markenführungskonzepte aufgezeigt. Es wird dabei der Versuch unternommen, diese chronologisch zu ordnen und Evolutionsstufen im Verständnis der Markenführung herauszuarbeiten. Ferner soll auf Basis der bestehenden strategischen Ansätze ein geeigneter Ansatz zur Markenführung von Kreditinstituten abgeleitet und auf seine Adaptionfähigkeit auf Kreditinstitute hin analysiert werden. Der Handlungsbedarf zur Markenführung von Kreditinstituten wird hier verdeutlicht.

Im **vierte Teil** (Kapitel 5) werden mit den Disziplinen Segmentierung und Positionierung wesentliche Vorentscheidungen der Markenkonzeption thematisiert und in ihrer Relevanz für Kreditinstitute analysiert. Darauf aufbauend werden die strategischen Ansätze zur Markenführung aus dem Konsumgüterbereich umfassend diskutiert. Die einzelnen Strategien werden dabei nach Chancen und Risiken bewertet und bezüglich ihrer Übertragbarkeit auf Kreditinstitute geprüft. Die Kapitel 5 und 6 folgen vom Aufbau her einem seriellen Ablaufmodell der Markenkonzeptionierung, wie es m.E. zielführend ist, um korrigierende Rückkopplungsschleifen zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Dieser Ansatz ist nicht statisch vorgegeben, stellt m.E. aber eine gute Orientierung der erforderlichen logischen Schritte dar und strukturiert so den Prozess.

Im **fünften Teil** (Kapitel 6) werden operative Ansätze der Markenführung aus dem Konsumgüterbereich aufgezeigt und hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf Kreditinstitute analysiert. Dabei findet eine Differenzierung zwischen Instrumenten zur Konzeption von Marken und Instrumenten zur Anreicherung von Marken statt. Abschließend werden mit dem Marken-Controlling Ansätze der Performance-Messung von Marken aufgezeigt. Dabei werden neben Instrumenten zur Messung ökonomischer Zielgrößen auch Messverfahren zur Erfassung von Bekanntheit und Image aufgezeigt. Als ein Instrument wird dabei die Marktforschungsanalyse *stern MarkenProfile* behandelt. Weiterhin wird das Themenfeld Markenwert mit seinen spezifischen Schwierigkeiten analysiert und es werden Empfehlungen für die Markenwertermittlung formuliert.

Ergänzend zu den Kapitelzusammenfassungen spannt das **Resümee** (Kapitel 7) ausgehend von den Hypothesen H1 und H2 noch einmal den thematischen Gesamtbogen und fasst die Ergebnisse komprimiert zusammen. Abschließend wird ein **Ausblick** auf die Bankenwelt der Zukunft gegeben, der die Arbeit abrundet. Dabei werden auf Basis empirischer Marktforschungsergebnisse Trends und Visionen aufgezeigt und neue Impulse gegeben.

1.4 Zielgruppen

Die vorliegende Dissertation richtet sich primär an die **Wissenschaft**. Bei den aktuellen Forschungsansätzen zum Thema Marke wurden eine hohe Ausdifferenzierung und Detailtiefe ausgemacht. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Dissertation

bewusst ein konstituierender, integrativer und interdisziplinärer Ansatz gewählt, der als holistisch zu charakterisieren ist. Die Arbeit analysiert, ordnet und bewertet dabei das Themenfeld Markenführung in seiner ganzen Breite. Es werden Treiber identifiziert und Abhängigkeiten aufgezeigt; Instrumente werden diskutiert, bewertet und weiterentwickelt. Ferner werden innovative Wege aufgezeigt und Impulse für ein neues Denken im Bereich der Markenführung von Kreditinstituten gegeben. Die Grundlage bilden dabei eine umfassende Analyse der strategischen und operativen Markenkonzepte aus dem Konsumgüterbereich sowie ein interdisziplinäres integratives Markenverständnis. Die Arbeit bietet damit anderen Wissenschaftlern im „Dschungel der Markenführung“ Orientierung und stellt durch neue Denkansätze einen fruchtbaren Boden für weitere Forschungen dar. Neben dem akademischen Wert hat die Arbeit durch die Integration diverser Beispiele und konkreter Handlungsempfehlungen auch einen hohen Nutzwert für die **Praxis**.

2 Grundlagen und Ausgangssituation

2.1 Marke - Begriffsbestimmung

„Marke! – Allein die mit dem Wort verbundenen Assoziationen scheinen die Phantasien von Anbietern und Nachfragern, von Wissenschaftlern und Feuilletonisten, von Unternehmensberatern und Globalisierungsgegnern gleichermaßen zu beflügeln.“

²⁷ Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos wurde das Motto des 21. Jahrhunderts von „Mensch und Maschine“ in „Mensch und Marke“ umtituliert. *Esch* beschreibt die Marke als das „Megathema schlechthin“.²⁸ Die Marke rückt als Untersuchungsobjekt zunehmend in den Fokus der Wissenschaft. Neben den Marketingwissenschaftlern setzen sich auch Kulturwissenschaftler, Psychologen, Psychoanalytiker, Soziologen oder auch Linguisten mit dem Thema Marke auseinander.²⁹ Es gibt heutzutage eine Vielzahl an Markenerscheinungsformen, wie z.B. Wortmarken, Bildmarken, Farbmarken, Hörmarken, Formmarken, Tast-, Geruchs- oder Geschmacksmarken, metaaphorische Marken, Phantasiemarken, Kollektivmarken, Fremddarken und so weiter.³⁰ Hinzu kommt eine Fülle an Begrifflichkeiten, Definitionen und Erklärungsansätzen. „Es wird von Persönlichkeit, Charakter, Code, Muster oder auch Mythos, Seele, Kult oder sogar von der Marke als Religion gesprochen.“³¹ Ergänzt wird das babylonische Begriffswirrwarr noch um Anglizismen wie Brand Character, Brand Personality oder Brand Core Value, um nur einige zu nennen.³²

Aufgrund der beschriebenen Situation und der Tatsache, dass die Marke den zentralen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit bildet, wird es als zielführend erachtet, den Begriff „Marke“ näher zu betrachten. *Stockmann* zitiert zum Thema „Begriffe“ *Gutenberg*: „Begriffe sind ihrer Natur der Sache nach immer nur Mittel zum Zweck, nicht Selbstzweck, also nicht Erkenntnis, sondern Instrumente im Prozess der Gewinnung von Erkenntnis.“³³

Daher wird im Weiteren auszugsweise ein Überblick über wesentliche Definitionen zum Begriff „Marke“ gegeben und der Versuch unternommen, diese zu ordnen. In der Folge werden konstituierende Merkmale abgeleitet und eine für die vorliegende Arbeit zweckmäßige Definition wird argumentativ erarbeitet. Zunächst wird der Begriff dabei etymologisch betrachtet.

²⁷ Welling (2006), S. 3

²⁸ vgl. Esch (2003), S. 4

²⁹ vgl. Welling (2006), S. 4

³⁰ vgl. Welling (2006), S. 85 ff.

³¹ Adjouri (2004), S. 11

³² vgl. Adjouri (2004), S. 11

³³ Stockmann (1998), S. 5; nach Gutenberg (1953)

2.1.1 Etymologische Betrachtung

Eine **etymologische Betrachtung** des Wortes „Marke“ zeigt auf, dass der Begriff seinen semantischen Ursprung im germanischen „Marka“ besitzt, was sich allgemein als Zeichen beschreiben lässt. Grenzzeichen bzw. Grenzsteine wurden ebenfalls als „Marka“ bezeichnet. Der Begriff wurde im lateinisch-römischen Sprachraum allgemein zur Kennzeichnung von Eigentum genutzt. Der Terminus „Marke“ kommt über den romanisch-französischen Sprachraum zur Zeit Napoleons Anfang des 18. Jahrhunderts als „Marque“ zurück in den deutschen Sprachraum.³⁴ Er diene dazu, ein Zeichen auf einer Ware zu benennen.³⁵ Es lässt sich etymologisch auch eine Verwandtschaft zu den Verben „markieren“ und „merken“ herleiten. Die Marke dient somit den Funktionen Erkennen und Erinnern. Ebenso beschreibt das Adjektiv „markant“ etwas, das sich als einprägsam auszeichnet.³⁶

2.1.2 Markendefinitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Im Folgenden werden wesentliche Definitionen des Begriffs Marke aufgezeigt und analysiert. Grundsätzlich lässt sich dabei eine Unterteilung nach der wissenschaftlichen Herkunft der Begriffsfassung in **Markendefinitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht** und **Markendefinitionen aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht** vornehmen. Die rechtliche Sicht der Marke als eingetragenes Warenzeichen ist evident und liegt beiden Perspektiven zugrunde. Sie wird im Rahmen der interdisziplinären Analyse der Marke in Kapitel 3.4.1 eingehend betrachtet.

Definition nach Gutenberg

Bei *Gutenberg* ist ein sehr produktlastiger und betriebswirtschaftlicher Zugang zum Begriff Marke attestierbar. *Gutenberg* beschreibt die Marke bzw. den Markenartikel dabei anhand von vier Merkmalen. „Von Markenartikeln wird hier dann gesprochen, wenn folgende Merkmale gegeben sind:

1. Die Waren müssen standardisierbare Erzeugnisse für einen differenzierten Massenbedarf sein.
2. Die Waren müssen durch Warenzeichen oder Ausstattung markiert sein.
3. Bei dem Verkauf der Waren müssen sich die Hersteller bevorzugt der Methoden moderner Werbung bedienen. Die Werbung muss in erster Linie direkte Werbung sein.
4. Die Käufer müssen die Vorstellung gewonnen haben, dass die Marke für gleichbleibende Qualität bürgt (Verkehrsgeltung). Das besagt nicht, dass tatsächlich eine bestimmte Qualität garantiert ist. Jedoch darf davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen, die Markenartikel verkaufen, aus absatzpolitischen Gründen den größten Wert darauf legen, die Warenqualität unverändert zu halten.“³⁷

³⁴ vgl. Welling (2006), S. 29

³⁵ vgl. Meier (1999), S. 4

³⁶ vgl. Seebauer (2004), S. 14

³⁷ Gutenberg (1962), S. 368

Es handelt sich bei *Gutenberg* um eine sehr absatzorientierte Sichtweise, der der marketingwissenschaftliche Zeitgeist der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts anzumerken ist.

Definition nach *Mellerowicz*

Die wohl bekannteste Definition aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich stammt von *Mellerowicz*. Sie zeigt, wie die vorstehend von *Gutenberg* genannte, einen starken Produktbezug auf. „Markenartikel sind die für den privaten Bedarf geschaffenen 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 beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“³⁸ *Adjouri* stellt fest, dass die Definition von *Mellerowicz* eine statische Auflistung der Kennzeichen einer Produktmarke ist, und schlussfolgert, dass sie sich nicht eignet, die Marke ganzheitlich zu erklären.³⁹ Die für das heutige Markenverständnis wichtigste Erkenntnis *Mellerowicz*s ist m.E. die Verkehrsgeltung, sprich die Akzeptanz und Anerkennung einer Marke, nicht nur vom Markenverwender selbst, sondern speziell auch von seinem für ihn relevanten sozialen Umfeld. *Welling* weist an dieser Stelle m.E. zu Recht darauf hin, dass diese qualitative Aussage quantitative Schwächen hat. „Fraglich wäre z.B., ab welchem (und wie gemessenem) Bekanntheitsgrad (70% oder 71,35%) ein markiertes Produkt als Markenartikel zu gelten hat.“⁴⁰ Diese Frage ist m.E. nach natürlich provokativ, weist jedoch auf die definatorischen Schwierigkeiten hin.

Dilemma zwischen Markenartikeln und markierten Artikeln

Welling weist darauf hin, dass speziell die qualitative Konnotation, wie sie unter anderem von *Mellerowicz* gefordert wird, zu einer dualistischen Betrachtung führt, in der zwischen Markenartikeln und markierter Ware differenziert wird.⁴¹ „Der Begriff des Markenartikels sollte nur denjenigen markierten Leistungen vorbehalten sein, die sich durch eine vergleichsweise höhere Qualität auszeichnen.“⁴² Durch die Einführung dieser normativen Komponente in die Diskussion, „... wurde die Auffassung vertreten, dass für einen nachhaltigen Erfolg der Absatzbemühungen besondere Anstrengungen notwendig waren, durch die dann ein (‘echter’) Markenartikel als überlegene Form gegenüber der ‘nur’ mit einem Kennzeichen versehenen Waren (Markenware bzw. ‘unechter’ Markenartikel) entstand. Daraus resultiert jedoch ein ‘Unterscheidungs-dilemma’ zwischen echten und unechten Markenartikeln.“⁴³ In diesem Zusammenhang wirft *Berekoven* die Frage auf, ob eine solche Abgrenzung überhaupt möglich ist.⁴⁴ *Welling* führt in diesem Zusammenhang weiter aus, dass es zu kurz greife, erfolgreiche Markenartikel als „echte“ und weniger

³⁸ Mellerowicz (1963), S. 39

³⁹ vgl. Adjouri (2004), S. 190

⁴⁰ Welling (2006), S. 41

⁴¹ vgl. Welling (2006), S. 38

⁴² Welling (2006), S. 38, nach Leitherer (1988), S. 77

⁴³ Welling (2006), S. 38, siehe auch Berekoven (1992), S. 42

⁴⁴ vgl. Berekoven (1992), S. 42

erfolgreiche Markenartikel als „unechte“ zu bezeichnen, zumal diverse exogene Einflussfaktoren von der Unternehmung nicht zu beeinflussen sind.⁴⁵ Dieses Unterscheidungs-dilemma hat jedoch an Bedeutung verloren, weil sich das heutige Markenverständnis zunehmend von der Marke als physischem Produkt gelöst hat. Die Marke wird immaterialisiert und verstärkt von ihrer psychologischen Komponente her betrachtet. Insofern ist es m.E. auch legitim, den Erfolgsfaktor (im Sinne von Beständigkeit, Tradition und Anerkennung) in die Diskussion einzubeziehen, weil sich der psychologische Nutzen zum Großteil aus der spezifischen positiven Aura der Marke speist.

Definition nach Aaker

Aaker ist einer der bekanntesten amerikanischen Marketingexperten und hat sich durch diverse Publikationen sehr um die Thematik „Marke“ verdient gemacht.⁴⁶ „A brand is a distinguishing name/or symbol (such as logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or service of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors.“⁴⁷ *Aaker* löst sich ebenfalls vom Produkt und betrachtet die Marke als Namen oder Symbol. Er stellt dabei speziell die beiden Funktionen identifizieren (aus Sicht des Kunden) und abgrenzen gegenüber dem Wettbewerb (aus Sicht des Herstellers) heraus. Interessant ist, dass er sich auf Produkte und Dienstleistungen bezieht. Seine Charakterisierung der Marke weist große Übereinstimmung mit der Definition der *American Marketing Association (AMA)* auf.⁴⁸

Definition nach Bruhn

Wie *Aaker* bezieht auch *Bruhn* Dienstleistungen explizit in seine Definition mit ein, er verwendet dabei die Begriffe Marke und Markenartikel gleichlautend. Allerdings grenzt *Bruhn* sogenannte markierte Waren bzw. Dienstleistungen ab, die lediglich durch Namen oder Symbole gekennzeichnet sind, aber die übrigen Attribute eines Markenartikels nicht aufzeigen. Er betrachtet den Markenartikel umfassend aus der Kundensicht und definiert den Begriff wie folgt: „...Versprechen, auf Kundennutzen ausgerichtete unverwechselbare Sachgüter oder Dienstleistungen standardisiert in gleichbleibender oder verbesserter Qualität zur Erfüllung gegebener Erfordernisse anzubieten.“⁴⁹ Im Gegensatz zu vorherigen Ansätzen, wie beispielsweise von *Gutenberg* oder *Mellerowicz*, wird die Marke bei *Bruhn* nicht als physisches Produkt, sondern als „Versprechen an den Kunden“ betrachtet. Die Marke stellt demnach eine Art Garantie dar und gibt dem Kunden Sicherheit. Bedauerlicherweise lässt *Bruhn* in seiner Definition der Marke bzw. des Markenartikels dem geneigten Leser einen großen Interpretationsspielraum, was unter der „Erfüllung gegebener Erfordernisse“ zu verstehen ist. Wie *Aaker* bezieht auch *Bruhn* den Bereich der Dienstleistungen mit in die Markenbetrachtung ein.

⁴⁵ vgl. Welling (2006), S. 38

⁴⁶ vgl. Adjouri (2004), S. 191

⁴⁷ Aaker (1991), S. 22

⁴⁸ vgl. Committee on Definitions of the American Marketing Association (1960), S. 9

⁴⁹ Bruhn (1994), S. 7

Definition nach Kotler/Bliemel

Kotler/Bliemel lehnen sich in Analogie zu *Aaker* mit ihrer Definition ebenfalls eng an die Definition der *American Marketing Association (AMA)* an, ergänzen dabei jedoch, dass sich das implizite Markenverständnis nur als Konglomerat aus den Bestimmungen Marke, Markenname, Markenzeichen und Warenzeichen ergibt. „**Marke**: Ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten. ...**Markenname**: Der verbale wiedergebbare, `artikulierbare` Teil der Marke. Beispiele: Opel, Persil, Maggi, Mövenpick und Gardena. ...**Markenzeichen**: Der erkennbare, jedoch nicht verbal wiedergebbare Teil der Marke, z.B. ein Symbol, eine Gestaltungsform, eine charakteristische Farbgebung oder eine Schrift. Beispiele: die Adidas-Streifen, der Mercedes-Stern und die lila Milka-Kuh. ... **Warenzeichen**: Eine Marke oder ein Markenbestandteil, die bzw. der rechtlich geschützt ist und dem Anbieter die ausschließliche Nutzung des Namens oder Zeichens sichert.“⁵⁰ Die Definition von *Kotler/Bliemel* zeigt m.E. bereits ansatzweise die Vielschichtigkeit des Begriffs „Marke“ auf. Es lässt sich jedoch feststellen, dass die von *Kotler/Bliemel* gewählte Umschreibung ebenso auf lediglich markierte Produkte zutrifft, denen jedoch im Sinne eines bloßen Labeling ein umfassendes Markenkonzept fehlt.

Definition nach der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (GEM)

Die Definition des Begriffs Marke durch die *Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (GEM)*, an der auch *Bruhn* beteiligt war, lautet wie folgt: „Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhafte werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert.“⁵¹ Ein wesentlicher Beitrag der Definition durch die *Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.* ist m.E. der Aspekt des „systematischen Absatzkonzepts“. Auch wenn die Erfüllung von Kundenerwartungen in die Definition inkludiert ist, so ist der Grundtenor durch die Bezugnahme auf Leistung, Absatzkonzept und Qualitätsversprechen doch betriebswirtschaftlich und nicht verhaltenswissenschaftlich. Dieses Beispiel zeigt jedoch, dass eine Abgrenzung nicht immer scharf konturiert ist.

⁵⁰ Kotler / Bliemel (2001), S. 689

⁵¹ Bruhn / Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (2002), S. 18

2.1.3 Markendefinitionen aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht

Nachdem vorstehend Markendefinitionen betrachtet wurden, bei denen sich eher eine betriebswirtschaftliche Sichtweise attestieren lässt, werden im Folgenden Markendefinitionen betrachtet, die eher einer verhaltenswissenschaftlichen Sichtweise entspringen.

Definition nach Domizlaff

Domizlaff, der als Begründer der Markentechnik in Deutschland gilt, nimmt eine eher imageorientierte Sichtweise ein, ohne dies explizit zu benennen. Er beschreibt den Begriff Marke bzw. Markentechnik wie folgt. „Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher. Der Ausgangspunkt ist die markentechnische Erfindung, die auch, wie jede technische Erfindung, nur auf einer Besonderheit beruhen kann. Es handelt sich dabei – mehr oder weniger ergänzt durch materielle Vervollkommnungen – um eine erhöhte psychologische Zweckerfüllung.“⁵² *Domizlaff* führt weiter aus, dass ein Markenartikel, der qualitativ tadellos sein muss, wie eine patentierte Erfindung dem „Schöpfer“ die Sicherheit eines Monopols gewährleisten kann.⁵³ *Domizlaff* betont, dass eine Marke „... gewissermaßen nur eine Materialkomposition ist, die besonders geeignet und verführerisch ist, um von der Masse aufgenommen und zu einer lebendigen Marke auferweckt zu werden.“⁵⁴ Die Schlussfolgerung lautet: „Konsumenten machen Marken zu Marken, die Hersteller schaffen nur den erforderlichen Rahmen.“ Er bezeichnet die Marke als einen Begriff im Gehirn der Masse.⁵⁵ Er prägt in diesem Kontext den Ausdruck der „Massenpsyche“ in Bezug auf die Manifestierung einer Marke.⁵⁶ Durch seine starke Bezugnahme auf das Verhalten des Kunden (Präferenz und Massenpsyche) ist sein Ansatz als verhaltenswissenschaftlich zu charakterisieren.

Definition nach Meffert/Burmann/Koers

Meffert/Burmann/Koers stellen ihrer Definition des Markenbegriffs voran, dass zwischen der Marke als ein werbliches Schutzrecht aus juristischer Sicht, der Marke als markiertes Produkt und der „eigentlichen“ Marke zu unterscheiden ist. Somit entgehen Sie wie *Kotler/Bliemel* dem beschriebenen Entscheidungsdilemma zwischen „Markenartikeln“ und „markierten Artikeln“. *Meffert/Burmann/Koers* nehmen eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive ein und folgern, dass im Gegensatz zu dem mit der Marke verbundenen gewerblichen Schutzrecht und markierten Produkt die Marke ausschließlich im Kopf des Konsumenten existiert und somit immateriell ist. Ihr Ansatz basiert daher auf einem subjektiven nachfragerbezogenen Markenverständnis.⁵⁷ „Die Marke kann als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert

⁵² Domizlaff (1939), S. 70 f.

⁵³ vgl. Domizlaff (1939), S. 69

⁵⁴ Domizlaff (1939), S. 128

⁵⁵ vgl. Domizlaff (1992), S. 140

⁵⁶ vgl. Domizlaff (1992), S. 137 ff.

⁵⁷ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 6

werden. Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten.⁵⁸ Es ist festzustellen, dass sich diese Definition - wie bei *Bruhns* - ebenfalls vom physischen Produkt löst. Ansonsten zeigt sie jedoch große Übereinstimmung mit der Definition von *Mellerowicz* aus dem Jahr 1963. *Adjouri* kritisiert, dass *Meffert/Burmann/Koers* in ihrer Definition nicht konkretisieren, was sie unter *einem Vorstellungsbild* verstehen.⁵⁹ Dem muss widersprochen werden. *Meffert/Burmann/Koers* führen weiter aus, dass „dieses Vorstellungsbild die affektiven (das heißt gefühlsmäßigen Einschätzungen), kognitiven (das heißt subjektives Wissen) und konativen (Verhaltensabsicht, Kaufbereitschaft) Einstellungskomponenten gegenüber einer Marke repräsentiert.“⁶⁰

Der psychologische Ansatz von *Meffert/Burmann/Koers* geht gemäß *Welling* auf *Ogilvy* zurück, der bereits 1951 in seiner Rede vor der *American Marketing Association* die Marke als „Consumer`s Idea of a Product“ bezeichnet haben soll.⁶¹ *Welling* betont, dass sich in Bezug auf die Marke die Betrachtungsebene verlagert hat, von einer Absatzobjektebene auf eine Wirkungsobjektebene. Er bezieht sich hierbei auf den aus der scholastischen Philosophie stammenden definitorischen Ansatz *per genus proximum et differentiam specificam*, was den Wechsel auf eine nächsthöhere Gattung impliziert. Er schließt sich folglich der Sichtweise von *Meffert/Burmann/Koers* an.⁶²

Definition nach Esch

Esch nimmt ebenso wie *Meffert/Burmann/Koers* eine verhaltenswissenschaftliche Position ein. Er stellt fest, dass eine klassische physische Produktsichtweise nicht geeignet ist, die Wirkung von Markenprodukten auf die Konsumenten zu beschreiben. Seiner Ansicht nach bedarf es hierzu einer Berücksichtigung der mit der Marke beim Konsumenten verbundenen Gefühle und Erfahrungen.⁶³ *Esch* trifft daher folgende Definition: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“⁶⁴ Ein ergänzender und m.E. wichtiger Aspekt in der Definition von *Esch* gegenüber den übrigen genannten Definitionen ist die Beschreibung der Verhaltensbeeinflussung des Konsumenten bei der Produktwahl. Marken werden demnach präferiert und bestimmen das Wahlverhalten. „Lediglich markierte Produkte“, die keine verhaltensbeeinflussende Präferenz hervorrufen, werden bei seinem definitorischen Ansatz bewusst ausgegrenzt.

⁵⁸ Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 6

⁵⁹ vgl. Adjouri (2004), S. 190

⁶⁰ Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 6

⁶¹ vgl. Welling (2006), S. 44

⁶² vgl. Welling (2006), S. 44

⁶³ vgl. Esch (2003), S. 23

⁶⁴ Esch (2004), S. 23

2.1.4 Empirische Erkenntnisse nach dem Assoziationsverfahren

Ergänzt werden sollen die vorstehend genannten wissenschaftstheoretischen Bemühungen, den Begriff „Marke“ zu fassen, um **empirisch gewonnene Erkenntnisse** von *Adjouri*. *Adjouri* hat gemeinsam mit dem *Institut für Psychologie der Universität Göttingen* im Jahr 2003/2004 eine Analyse unter 164 Marketingfachleuten nach dem sogenannten „Freelisting“-Verfahren durchgeführt. Beim Freelisting handelt es sich um ein Assoziationsverfahren, bei dem die Probanden im ersten Schritt die offene Frage „Was assoziieren Sie mit dem Begriff Marke?“ beantworten. Die Antworten werden jeweils auf zehn Assoziationen begrenzt. Im zweiten Schritt muss dieselbe Person ihre zehn Assoziationen anhand einer Skala von 1 (wenig wichtig) bis 5 (sehr wichtig) bewerten. Ziel dieser zweiten Bewertungsstufe ist es, dass die Probanden noch einmal die Möglichkeit haben, ihre Assoziationen nach der Relevanz zu überprüfen. Am Ende der Analyse werden alle 1.640 Assoziationen nach ihrer Häufigkeit und Wichtigkeit ausgezählt und es wird ein exaktes tabellarisches Ranking erstellt.⁶⁵ Die Untersuchung führte zu folgendem Ergebnis (siehe Abb. 1).

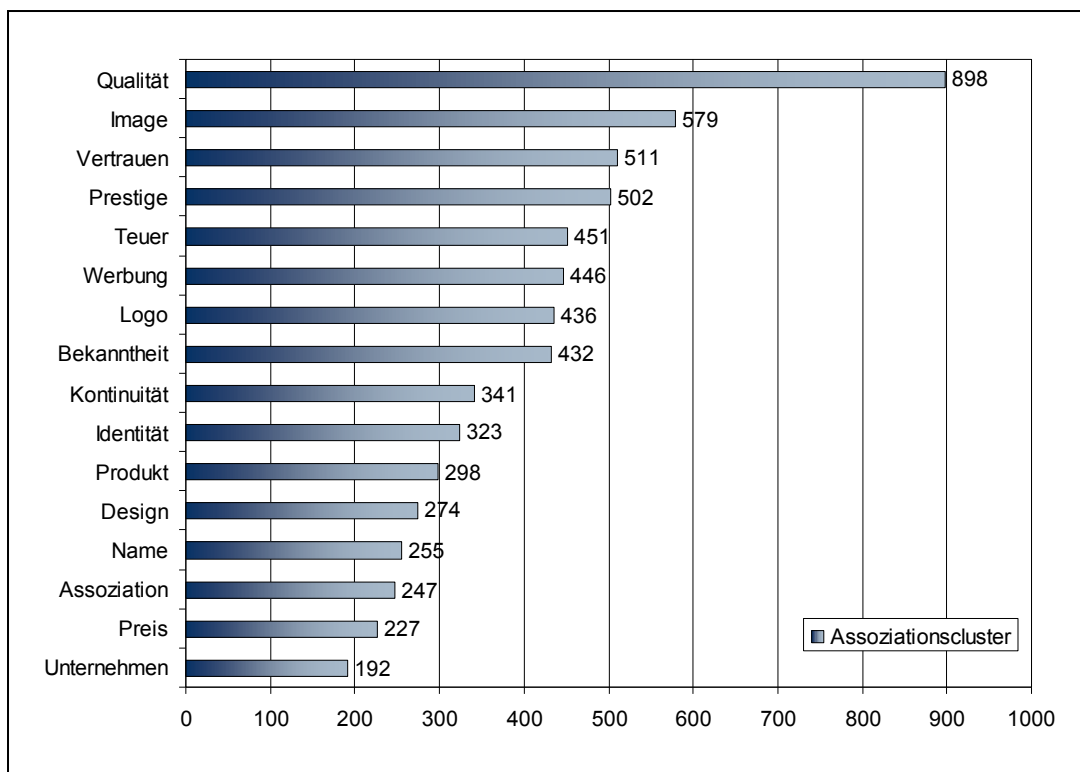


Abb. 1: Die gewichtete Assoziation zur Frage: „Was assoziieren Sie mit dem Begriff Marke?“⁶⁶

Adjouri stellt fest, dass das Freelisting keine Überraschungen in Bezug auf die Assoziationen offenbart. Die typischen Eigenschaften einer Marke wie Qualität, Vertrauen, Logo oder Bekanntheit werden genannt. Dabei wird die Marke als Wirtschaftsgut gesehen,

⁶⁵ vgl. *Adjouri* (2004), S. 193 ff.

⁶⁶ *Adjouri* (2004), S. 197

das in der Regel mit einem Produkt in Verbindung gebracht wird und hinter dem ein Unternehmen steht.⁶⁷ Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Probandengruppe homogen aus Marketingfachleuten zusammengesetzt hat und damit keinen repräsentativen Querschnitt über alle Stakeholder der Marke darstellte (so wäre sicher auch die Assoziation von Kunden interessant). Insofern ist der Erkenntnisgewinn relativ. Die Erhebung gibt m.E. jedoch ein gutes assoziatives Stimmungsbild - zumindest der Marketingfachleute - zum Themenkomplex „Marke“ wieder. Im Anschluss an seine Untersuchungen kommt *Adjouri* zu folgender Markendefinition: „Die Marke ist ein differenzierendes Zeichen, das für eine Leistung steht und auf Kontinuität aufgebaute Botschaften langfristig erfolgreich an die Kunden kommuniziert.“⁶⁸

2.1.5 Analytische Ableitung eines geeigneten Marken-Verständnisses

Im Folgenden wird nun der Versuch unternommen, die genannten Definitionen weiter zu ordnen, konstituierende Merkmale abzuleiten und eine für die vorliegende Arbeit zielführende bzw. geeignete Definition aufzustellen. Nach eingängiger Analyse der angeführten Definitionen lassen sich spezifische Definitionsschwerpunkte und Sichtweisen erkennen, die eine Clusterung der Ansätze in die folgenden drei Gruppen gestatten:

- Produkt-Sicht (Betrachtungsschwerpunkt liegt auf physischem Produkt)
- Zeichen-Sicht (Betrachtungsschwerpunkt liegt auf der Kennzeichnung)
- Psychologische Sicht (Betrachtungsschwerpunkt liegt auf dem Imaginären).

Die Definition der *Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (GEM)* ist sehr neutral gehalten und bezeichnet die Marke allgemein als Leistung. Daher wurde die Definition der GEM keinem der genannten drei Cluster zugeordnet. Die nachstehende Abb. 2 fasst die wesentlichen definatorischen Kernaussagen noch einmal komprimiert zusammen und zeigt die **Clusterbildung** auf, dabei wurden die Ausprägungen farblich gekennzeichnet, die m.E. für ein aktuelles Markenverständnis konstituierend sind und die Basis der Erarbeitung einer eigenen Definition bilden.

⁶⁷ vgl. *Adjouri* (2004), S. 199

⁶⁸ *Adjouri* (2004), S. 202

Produkt-Sicht		Zeichen-Sicht		
<i>Mellerowicz</i>	<i>Gutenberg</i>	<i>Kotler/Bliemel</i>	<i>Adjouri</i>	<i>GEM</i>
Produkt	Produkt	Kennzeichnung	Differenzierendes	Leistung
Einheitlich	Standardisiert	Differenzierung	Zeichen	System. Absatz-
Qualität	Markiert	ggü. Konkurrenz	Leistung	konzept
Werbung	Werbung		Kontinuität	Qualität
Anerkennung	Qualität		Erfolgreiche	Werthaltig
			Kommunikation	Nutzenstiftend
			ggü. Kunden	Erfolgreich im
				Markt
Psychologische Sicht				
<i>Meffert/Burmann/ Koers</i>	<i>Bruhn</i>	<i>Esch</i>	<i>Domizlaff</i>	
Vorstellungsbild	Versprechen	Vorstellungsbild	Monopolstellung	
Unverwechselbar	Unverwechselbar	Identifikation	in Verbraucher-	
Großer Absatzraum	Kundennutzen	Differenzierung	psyche	
Langer Zeitraum	Qualität	Wahlverhalten-	Psychologische	
Gleichartiger Auftritt		prägend	Zweckerfüllung	
Qualität			Muss von der	
			Masse ange-	
			nommen werden	

Abb. 2: Clusterung wesentlicher Definitionen zum Begriff „Marke“

In den genannten Definitionen wird der **Qualität** eine hohe Bedeutung beigemessen, in *Adjouris* Erhebung ist sie sogar der meistgenannte Aspekt. Die Punkte **Anerkennung**, die **Annahme der Marke durch die Masse** (sprich die Verbraucher) sowie der **Erfolg der Marke** sind m.E. eng miteinander verzahnt. Eine Marke muss in den Köpfen der relevanten Zielgruppe die kritische Masse erreicht haben (Markenwissen), um sich dann durch einen Akzeleratorprozess aus sich selbst heraus zu verstärken und damit den Erfolg zu ermöglichen, das **Wahlverhalten des Kunden zu beeinflussen** und den **Kundennutzen** zu steigern.

Im Sinne von kommunikativen Selbstaussagen erfüllen Marken wie *GUCCI* oder *Rolex* ihren Zweck für den Verwender nur im sozialen Umfeld; in der sozialen Isolation verlieren sie an Bedeutung. Die Determinanten **Kontinuität** und **Gleichartigkeit im Auftritt** geben dem Kunden Sicherheit und fördern die **Identifikation** im Sinne von Erkennen. Hierzu ist auch ein **systematisches Absatzkonzept** erforderlich. Einen wichtigen Aspekt betrifft auch die Identifikation im Sinne von Konformität. Der Aspekt der **Differenzierung** bezieht sich in der Definition von *Kotler/Bliemel* auf die Abgrenzung eines Anbieters zum Wettbewerb. Marken dienen jedoch auch vielfach zur Abgrenzung des Markenverwenders. Nach diesen Überlegungen ergibt sich folgender Ansatz zur Definition des Begriffs „Marke“, bei dem der Versuch unternommen wird, die von *Welling* beschriebenen Betrachtungsebenen Absatzobjektebene und Wirkungsobjektebene zu integrieren. Denn für die spätere Markensteuerung muss der Hersteller auf der Objektebene ansetzen. Die Wirkungsebene ist das Ergebnis der Objektebene.

Eine Marke ist ein durch die Masse anerkanntes, konstantes, qualitativ hochwertiges, markiertes Leistungsangebot, das durch ein systematisches Absatzkonzept vom Kunden präferiert wird und ihm einen psychologischen Zusatznutzen stiftet.

2.1.6 Begriffliche Einordnung der Marke in das Marketing

Abschließend soll der Begriff Marke in das **Marketing** eingeordnet werden. *Süchting/Paul* orientieren sich in ihrer Definition des Begriffs „Marketing“ an *Kotler* und bezeichnen Marketing als „...an den Kundenbedürfnissen orientierten, zielgerichteten Einsatz der absatzpolitischen Instrumente zur Überwindung der zwischen Angebot und Nachfrage bestehenden Marktwiderstände.“⁶⁹ *Hünerberg* weist darauf hin, dass sich in den vergangenen einhundert Jahren im Marketing die folgenden drei grundsätzlichen Betrachtungsweisen entwickelt haben, die jedoch miteinander verwoben sind.⁷⁰

- Absatzorientierter Marketingansatz
- Unternehmensphilosophischer Ansatz – Ausrichtung des gesamten Unternehmens am Markt (insbesondere Kunden und Konkurrenten)
- Technischer Marketingansatz – Summe aller Methoden und Techniken zur Marktbeeinflussung

Er führt weiter aus, dass es im Rahmen dieser drei Betrachtungsweisen eine Vielzahl spezifischer Ausrichtungen gibt, wie beispielsweise Dienstleistungsmarketing, Social Marketing, verhaltenswissenschaftliches Marketing, Relationship Marketing oder Individualmarketing.⁷¹ Das klassische absatzorientierte Marketing setzt sich aus vier Teildisziplinen zusammen. Man spricht in diesem Zusammenhang vom sogenannten **Marketing-Mix**. Dieser umfasst die Bereiche Produktpolitik, Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik und die Kommunikationspolitik. Diese klassische Vierteilung wird vielfach als sogenannte **4 Ps**, nämlich Product, Price, Place und Promotion, *Kotler* zugeordnet, erstmals eingeführt hat sie jedoch *McCarthy*.⁷² Speziell im Dienstleistungsbereich wurden die 4 Ps um die weiteren 4 Ps Process, People, Physical Evidence und Philosophie/Promise erweitert.⁷³ Ein ebenfalls sehr weitgreifendes Marketingverständnis haben *Wright/Hünerberg*: „Today, contemporary teaching and practice is based on the idea that marketing is a broad concept of general management implying a market view of the organisation. No longer does marketing just refer to seller, but everyone in the organisation, be it in a proper marketing department, in production or procure-

⁶⁹ Süchting / Paul (1998), S. 617

⁷⁰ vgl. Hünerberg, in Hünerberg (Hrsg.) (2001a), S. 1, vgl. auch Hünerberg / Choi (1999), S. 1 ff.

⁷¹ vgl. Hünerberg, in Hünerberg (Hrsg.) (2001a), S. 1

⁷² vgl. McCarthy (1975), S. 37

⁷³ Krauter / Kübler / Krauß (2003), S. 62

ment, is expected to have a market view.”⁷⁴ *Hünerberg* führt in Bezugnahme auf *Bruhn* weiter aus, dass bspw. durch veränderte Schwerpunktsetzungen, wie sie aus der Kundenzufriedenheits- und Loyalitätsforschung oder aus einer weitreichenden Qualitätsausrichtung hervorgehen, anstatt der bzw. zusätzlich zu den 4 Ps beispielsweise die 3 Rs (Recruitment, Retention, Recovery) postuliert werden.⁷⁵

Bruhn weist darauf hin, dass in der Literatur unterschiedliche Auffassungen über die Einordnung der Markenpolitik in das Marketing bestehen, diese reichen von einer sehr produktlastigen Sichtweise mit einem Schwerpunkt auf der Markierung bis hin zu übergeordneten ganzheitlichen markenpolitischen Ansätzen.⁷⁶ *Pepels* nimmt sogar die Position ein, dass es ohne Markenartikel kein Marketing gibt, und schlussfolgert, dass Marketing bedeutet, Marken zu schaffen.⁷⁷ *Bruhn* hingegen unterscheidet Markenpolitik im engeren Sinne und Markenpolitik im weiteren Sinne. Als Markenpolitik im engeren Sinne betrachtet er sämtliche mit der Markierung verbundenen Entscheidungen (Name, Symbol, Zeichen). Unter Markenpolitik im weiteren Sinne versteht *Bruhn* Maßnahmen des Markenaufbaus und der Pflege von Produktangeboten sowie den spezifischen Markenartikelvertrieb.⁷⁸ Auch in Anlehnung an die vorherigen Diskussionen zur Begriffsbestimmung der Marke und der abgeleiteten Definition soll ein holistischer Standpunkt eingenommen und sich im Folgenden schwerpunktmäßig mit einer Markenpolitik im weiteren Sinne befasst werden, wobei jedoch auch Aspekte der Kennzeichnung diskutiert werden.

2.2 Abgrenzung von Marke und Branding

Neben dem Begriff Marke ist vermehrt der Begriff „**Branding**“ anzutreffen. Die Wurzeln des Brandings liegen höchstwahrscheinlich im nordamerikanischen Siedlertum. Zu jener Zeit wurden die Tiere durch ein Brandzeichen markiert, um eine eindeutige Zuordnung zum Besitzer zu ermöglichen.⁷⁹ Die Begriffe Marke und Branding werden vielfach parallel und sogar synonym verwendet. Daher wird es an dieser Stelle für zielführend erachtet, den Begriff „Branding“ ebenfalls zu definieren und vom Begriff „Marke“ abzugrenzen.

Gotta vertritt eine sehr enge Auffassung von Branding. Er beschränkt sich in seiner Definition des Branding auf die Namensfindung für ein Produkt.⁸⁰ *Gotta* versteht unter Branding „(...) die organisatorische Zusammenfassung einer Mixtur von greifbaren und nicht greifbaren Werten, die der zu entwickelnde, zeichenrechtlich schutzfähige Name auf unverwechselbare Weise charakterisieren muss, national, multinational oder global.“⁸¹ Die Definition *Gottas* dominiert das Verständnis des Branding-Begriffs im deutschsprachigen

⁷⁴ Wright / Hünerberg (2008): “Making the Dream Happen – Unifying Marketing an Operations Management”, S. 2. URL: <http://www.moreexpertise.com/download.php?id=103> (Stand 09.12.2010)

⁷⁵ vgl. Hünerberg, in Hünerberg / Mann (2009), S. 166, nach Bruhn (2009), S. 46 ff.

⁷⁶ vgl. Bruhn (1994), S. 17

⁷⁷ vgl. Pepels (1997), S. 112

⁷⁸ vgl. Bruhn (1994), S. 18

⁷⁹ vgl. Esch (2003), S. 153

⁸⁰ vgl. Esch (2003), S. 153

⁸¹ Gotta (1998), S. 16

Raum.⁸² *Mono* stellt ebenfalls den markierenden Aspekt des Branding in den Vordergrund seiner Definition, geht dabei jedoch weit über die bloße Namensgebung hinaus. „Branding kann als die Übertragung von Kernwerten auf einige oder alle Produkte einer Person, eines Unternehmens bzw. einer Sache in Form einer Identität angesehen werden. Die Identität kann die visuelle Manifestierung dieser Werte, sozusagen die Verkörperung der angestrebten Persönlichkeit, umfassen und viele verschiedene Formen annehmen. Dazu gehören neben den taxonomischen Aspekten einer Marke – also Schriftart bzw. Schriftzug, Symbol, Schrifttypen und Farben – auch Glaubwürdigkeit, der Gesamteindruck und die Wahrnehmung durch den Verbraucher.“⁸³ *Walvis* vertritt einen ähnlichen Ansatz wie *Mono* und betont die Ausgestaltung der Markenassoziation: „(...) we will define branding as the activity by brand owners of associating the brand name with those pieces of information, meanings, emotions, images, intentions, etc that are of key importance in the decision-making process of customers and stakeholders in general.“⁸⁴ Andere Wissenschaftler und Autoren wie *Murphy*, *Chernatony/McDonald* oder *Henkinson/Cowking* gehen noch weiter und betrachten Branding als „... ganzheitliche und aufeinander abgestimmte Gestaltung aller Marketing-Mix-Instrumente, mit dem Ziel, ein möglichst kohärentes, relevantes, angenehmes und eigenständiges Image bei den Konsumenten aufzubauen.“⁸⁵ *Esch* konstatiert, dass eine allzu umfassende Branding-Sichtweise wenig hilfreich ist, weil sie alle Maßnahmen zur Markenführung umfasst, die auch nach der Einführung einer neuen Marke von Bedeutung sind.⁸⁶ Darin sieht *Esch* eine wesentliche Abgrenzung zwischen Markenführung und Branding. Branding ist demnach ein einmaliger Akt zum Zeitpunkt der Markteinführung einer Marke. *Esch* ordnet dem Branding Attribute zu, die der Identifikation im Sinne von Erkennung und Differenzierung im Sinne von Abgrenzung zum Wettbewerb dienen. Er operationalisiert das Branding durch das „Magische Branding-Dreieck“ nach *Langner*, welches sich aus den Eckpunkten Markenname, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsgestaltung zusammensetzt.⁸⁷ Die Definition von *Esch*, die im Zusammenwirken mit *Langner* entstand, gestaltet sich wie folgt: „Branding umfasst alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen.“⁸⁸ Dieser Definition wird sich in der vorliegenden Arbeit angeschlossen, weil sie die beiden wesentlichen Branding-Aspekte Konstitution und Identifikation einer Marke beinhaltet und auf konkrete Maßnahmen abstellt.

⁸² vgl. Langner (2003), S. 4

⁸³ *Mono* (2002), S. 8

⁸⁴ *Walvis* (2008), S. 180

⁸⁵ Langner (2003), S. 5

⁸⁶ vgl. *Esch* (2003), S. 153

⁸⁷ vgl. *Esch* (2003), S. 157

⁸⁸ *Esch* (2003), S. 154

2.3 Abgrenzung von Marke und Image

Der Begriff „**Image**“ entstammt der Psychologie. „Die psychologische Forschung hat es bekanntlich nicht mit Objekten `an sich` zu tun, nicht mit ihrer objektiven Beschaffenheit oder physischen Realität, sondern mit einem inneren Abbild dieser Realität, wie sie durch Wahrnehmung, Vorstellung und Beurteilung geformt oder verformt wird. Diese psychologische Realität basiert keineswegs auf Logik, sondern auf Psycho-Logik, die durch Vereinfachung, Verzerrung, Fehlschlüsse oder Vorurteile erheblich von logischen oder rationalen Entscheidungen abweichen kann.“⁸⁹ Der Begriff „Image“ wird vielfach in engem Zusammenhang mit dem Begriff „Marke“ verwendet. Daher wird es als notwendig erachtet, den Begriff Image näher zu betrachten und die Verbindung zur Marke aufzuzeigen.

2.3.1 Historische Entwicklung des Image

Huber gibt an, dass *Lippmann*, ein amerikanischer Publizist, bereits 1922 von Image sprach. „Er meinte damit, es sei für Politiker notwendig, `the pictures in their heads` (...) die Bilder in den Köpfen der Wähler (...) kennzulernen.“⁹⁰ *Adjouri* weist darauf hin, dass der amerikanische Motivforscher *Ernst Dichter* den Begriff Image im Zusammenhang mit einer Marke 1939 nannte, und zwar mit dem Produkt *Ivory* von *Procter & Gamble*.⁹¹ *Gardner/Levy* haben 1955 das Thema Image in einem wirtschaftswissenschaftlichen Kontext behandelt; sie führen aus, dass sich der Kunde beim Kauf einer Marke nicht nur an der technischen Produktspezifikation orientiert: “A brand name is more than the label employed to differentiate among the manufacturers of a product. It is a complex symbol that represents a variety of ideas and attributes. (...) The net result is a public image, a character or personality that may be more important for the over-all status (and sales) of the brand than many technical facts about the product.”⁹²

2.3.2 Definitiorische Ansätze

Ein ganz allgemeiner Ansatz zur Beschreibung von Images stammt von *Huber*. „Image ist vor allem nicht einfach das Abbild von etwas real Vorhandenem. Nicht bloßes Produkt einer visuellen Wahrnehmung. Image ist mehr. Und viel komplexer. Dies wird im lateinischen Wort >Imago< im Sinne von Vorbild, Ebenbild oder Traumbild und in der „Vorstellungs“-Bedeutung des englischen Image-Begriffs erkennbar. Image ist immer ganz wesentlich das eigene subjektive Bild, das wir von einer Sache oder einem Menschen – von einem Meinungsgegenstand – haben. Es hat viel mit uns selbst zu tun. Mit unseren Wünschen, Sehnsüchten, Ängsten, mit unseren Erfahrungen, Einstellungen – und mit unseren Vorurteilen. (...) Auch ist ein Image nie etwas Festes, Statisches. Es bedeutet

⁸⁹ Wiswede, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 72

⁹⁰ Huber (1990), S. 21

⁹¹ vgl. Adjouri (2004), S. 230

⁹² Gardner / Levy (1955), S. 35

immer etwas sich Veränderndes, etwas sich Entwickelndes und Vergehendes. Image ist in einem zentralen Sinne ein Stück Beziehung.“⁹³

Maier betont, dass Image und Marke in engem Zusammenhang zueinander stehen.⁹⁴ *Richter-Mundani* schreibt in Anlehnung an *Johannsen*, „dass ein Image ...meinungs-, verhaltens- und handlungsbestimmend sei, da das Individuum seine Entscheidungen nicht danach richtet, wie ein Meinungsgegenstand tatsächlich ist, sondern danach, wie es glaubt, dass er wäre.“⁹⁵ *Kapferer* betrachtet die Marke als Akzeptanzkonzept.⁹⁶ *Maier* schlussfolgert aus *Kapferers* Ansatz, dass Image letztendlich die Dekodierung einer Marke zeigt, wie sie vom Nachfrager wahrgenommen wird.⁹⁷ *Chajet/Shachtman* formulieren allgemeiner: „Image ist die Vorstellung von der Wirklichkeit eines Gegenstands.“⁹⁸ Fast kongruent charakterisiert *Liebl* die Begrifflichkeit Image. Er nennt Image ein verhaltenswissenschaftliches Konstrukt, das „(...) die subjektiven Ansichten und Vorstellungen von einem Gegenstand widerspiegelt.“⁹⁹ *Wiswede* beschreibt Image als Projektion von Einstellungen, als objektbezogene Kehrseite des subjektbezogenen Einstellungsbegriffs.¹⁰⁰

Die aufgezeigten Ansätze zur Begriffsbestimmung lassen m.E. die Konklusion zu, dass in der Wissenschaft der Begriff Image gemeinhin als **Vorstellung** gesehen wird und **verhaltenswissenschaftlich** geprägt ist. Damit besteht eine hohe Überschneidung mit dem psychologischen Ansatz des Markenverständnisses, wie er beispielsweise von *Meffert/Burmann/Koers*, *Bruhn*, *Esch* oder *Domizlaff* vertreten wird (siehe hierzu die vorstehenden Ausführungen unter 2.1.5). Images werden darüber hinaus durchgängig als subjektiv beschrieben. Das wird m.E. besonders deutlich durch die vorstehenden Ausführungen von *Huber*, der die starke Korrelation oder Dependenz zu den eigenen Werten, Normen und Erfahrungen des Betrachters verdeutlicht.

2.3.3 Image als dynamischer Teil der Marke

Baumgarth führt in Bezug auf die Erklärung der Bildung von Markeneinstellungen attributbasierte Einstellungsmodelle an, wonach sich die Markeneinstellung aus einer mathematischen Verknüpfung von Eigenschaften ergibt. Er führt weiter aus, dass dabei nicht der Prozess der Einstellungsbildung im Vordergrund steht, sondern die Art der Eigenschaften und deren Verknüpfung zu dem Gesamturteil „Einstellung“. ¹⁰¹ Folglich müsste aufgrund der exakten mathematischen Konstellation bei gleichen Eigenschaften die Einstellung über die Zeit unverändert bleiben. *Huber* nimmt hierzu eine Gegenposition ein und führt aus, dass das individuelle Bewertungsschema ständigen Veränderungen unterliegt und daher als höchst dynamisch zu charakterisieren ist, womit sich auch Images

⁹³ Huber (1990), S. 19

⁹⁴ vgl. Maier (1999), S. 25

⁹⁵ Richter-Mundani (1999), S. 43

⁹⁶ vgl. Kapferer (1992), S. 44

⁹⁷ vgl. Maier (1999), S. 25

⁹⁸ Chajet / Shachtman (1995), S. 46

⁹⁹ Liebl, in Absatzwirtschaft 10/2010, S. 62

¹⁰⁰ vgl. Wiswede, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 73

¹⁰¹ vgl. Baumgarth (2003), S. 192

ständig verändern.¹⁰² „Für eine Marke, die seit Generationen besteht, sind jedoch nicht die jetzt aktuellen Einstellungen entscheidend.“¹⁰³ Der Kritikpunkt von *Huber* wird dadurch teilweise relativiert. Dennoch ist sein Hinweis dienlich, dass Images eine zeitbezogene Komponente haben und Veränderungen unterliegen können. Diese können vielfältige Ursachen haben und beispielsweise durch einen geänderten Zeitgeist begründet sein. Daher sind Images in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

„Images allein eignen sich nicht für die Analyse eines Markenfundaments, da dieses aus mehr Bausteinen besteht als Einstellungen.“¹⁰⁴ *Adjouri* fasst daher zusammen: „Images können die Marke nicht vollständig erklären, sie bilden nur einen Teilbereich ab.“¹⁰⁵ Images sind das subjektive Fremdbild eines Bezugsobjektes oder, wie *Maier* es beschreibt, die Dekodierung der Marke durch den Konsumenten (siehe vorstehende Ausführungen). Um eine Marke jedoch ganzheitlich aufbauen, steuern und begreifen zu können, ist auch ein Selbstbild, also das Selbstverständnis der Marke aus Sicht des Markeninitiators erforderlich. Daher ist m.E. zu schlussfolgern, dass Image und Marke nicht gleichzusetzen sind. Es können jedoch partielle Schnittmengen aufgezeigt werden.

Vielfach werden die Begriffe Marke und Image auch zusammengesetzt. Daher soll ergänzend der Begriff „**Markenimage**“ analysiert werden. *Burmann/Meffert/Feddersen* beschreiben das Markenimage wie folgt. „Beim Markenimage handelt es sich um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt (Trommsdorff 2004; Kroeber-Riel und Weinberg 2003), welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt. Das Markenimage ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von dem Nutzenbündel ausgehenden Signale. Insbesondere bezieht sich dies auf die subjektiv wahrgenommene Eignung der Marke zur Befriedigung individueller Bedürfnisse.“¹⁰⁶

Sonnier/Ainslie haben in einer empirischen Erhebung **Brand-Image Associations** analysiert und die Korrelation zwischen General und Specific Brand Image am Beispiel von Midsize Sedan- und Pickup-Fahrzeugen analysiert. Sie konstruieren dabei ein Modell, bei dem das **General Brand Image** von **assoziationsabhängigen Specific Brand Images** determiniert wird.¹⁰⁷ „When consumer associations between brands and specific brand-image items are affected by a general brand effect, interitem correlations are likely to be high (Balzer and Sulsky 1992; Dillon et al. 2001), which can adversely affect estimates of each specific image association on preference ratings or choice (...) The main contribution of this research is to demonstrate the substantial value of specific brand-image associations. We show that this value is revealed only after controlling for general brand effects (...) After controlling for the general brand factor, we find substantial willingness to pay (WTP)

¹⁰² vgl. Huber (1990), S. 19

¹⁰³ Adjouri (2004), S. 231

¹⁰⁴ Adjouri (2004), S. 231

¹⁰⁵ Adjouri (2004), S. 231

¹⁰⁶ Burmann / Meffert / Feddersen, in Florack / Scarabis / Primosch (Hrsg.) (2007), S. 9

¹⁰⁷ vgl. Sonnier / Ainslie (2011), S. 518 f.

for the specific brand-image factor in our study.”¹⁰⁸ Es wurden Markenattribute wie Motor und Leistung, Audio und Navigation, Sicherheitsausstattungen, Preis etc. evaluiert. *Sonnier/Ainslie* kommen zu folgender Konklusion: „We investigate the value of brand-image associations, which are key building blocks in customer-based brand equity frameworks. Previous research on brand ratings suggests that a general or global brand effect may permeate consumer ratings on specific image dimensions (Dillon et al. 2001; Gilbride, Yang, and Allenby 2005). When brand-image data are affected by a general brand effect, correlations across specific dimensions are likely to be high, which can hamper any analysis that makes use of the ratings or scores on these dimensions. Furthermore, if a brand’s rating or score on specific dimension of brand image is a function of a general brand effect, it is of interest to consider the value of general versus specific brand imagery. General brand effects are sometimes ascribed to an overall affective evaluation of the brand spilling over into ratings on specific items or dimensions. Thus, the value of brand-image association may be due in large part or in whole to the general effect.”¹⁰⁹

Shankar/Azar/Fuller haben mit *BRAN*EQT* ein Multicategory Brand Equity-Modell entwickelt und dabei den Einfluss des Brand Image auf den Brand Equity analysiert. Als Treiber des Brand Image identifizieren sie in ihrem Modell die folgenden Determinanten: Brand reputation, Brand uniqueness, Brand fit, Brand association, Brand trust, Brand innovation, Brand regard und Brand fame.¹¹⁰ Sie zeigen damit anschaulich die vielschichtigen Bestandteile des Markenimage auf und geben Anregungen für die aktive Gestaltung und Steuerung.

2.3.4 Selbst- und Fremdbild der Marke

Die Trennung zwischen Selbst- und Fremdbild einer Marke wird auch von *Meffert/Burmann/Koers* vertreten. Sie beschreiben dabei das **Selbstbild** als Markenidentität, die sich aus der **Markenphilosophie** speist. „Die Markenphilosophie stellt dabei die Idee, den Inhalt und die Eigenschaften einer Marke in Form eines plastischen Markenleitbildes fest.“¹¹¹ *Schleusener* bezeichnet die Markenphilosophie als Kern der Markenidentität. Die Markenphilosophie beinhaltet dabei das grundsätzliche Leistungsversprechen der Marke gegenüber dem Kunden.¹¹² *Esch* konstatiert, dass die **Markenidentität** aussagt, wofür eine Marke stehen soll. Die Markenidentität umfasst dabei die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke.¹¹³ *Kapferer* bezeichnet die Markenphilosophie gar als genetischen Code der Marke.¹¹⁴ *Esch* stellt bezugnehmend auf *Meier-Kortwig/Stiwe* fest, „(...) dass das Selbstbild der Markenidentität für den Konsumenten erst erfahrbar wird, wenn es in reale Produkte, Kommunikationsmittel, Architektur etc. umgesetzt worden ist.“¹¹⁵ Das **Fremdbild**

¹⁰⁸ siehe *Sonnier / Ainslie* (2011), S. 519

¹⁰⁹ siehe *Sonnier / Ainslie* (2011), S. 528 f.

¹¹⁰ vgl. *Shankar / Azar / Fuller* (2008), S. 571

¹¹¹ *Meffert / Burmann*, in *Meffert / Burmann / Koers* (Hrsg.) (2002), S. 52

¹¹² vgl. *Schleusener*, in *Meffert / Burmann / Koers* (2002), S. 278

¹¹³ vgl. *Esch* (2003), S. 84

¹¹⁴ vgl. *Kapferer* (1992), S. 111

¹¹⁵ *Esch* (2003), S. 87

beschreiben *Meffert/Burmann/Koers* wie folgt: „Gegenüber dem Selbstbild der Markenidentität stellt das Markenimage als das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von der Marke ausgehenden Impulse das Fremdbild der Markenidentität dar. Das Fremdbild repräsentiert somit das wahrgenommene Ergebnis der Ressourcenallokation, die das Selbstbild der Markenidentität prägen.“¹¹⁶

Linxweiler beschreibt das Markenimage als die Betrachtung der Marke aus Sicht des Konsumenten. Er geht jedoch noch einem Schritt weiter als *Meffert/Burmann/Koers* und unterteilt die Konsumentenperspektive - also das Fremdbild nach *Meffert/Burmann/Koers* - weiter. Er bedient sich dazu eines wahrnehmungspsychologischen Modells, das an das „Eisberg-Modell“ von *Sigmund Freud* aus der Psychoanalyse angelegt ist. Der obere sichtbare Teil des Eisbergs symbolisiert demnach das ganzheitliche **Markenbild**, wie Form, Farbe, Markenlogo, Werbebilder etc. Der untere unsichtbare Teil des Eisbergs steht für die Einstellung zur Marke. Demnach setzt sich das Markenimage aus dem Markenwissen und der Einstellung zur Marke zusammen.¹¹⁷ *Fuchs* verwendet anstatt Markenimage den Begriff „Markenbild“, um die subjektive Verbrauchervorstellung von einer Marke zu beschreiben.¹¹⁸ Dem soll jedoch nicht gefolgt werden. Das Markenbild soll wie vorstehend von *Linxweiler* charakterisiert als sichtbarer Teil der Marke verstanden werden und nicht als Synonym für das Markenimage betrachtet werden.

Nach den genannten Ausführungen und definatorischen Ansätzen lässt sich abschließend die Aussage ableiten, dass das Image bzw. Markenimage ein Teil der Marke ist. Expliziter gesagt entspricht es der Wahrnehmung der Marke aus Sicht des Verbrauchers. Nach dem Modell der Unterteilung in Selbstbild und Fremdbild entspricht das Markenimage dem Fremdbild einer Marke. Würde man in einer Extremposition die Marke ausschließlich aus der subjektiven Sicht des Verbrauchers betrachten, so könnte man in diesem Fall - und nur in diesem Fall - Marke und Image bzw. Markenimage m.E. gleichsetzen.

2.4 Kreditinstitut - Begriffsbestimmung

Da die Kreditinstitute das zentrale Bezugsobjekt der strategischen Ansätze zur Markenführung der vorliegenden Arbeit bilden, wird es als zielführend erachtet, Kreditinstitute zu definieren – rechtlich als auch funktional. Um Klarheit zu erlangen, werden dabei auch angrenzende und überlappende Begrifflichkeiten wie Finanzdienstleister oder Finanzunternehmen betrachtet.

¹¹⁶ Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 65

¹¹⁷ vgl. Linxweiler (1999), S. 83 f.

¹¹⁸ vgl. Fuchs (2001), S. 140

2.4.1 Rechtliche Begriffsbestimmungen von Kreditinstituten

Kreditinstitute sind gemäß § 1 des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) „Unternehmen, die Bankgeschäfte betreiben, bei denen der Umfang dieser Geschäfte einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert.“¹¹⁹ Das KWG legt gemäß § 1 Abs. 1 die folgenden elf möglichen Bankgeschäfte fest.¹²⁰

1. Einlagengeschäft
2. Kreditgeschäft
3. Diskontgeschäft
4. Darlehenserwerbsgeschäft
5. Finanzkommissionsgeschäft¹²¹
6. Depotgeschäft
7. Investmentgeschäft
8. Garantiegeschäft
9. Girogeschäft
10. Emissionsgeschäft
11. Geldkarten- und Netzgeschäft

Süchting/Paul merken zur vorstehend genannten Legaldefinition von Kreditinstituten an, dass die Funktion der Bank nicht hinreichend beschrieben wird. Es handelt sich zwar um eine Aufzählung wichtiger Bankgeschäfte, die speziell im Interesse der Gewährleistung eines funktionierenden Kreditwesens und zum Schutze der Gläubiger seit der Weltwirtschaftskrise 1929 als aufsichtsbedürftig angesehen werden. Weitere Bankgeschäfte wie beispielsweise das Eigengeschäft in Wertpapieren, der Derivate-, Edelmetall- und Devisenhandel für eigene Rechnung, das Factoring, das Leasing oder die Anlageberatung. Unternehmen, die ein solches Leistungsangebot offerieren, werden nach § 3 des KWG als „**Finanzunternehmen**“ bezeichnet und damit von den Kreditinstituten abgegrenzt.¹²² Ferner beinhaltet § 1 Abs. 3 des KWG eine Negativabgrenzung, wonach unter Finanzunternehmen solche Unternehmen verstanden werden, die nicht Kreditinstitute im Sinne des § 1 Absatz 1 KWG sind.¹²³ Als dritte Kategorie behandelt das KWG in der Fassung vom 1. Januar 1999 „**Finanzdienstleistungsinstitute**“. „Hier werden Unternehmen eingereiht, deren Tätigkeit etwa in der Anlage- und Abschlussvermittlung im Rahmen von Finanzgeschäften, der Verwaltung von Finanzportefeuilles, dem Eigenhandel für andere (offene Stellvertretung) sowie dem Sortengeschäft liegt (§ 1 a). Ebenso wie die ‚Kreditinstitut‘ unterliegen sie den Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung nach § 10 KWG.“¹²⁴

¹¹⁹ vgl. Overmann (1996), S. 12 f., nach § 1 Abs. 1 KWG

¹²⁰ vgl. Maier (1999), S. 27, nach § 1 Abs. 1 KWG

¹²¹ Als Finanzkommissionsgeschäft werden die Anschaffung und Veräußerung von Finanzinstrumenten im eigenen Namen und auf fremde Rechnung verstanden (verdeckte Stellvertretung), siehe Süchting / Paul (1998), S. 3

¹²² vgl. Süchting / Paul (1998), S. 8, vgl. auch § 3 KWG

¹²³ vgl. Maier (1999), S. 27, nach § 1 Abs. 3 KWG

¹²⁴ Süchting / Paul (1998), S. 8

Eine Trennung in Kreditinstitute, Finanzunternehmen und Finanzdienstleister ist für die Analyse der Übertragbarkeit von Methoden und Instrumenten zur Markenführung aus der Konsumgüterbranche nicht erforderlich. Dies wird zum einen dadurch begründet, dass die einzelnen Klassifizierungen nicht überschneidungsfrei sind und die verschiedenen Unternehmen zunehmend Leistungen anbieten, die vom Kunden als Bankleistung wahrgenommen werden. Zum anderen sind die herausfordernde Grundproblematik der Intangibilität des Leistungsangebots sowie das fehlende Differenzierungspotential der Generaltauschware „Geld“ bzw. „Liquidität“ für Kreditinstitute, Finanzunternehmen und Finanzdienstleister vergleichbar. Um jedoch die Komplexität der Analyse nicht künstlich zu steigern, wird sich im Weiteren auf Kreditinstitute im Sinne des § 1 Abs. 1 des KWG beschränkt; die Begriffe Kreditinstitut und Bank werden dabei synonym verwendet. Es ist davon auszugehen, dass die gewonnenen Erkenntnisse übergreifend sowohl auf Banken als auch auf Finanzunternehmen und Finanzdienstleister angewendet werden können.

2.4.2 Funktionale Begriffsbestimmungen von Kreditinstituten

In einer leistungsbezogenen Funktionsbetrachtung, in der auf das Ergebnis als Leistungsobjekt abgezielt wird, werden Banken nicht dem Wertstrom der Sachgüter und Dienstleistungen zugeordnet, sondern dem entgegengerichteten Geldstrom. In der naturalen Tauschwirtschaft sind Banken sogar ohne Funktion. Banken übernehmen eine Mittlerfunktion zwischen Wirtschaftsteilnehmern, die überschussbedingt Anlagebedarf haben, und anderen, die Finanzierungsbedarf haben. Es lassen sich für die Funktionsbestimmung von Banken zwei Folgerungen ableiten¹²⁵:

- Das Leistungsobjekt der Banken besteht aus Geld oder geldnahen Werten (allgemein liquiden Mitteln).
- Die Bankleistung ist Ausdruck der arbeitsteiligen Wirtschaft. Die Funktion besteht darin, den komplexer gewordenen Geldaustausch zu rationalisieren.

Banken ordnen den Geldstrom und überwinden dabei qualitative (z.B. Währungsumtausch), räumliche (z.B. Wechselbriefe, Schecks) und zeitliche Friktionen (z.B. Leih- und Kreditgeschäft). Aufgrund des Vorhandenseins dieser bis heute elementaren Kernfunktionen kann die Tätigkeit der Bank als gesamtwirtschaftliche Mittlerfunktion inmitten von qualitativen, räumlichen und zeitlichen Friktionen charakterisiert werden.¹²⁶

In der historischen Entwicklung des Kreditwesens lassen sich die folgenden drei Entwicklungsstufen unterscheiden.

1) Theorie der reinen Geldvermittlung:

Die Bank tritt hier als reiner Handelsagent in Bargeld auf. *Süchting/Paul* zitieren in diesem Zusammenhang *Hübner*: „Die Banken unterscheiden sich daher von anderen

¹²⁵ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 3 f.

¹²⁶ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 4

Handelsunternehmen nur noch darin, dass ihre Ware der Credit ist, sie suchen sich so wohlfeil als möglich Credit zu verschaffen, durch Concession, durch Aktienkapital, durch Privilegien, sie erkaufen ihn durch ihre Dienstleistung im Girogeschäft, durch Herstellung von Banknoten, deren Transportfähigkeit größer als die der edlen Metalle ist, durch Zinsen auf Depositen. Sie verkaufen dagegen Credit in Gestalt von Vorschüssen auf Wechsel, Wertpapiere, Waren und Grundstücke.¹²⁷

2) Transformationslehre:

In diesem Ansatz wird die Bank als Weiterverarbeiter beschrieben. Die Bank kauft „(...) wie ein Fabrikant Rohstoffe ein, die in der Kasse eingelagert, im Betrieb umgeformt und schließlich in so veredelter Form am Markt angeboten werden.“¹²⁸ *Süchting/Paul* zitieren *Bernicken*, der daher von einer „Kredit-Fabrik mit eigener Vertriebsorganisation“¹²⁹ spricht.

3) Theorie der Kreditschöpfung:

In der neueren Sichtweise wird die Bank als Kreditschöpfer gesehen. Das Einlagengeschäft wird dabei als „Reflex der Kredittheorie“ begriffen. Die Bank wird als „Urproduzent“ von Kredit verstanden. *Süchting/Paul* weisen darauf hin, dass diese neuere Sichtweise in Deutschland von *Hahn* entwickelt und später von *Schneider* und *Mühlhaupt* ausgebaut wurde.¹³⁰

Süchting/Paul kritisieren, dass die genannten Theorien nur Teilaspekte der Banktätigkeit wie Geldhandel, Umformung von Einlagen in Kredite oder die Krediterzeugung in den Vordergrund stellen. Sie erweitern die genannten Theorien um die Ansätze von *De Viti de Marco* (1898). Für *De Viti de Marco* liegen die Wurzeln des Bankgeschäfts im Depotgeschäft, welches aus dem Sicherheitsbedürfnis der Kaufleute entstanden ist. Auf Basis des Depotgeschäfts habe sich die Durchführung von Zahlungen angeboten (ursprünglich wurde das Geld physisch von einem Depot zu einem anderen umgepackt), aus denen das Kreditgeschäft entstanden ist. *De Viti de Marco* umschreibt das Ineinandergreifen der Bankgeschäfte wie folgt: „(...) es ist klar, dass jede dieser Bankoperationen – wie die Geldaufbewahrung oder die Darlehensgewährung oder der Geldwechsel – für sich allein nicht die *eigentliche* Banktätigkeit darstellen... Die Bank besteht in der Zusammenfügung dieser und anderer Operationen (...), die alle (...) der über ihnen stehenden Funktion der *Zahlung* verbunden und untergeordnet sind.“¹³¹

Werden die vorstehenden Überlegungen zur Überwindung von Friktionen im Geldstrom mit dem Ansatz von *De Viti de Marco* verbunden, so ergeben sich die folgenden vier Elementarfunktionen einer Bank.¹³²

¹²⁷ Süchting / Paul (1998), S. 4 f.; nach Hübner (1968), S. 28 (Nachdruck, im Original von 1854)

¹²⁸ Süchting / Paul (1998), S. 5; nach Bernicken (1926), S. 9 f., S. 62

¹²⁹ Süchting / Paul (1998), S. 5; nach Bernicken (1926), S. 9

¹³⁰ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 5; vgl. auch Hahn (1930), S. 25 f., 49-51; Schneider (1964), S. 15-67; Mühlhaupt (1956), S. 7-74, hier S. 10

¹³¹ Süchting / Paul (1998), S. 6; nach De Viti de Marco (1935), S. 53 f. (Ansatz wurde bereits 1898 von De Viti de Marco formuliert)

¹³² Süchting / Paul (1998), S. 6 f.

1) Umtauschfunktion:

Es werden Liquiditätsformen wie Barmittel, Buchliquidität (Debitoren), Briefliquidität (Handelswechsel) und auch Sachliquidität (z.B. Edelmetalle) gegeneinander getauscht.

2) Depotfunktion:

Unter dieser Funktion wird die in der Regel ertragbringende Aufbewahrung liquider Mittel in der Zeit verstanden. Dabei werden Bar-, Brief- und Sachliquidität in konkreten Depots gelagert, wohingegen mit der Buchliquidität Ansprüche in abstrakter Form auf Konten „lagern“.

3) Transportfunktion:

Die Transportfunktion beschreibt die Bewegung liquider Mittel im Raum. Meist handelt es sich dabei heutzutage um elektronische Überweisungen, aber auch der physische Versand von Wertpapierstücken fällt beispielsweise unter die Transportfunktion.

4) Finanzierungsfunktion:

Mit dieser Funktion werden finanzielle Mittel über die Zeit zur Verfügung gestellt. In der Regel handelt es sich hier um Buchliquidität, es kann jedoch auch Briefliquidität sein.

Aus den vorstehenden Überlegungen beschreiben *Süchting/Paul* die Banken wie folgt: „Banken sind Distributionsunternehmen, die zum Zweck des Ausgleichs von Friktionen im Geldstrom ein zusammengehörendes Bündel von Tätigkeiten übernehmen, dessen wesentliche Elemente der Umtausch, die Deponierung, der Transport und die Zurverfügungstellung von liquiden Mitteln für die Öffentlichkeit darstellen.“¹³³ Dieser funktionalen Begriffsbestimmung soll sich im weiteren Verlauf der Arbeit angeschlossen werden, weil sie die Funktionen der Bank im Kern nicht nur beschreibt, sondern aus den Friktionen auch herleitet.

2.5 Die deutsche Bankenlandschaft

2.5.1 Statistik der Deutschen Bundesbank

Auf der Grundlage von § 18 BBankG und der Verordnung der *Europäischen Zentralbank (EZB)* vom 22. November 2001 über die konsolidierte Bilanz des Sektors der Monetären Finanzinstitute (MFIs) führt die *Deutsche Bundesbank* Statistiken auf dem Gebiet des Bank- und Geldwesens durch. Nach der Bankenstatistik „September 2010“ gab es 2009 in Deutschland 2.121 Kreditinstitute. Die Anzahl der Zweigstellen betrug 39.441 und die Anzahl der Bankstellen lag 2009 in Deutschland bei 41.562. Vergleicht man diese Angaben beispielsweise mit den Angaben von 1997, so wird deutlich, dass in allen drei Kategorien eine deutliche Reduzierung stattgefunden hat¹³⁴ (vgl. Abb. 3). Die Erklärung liegt in einem zunehmenden Selbstbedienungsbanking verstärkt durch die flächendeckende Automation der Bankleistung (z.B. Bankingterminals), eine Ausweitung

¹³³ Süchting / Paul (1998), S. 7

¹³⁴ Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Bankenstatistik September 2010, S. 104

des Online-Angebots sowie Konsolidierungseffekte der Institute. So hat im Januar 2009 beispielsweise die *Commerzbank* für 5 Mrd. Euro die *Dresdner Bank* übernommen.

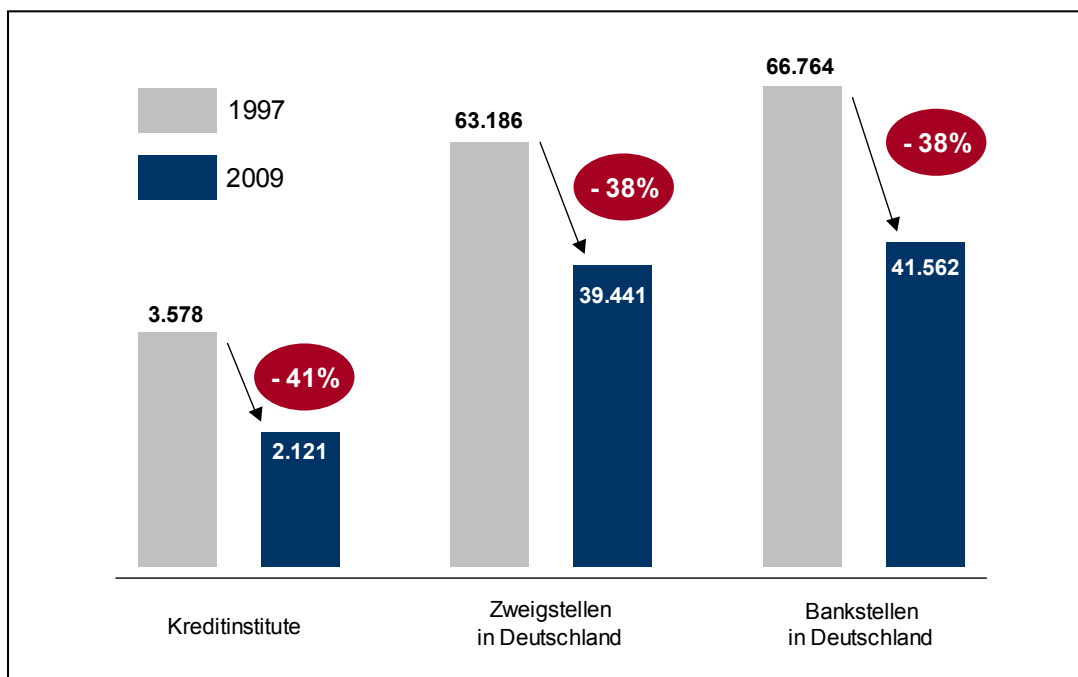


Abb. 3: Anzahl der Kreditinstitute und ihrer Zweigstellen in Deutschland im Vergleich 1997 zu 2009¹³⁵

Die *Deutsche Bundesbank* unterscheidet in ihrer monatlichen Statistik die folgenden Bankengruppen:

- Kreditbanken
 - Großbanken
 - Regional- und sonstige Kreditbanken
 - Zweigstellen ausländischer Banken
- Landesbanken
- Sparkassen
- Genossenschaftliche Zentralbanken
- Kreditgenossenschaften
- Realinstitute
- Banken mit Sonderaufgaben
- Bausparkassen
 - Private Bausparkassen
 - Öffentliche Bausparkassen

¹³⁵ eigene Darstellung; Daten: Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Bankenstatistik September 2010, S. 104 (inkl. Deutsche Postbank AG)

Nicht in der Statistik der *Deutschen Bundesbank* erfasst werden Wohnungsunternehmen mit Spareinrichtung, Kapitalanlagegesellschaften, Wertpapierhandelsbanken, Bürgschaftsbanken und sonstige Banken.

2.5.2 Universalinstitute

Nach *Süchting/Paul* lassen sich die Kreditinstitute funktional in zwei Bereiche teilen, Universalbanken und Spezialbanken. Die gleiche Unterteilung findet sich auch bei *Stockmann*.¹³⁶ **Universalbanken** sind Banken, die ihren Kunden das gesamte Leistungsspektrum offerieren, mindestens die unter 2.4.2 aufgezeigten Elementarfunktionen Deponierung, Transport, Zurverfügungstellung und Umtausch. Die Universalbank ist der Prototyp einer Bank. *Stockmann* gibt mit Bezugnahme auf *Eilenberger* an, dass die Kriterien einer Universalbank das Einlagen, das Kredit- und das Wertpapiergeschäft sind.¹³⁷ Es soll an dieser Stelle jedoch *Süchting/Paul* gefolgt werden, da die Bestimmung über Elementarfunktionen einen universelleren Charakter aufweise. Die **Spezialbank** bietet nur einen Teil dieses Leistungsportfolios an, Beispiele wären Wechselstuben, Wertpapiersammelbank, Kapitalanlagegesellschaft etc. In Anlehnung an die *Deutsche Bundesbank* nehmen *Süchting/Paul* die folgende Strukturierung des Banksektors vor.¹³⁸

- **Universalbanken**
 - Kreditbanken
 - Sparkassen und Girozentralen
 - Kreditgenossenschaften und Genossenschaftliche Zentralbanken
- **Spezialinstitute**
 - Realinstitute
 - Bausparkassen
 - Kreditinstitute mit Sonderaufgaben

Unter den **privaten Kreditbanken** sind die **Großbanken** die bedeutendsten Institute, Beispiele wären hier die *Deutsche Bank*, die *Dresdner Bank* und *Commerzbank* (es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die *Commerzbank* im Januar 2009 für 5 Mrd. Euro die *Dresdner Bank* übernommen hat). Obwohl beispielsweise die *Westdeutsche Landesbank AG* vom Geschäftsvolumen her größer als die *Commerzbank* ist, ist ihr Filialnetz regional begrenzt und nicht bundesweit verfügbar – was jedoch ein Kriterium einer Großbank ist. Damit bildet den Gegenpol zur Großbank die **Regionalbank**, die „nomen est omen“ nur über ein regionales Filialnetz verfügt. Beispiele wären die besagte *WestLB AG* oder die *Norddeutsche Landesbank* (siehe Sparkassen und Girozentralen). Ferner existieren innerhalb der privaten Kreditbanken neben den Groß- und Regionalbanken noch sonstige Kreditbanken und Privatbankiers. Als Beispiel für eine **sonstige Kreditbank** wäre die von der *Crédit Lyonnais* übernommene *BfG Bank* (vormals gewerkschaftseigene *Bank für*

¹³⁶ vgl. Stockmann (1998), S. 31

¹³⁷ vgl. Stockmann (1998), S. 31; nach Eilenberger (1996), S. 30, 119

¹³⁸ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 30

Gemeinwirtschaft). Als Beispiel für einen **Privatbankier** galt lange die Personengesellschaft *Sal. Oppenheim jr. & Cie. AG & Co. KGaA*, die seit 1789 ein privates Bankhaus mit Stammsitz in Köln betreibt. Doch nach Fehlspekulationen im Rahmen der Finanzkrise wurde *Sal. Oppenheim* 2009 für 1,3 Mrd. Euro von der *Deutschen Bank* übernommen, die damit ihr Vermögensverwaltungsgeschäft in Europa deutlich ausbauen konnte. Die Rechtsform des Einzelkaufmanns ist seit der Novelle zum KWG von 1976 für Neugründungen nicht mehr erlaubt, weil diese Rechtsform bei den heutigen Anforderungen an ein Bankhaus als nicht hinreichend stabil angesehen wird.¹³⁹

Sparkassen und Girozentralen werden von öffentlich-rechtlichen Trägern betrieben. Der öffentlich-rechtliche Bankensektor ist quasi in drei Stufen unterteilt. Auf der ersten Stufe operieren die **Sparkassen**. Nach dem Regionalprinzip begrenzen sie ihr Wirkungsfeld auf den Marktbereich des jeweiligen Gewährträgers, beispielsweise Gemeinde oder Kreisverband. Bei überregionalen Finanztransfers, Großkundengeschäften oder beispielsweise Wertpapiergeschäften im Ausland arbeiten die Sparkassen auf der zweiten Ebene eng mit den **Girozentralen** zusammen. Die Girozentralen „(...) sind als Landesbanken gleichzeitig >Hausbanken< des jeweiligen Bundeslandes.“¹⁴⁰ Die Landesbanken in Deutschland sind Anstalten des öffentlichen Rechts, die einzigen drei Ausnahmen stellen die *HSH Nordbank AG*, die *WestLB AG* und die *Landesbank Berlin AG* dar. Auf der dritten Stufe bildet die *DekaBank Deutsche Girozentrale* das **Zentralinstitut der deutschen Sparkassen** mit Sitz in Frankfurt am Main und Berlin. Die *DekaBank Deutsche Girozentrale* ist 1999 aus der Fusion der *Deutschen Girozentrale Deutsche Kommunalbank* und der *DekaBank GmbH* hervorgegangen.

Im Verbund der zahlreichen **Kreditgenossenschaftsbanken** besteht eine vergleichbare Arbeitsteilung wie bei den Sparkassen. Die Zentralbank bildet dabei die *Deutsche Genossenschaftsbank (DG Bank)*, die ihren Sitz in Frankfurt am Main hat. Die Volksbanken sind die gewerblichen Genossenschaftsbanken in den urbanen Regionen, wohingegen in den ländlichen Regionen die Raiffeisenbank oder Spar- und Darlehnskasse – zum Teil als gemischte Waren- und Kreditgenossenschaftsbanken – domizilieren. Die *DG Bank* hat als Spitzeninstitut der genossenschaftlichen Organisation, nicht zuletzt auch durch die Ausweitung ihrer Aktivitäten ins Ausland, eine starke Position erhalten. Dies trifft auch im Vergleich zur *Deutschen Girozentrale* zu. Nach der Wiedervereinigung 1989 übernahm die *DG Bank* die vormalige *Bank für Landwirtschaft und Nahrungsgüterwirtschaft* der DDR. Damit wurde die *DG Bank* auch zur Zentralbank für die Genossenschaftsbanken in den neuen Bundesländern.¹⁴¹

¹³⁹ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 31

¹⁴⁰ Süchting / Paul (1998), S. 32

¹⁴¹ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 33

2.5.3 Spezialinstitute

Im Bereich der **Spezialinstitute** werden zunächst die **Realinstitute** betrachtet. Realinstitute werden als Hypothekenbanken in der Rechtsform der AG oder als öffentlich-rechtliche Grundkreditanstalten geführt. Das spezialisierte Aufgabengebiet der Realinstitute umfasst die langfristige Finanzierung des Wohnungs- und gewerblichen Bauwesens sowie des Bauwesens des Staates gegen Grundpfandrechte bzw. Kommunaldeckung. Die erforderlichen Finanzmittel beschafft sich das Realinstitut durch den Verkauf von Pfandbriefen und Kommunalobligationen an den Kapitalmärkten. Viele Großbanken weisen heute Hypothekenbanken in ihrem Beteiligungsportefeuille auf, so beispielsweise die *Deutsche Bank*, die *Europäische Hypothekenbank*, die *Commerzbank*, die *Rheinische Hypothekenbank* und die *Dresdner Bank* sowie die *Deutsche Hypothekenbank*. Die meist öffentlich-rechtlichen Grundkreditanstalten stehen dagegen den Spitzeninstituten des Sparkassensektors, den Landesbanken und den Girozentralen, nahe.¹⁴²

Die privaten und öffentlich-rechtlichen **Bausparkassen** befassen sich analog zu den Realinstituten ebenfalls mit der Wohnungsbaufinanzierung. Sie fallen wie Universalbanken unter das KWG. Beispiele für private Bausparkassen wären *Wüstenrot* (kooperiert eng mit Versicherungen) und *Schwäbisch Hall* (Partner des kreditgenossenschaftlichen Verbandes, kooperiert eng mit Universalbanken). Öffentlich-rechtliche Bausparkassen sind Abteilungen oder selbstständige Einheiten bei den Landesbanken und Girozentralen.¹⁴³ Beispiele wären die Landesbausparkassen (LBS), wie die *LBS Nord* oder die *LBS Bremen*.

Einen heterogenen Kreis von Spezialinstituten stellen die **Kreditinstitute mit Sonderaufgaben** dar. Diese Kreditinstitute nehmen gesamtwirtschaftlich relevante Förderaufgaben für bestimmte Sektoren wahr. Sie sind sowohl in der rechtlichen Form der Kapitalgesellschaft als auch in öffentlich-rechtlicher Form organisiert. Beispiele wären die *IKB Deutsche Industriebank AG* (Vergabe längerfristiger Kredite an nichtemissionsfähige Unternehmen), die *Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH* (Exportfinanzierung der deutschen Wirtschaft) oder die *Kreditanstalt für Wiederaufbau / KfW* (öffentlich-rechtliche Form; Exportfinanzierung, Unterstützung strukturkrisenbedrohter Wirtschaftszweige etc.). Es ist darauf hinzuweisen, dass die *KfW* kein Kreditinstitut im Sinne des KWG ist, obwohl sie einigen Vorschriften dieses Gesetzes unterliegt.¹⁴⁴ Seit 1992 führte die Bundesbank in ihrer Statistik unter „Kreditinstitute mit Sonderaufgaben“ auch die *Deutsche Postbank AG*, die zuvor als *Postgiro- und Postsparkassenämter* eine eigene Rubrik in der Statistik bildete. Mit der Postreform II wurde der *Deutschen Postbank AG* zum 01.01.1995 die Vollbanklizenz erteilt. Seither verliert sie zusehends den Charakter eines Spezialinstituts¹⁴⁵, speziell auch vor dem Hintergrund der Beteiligung der *Deutschen Bank*.

¹⁴² vgl. Süchting / Paul (1998), S. 33

¹⁴³ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 34

¹⁴⁴ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 34

¹⁴⁵ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 34

Als **sonstige Finanzgesellschaften** seien abschließend noch die **Kapitalanlagegesellschaften** genannt. Das Geschäftsmodell der Kapitalanlagegesellschaften besteht darin, „(...) bei ihnen eingelagertes Geld im eigenen Namen für gemeinschaftliche Rechnung der Einleger nach dem Grundsatz der Risikomischung in Form von Geldmarkt-, Wertpapier-, Beteiligungs- oder Grundstückssondervermögen separat von dem eigenen Vermögen anzulegen und über die sich hieraus ergebenden Rechte der Einleger (Anteilsinhaber) Urkunden (Anteilsscheine) auszustellen (§ 1 des Gesetzes über Kapitalanlagegesellschaften in der Fassung vom 22.10.1997).“¹⁴⁶ Die Investmentgesellschaften sind in der Regel in der Rechtsform der GmbH organisiert. Zumeist handelt es sich bei den Investmentgesellschaften um Tochterunternehmen von Universalbanken. Als Kreditinstitute fallen sie dabei ebenfalls unter das KWG. Das Prinzip der Investmentgesellschaften besteht darin, vor allem Kleinsparern durch Risikomischung direkte (zum Beispiel Publikumsfonds) oder indirekte Anlagemöglichkeiten (zum Beispiel Spezialfonds für Versicherungen oder Pensionskassen) risikoreicherer Art zu offerieren.¹⁴⁷ Abschließend stellt die nachfolgende Abb. 4 das Geschäftsbankensystem der Bundesrepublik Deutschland dar.

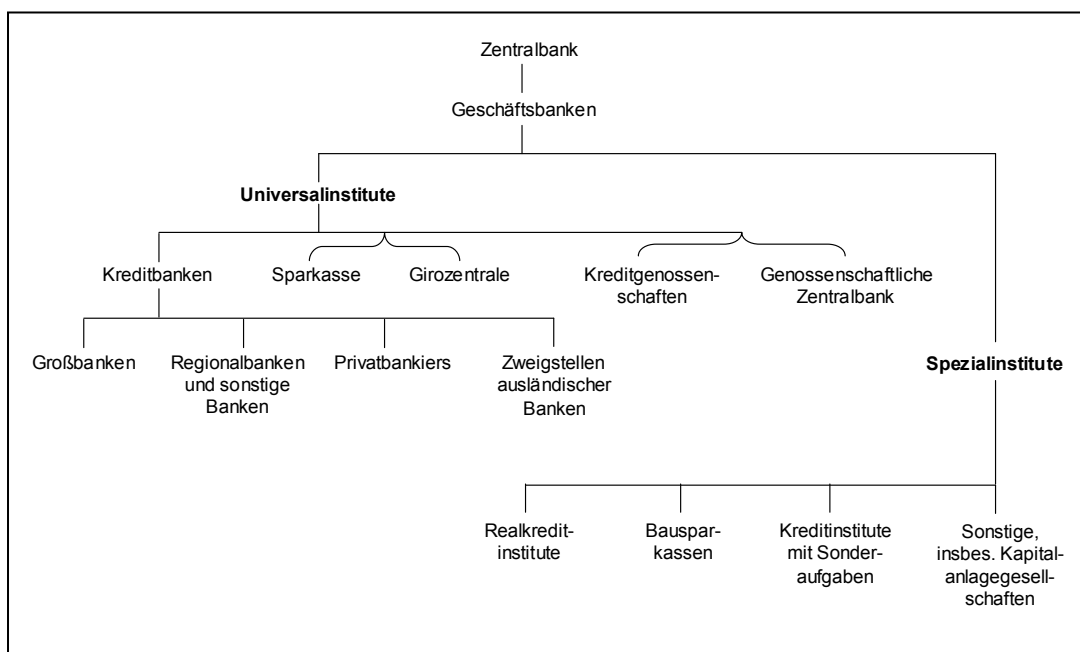


Abb. 4: Geschäftsbankensystem der Bundesrepublik Deutschland¹⁴⁸

2.5.4 Non- und Near-Banks

Im Rahmen der Wettbewerbsintensivierung sind neue Anbieter, die nicht aus dem klassischen Bankensektor stammen, in den Markt der Finanzleistungen eingetreten. Für diese Unternehmen haben sich die Begriffe Non-Banks und Near-Banks etabliert. **Near-Banks** sind Unternehmen, die zwar keine Banken im eigentlichen Sinne sind, aber

¹⁴⁶ Süchting / Paul (1998), S. 34

¹⁴⁷ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 34

¹⁴⁸ vgl. zu Near-Banks Süchting / Paul (1998), S. 32

zumindest dem Geschäftsfeld „Financial Services“ zuzurechnen sind. Beispiele wären Versicherungen oder Kreditkartengesellschaften. Versicherungen treten zwar durch ihre Hypothekarkredite¹⁴⁹ und Schuldscheindarlehen¹⁵⁰ in Konkurrenz zu Kreditinstituten, sie bieten jedoch keinen Zahlungsverkehr an, weshalb sie nicht dem Bankprofil entsprechen. Nach § 3 des KWG sind Kreditkartengesellschaften zwar „Finanzunternehmen“ und führen auch den Zahlungsverkehr durch - wenn auch in besonderer Form, sie bieten aber keine Geldanlageoptionen. Sie sind daher als Spezialinstitute zu charakterisieren.¹⁵¹

Non-Banks sind gänzlich finanzbranchenfremde Unternehmen, die jedoch einzelne Bankleistungen anbieten. Neben dem Begriff Non-Banks existieren noch die Begriffe „Corporate Banking“, zu übersetzen als „Erstellen von Bankleistungen durch Nichtbankunternehmen“, und „In-House-Banking“, zu übersetzen als „hausinterne Erstellung von Bankleistungen“.¹⁵² Das **Corporate Banking** ist von den Aktivitäten dabei auf externe Dritte gerichtet. Hier tritt das Nicht-Bankunternehmen in Konkurrenz mit der Bank und den externen Kunden. In diesen Kontext ist auch der Begriff Non Banks einzuordnen. Im Folgenden soll jedoch der Begriff Non Bank für diese Art der branchenfremden Bankkonkurrenz verwendet werden, weil dieser sich zunehmend in den Wirtschaftswissenschaften manifestiert. **In-House Banking** hingegen beschreibt die interne Eigenversorgung eines Unternehmens mit Bankleistungen. Hier tritt das Nicht-Bankunternehmen zwar nicht in Konkurrenz mit der Bank um den externen Kunden, steht jedoch selbst als Kunde nicht mehr zur Verfügung und verkleinert damit ebenfalls die potentielle Kundengruppe bzw. den Markt der Banken.

Als Beispiel für Non Banks wären Warenhäuser oder Autohäuser zu nennen. Diese Unternehmen offerieren meist Konsumentenkredite, die unmittelbar zur Kauffinanzierung genutzt werden. Die Kauffinanzierung stellt ein System zur Absatzförderung (Überbrückung zeitlicher Friktionen des Konsumenten) als auch zur Ertragssteigerung (Zinsertrag) dar. Die Warenanbieter haben erkannt, dass das Begehren des Konsumenten das Gut und nicht der Kredit ist. Die Warenhäuser erfüllen Wünsche, nicht die Banken, diese sind – wenn überhaupt noch – nur mittelbar beteiligt.

Eine besondere Rolle kommt den sogenannten **Automobilbanken** zu. Es handelt sich dabei um herstellereigene Banken. Als erste Automobilbank wurde 1926 die *Ford Credit Company* (heute *Ford Bank*) von der *Ford Motor Company* in Berlin gegründet. Es folgten 1929 *Fiat* und *Opel*. Die jüngsten Automobilbanken wurden in Deutschland 1998 von *Honda* und *Volvo* gegründet. Heute ist die *Volkswagenbank* die größte Automobilbank und bietet ein breites Spektrum an Bankleistungen an. Ihre Bilanzsumme betrug 2008 31 Mrd. €. Die Gründung der *Volkswagen Leasing GmbH* im Jahr 1966

¹⁴⁹ Unter Hypothekarkrediten werden langfristige Kredite mit einer festen Kreditsumme verstanden, die Grundpfandrechte (Hypotheken/Grundschulden) an Immobilien zu Gunsten der kreditgebenden Bank sichern.

¹⁵⁰ Unter einem Schuldscheindarlehen wird ein langfristiges Darlehen verstanden, das von einer Kapitalsammelstelle als Kreditgeber gegen Ausstellung eines Schuldscheins vergeben wird.

¹⁵¹ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 9

¹⁵² vgl. Jacob (1996), S. 1

markiert den Beginn des Fahrzeugleasings und war für die Automobilbanken richtungsweisend.¹⁵³ Heute bietet die *Volkswagenbank* mit dem „All-Inclusive-Paket“ dem Kunden beispielsweise ein Gesamtpaket an, das Leasing, Versicherung und Garantie für das Fahrzeug umfasst.¹⁵⁴ Die Markenextension der branchenfremden Unternehmen (wie im Beispiel der *Volkswagen AG*) bietet diesen die Möglichkeit, die Bekanntheit und die Erinnerung an die Basismarke zu stärken, ohne diese zu kannibalisieren, da die neuen Produkte ein differentes Kundenproblem lösen.¹⁵⁵ Im Idealfall - wie bei der Fahrzeugfinanzierung - verstärken sich die branchenfremden Angebote sogar gegenseitig und bilden für den Kunden ein Gesamtpaket – nach der Devise „one face to the customer“ hat der Kunden nur einen Ansprechpartner, der sich um alles kümmert, was den Kunden entlastet.

Automobile Finanzdienstleister sind als Non Banks in Konkurrenz zu Banken getreten und bilden heute als „Captives“ (Bank des Fahrzeugherstellers) quasi das neue „Original“ in diesem Segment und die Banken stehen außen vor. Bemerkenswert ist die Wendung, dass Banken nun wiederum als „Non Captives“, quasi als „unechte Automobilbank“, in Konkurrenz zu Fahrzeuganbietern und ihren Banken treten. So hat die Sparkasse jüngst die Internetplattform www.gebrauchtwagen.de installiert, um am Geschäft mit Gebrauchtwagen und deren Finanzierung zu partizipieren.¹⁵⁶

2.5.5 Begriffsbestimmung Retailbanking

Bei Kreditinstituten wird zwischen dem Firmenkundengeschäft und dem Privatkundengeschäft unterschieden. In der vorliegenden Arbeit soll sich auf das Privatkundengeschäft beschränkt werden, im Englischen **Retailbanking** genannt. Unter dem **Privatkundengeschäft** soll das Geschäft verstanden werden, in dem Kreditinstitute Bankgeschäfte mit privaten Haushalten oder Privatpersonen tätigen.¹⁵⁷ Der Geschäftsbereich der Firmen- und Geschäftskunden wird nicht betrachtet. Es ist jedoch durchaus möglich, dass sich gewonnene Erkenntnisse aus dem Privatkunden- auf das Firmenkundengeschäft übertragen lassen.

Diese Einschränkung bzw. Spezialisierung der Arbeit wurde vorgenommen, da die meisten Instrumente der Markenführung dem Konsumgüterbereich – dem sogenannten B2C-Geschäft (Business to Customer – also Privatkundenbereich) – entstammen. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Strategien und Instrumente von einem B2C-Bereich (Konsumgüterbranche) auf einen anderen B2C-Bereich (Kreditinstitut) wirkungsvoller übertragen lassen, selbst wenn dieser branchenfremd ist, als von einem B2C- auf einen B2B-Bereich (Business to Business – Firmenkundenbereich). Ein weiterer Grund für die Spezialisierung der Arbeit auf das Privatkundengeschäft besteht darin, dass dieses zunehmend an Bedeutung gewinnt und ins Zentrum der Marketingaktivitäten rückt.

¹⁵³ vgl. Stenner, in Stenner (Hrsg.) (2010), S. 2

¹⁵⁴ vgl. Dahlhoff / Korzen, in Stenner (Hrsg.) (2010), S. 250

¹⁵⁵ vgl. Krauter / Kübler / Krauß (2003), S. 27

¹⁵⁶ vgl. Dahlhoff / Korzen, in Stenner (Hrsg.) (2010), S. 250 f.

¹⁵⁷ vgl. Maier (1999), S. 28, nach Meierwisch (1993), S. 28

Die Privatperson gewinnt in ihrer Rolle als Kapitalbringer im Bereich des Passivgeschäfts an Relevanz. Das Privatkundengeschäft hat sich im Zuge seiner breiten Erschließung zu einer der wichtigsten Ertragssäulen der Universalbank¹⁵⁸ entwickelt.¹⁵⁹ Die Summen, die Privatpersonen sparen und vererben, sind enorm. Bereits 2006 hat die *Deutsche Bank* daher eine Strategiewende ihrer Geschäftspolitik eingeläutet und ist seitdem bestrebt, das Privatkundengeschäft auszubauen. In diesem Zusammenhang ist auch der Einstieg der *Deutschen Bank* bei der *Postbank* zu sehen. In zwei Stufen wollte die *Deutsche Bank* dabei 50% plus 1 Aktie der *Postbank* übernehmen. Im Februar 2009 wurde der Übernahmeplan aufgrund der weltweiten Finanzkrise jedoch geändert und die *Deutsche Bank* übernahm in einem ersten Schritt nur 22,9% der *Postbank*-Aktien.¹⁶⁰

Das Fachmagazin *Absatzwirtschaft* konstatiert in Bezug auf den Strategiewechsel der *Deutschen Bank*: „Im Windschatten des Marktführers ziehen nun auch andere nach (...) Mit kostenlosen Girokonten und besser verzinsten Anlagen soll den Kunden der Wechsel schmackhaft gemacht werden.“¹⁶¹ Das ist eine Möglichkeit. Der psychologische und soziologische Zusatznutzen, den eine professionelle Marke verspricht, ist eine weitere Option und soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit erarbeitet werden.

Durch die beschriebene Fokussierung auf den Retailbereich und die vorstehende Analyse des deutschen Bankenmarktes empfiehlt es sich, das Hauptaugenmerk auf das **Retailbanking der Universalinstitute** zu richten. Im Bereich der Spezialinstitute existieren zwar auch Geschäftsbeziehungen zu privaten Endkunden, wie beispielsweise bei den Bausparkassen, jedoch sind die Angebotsvielfalt und die Kundenfrequenz bei den Universalinstituten höher, sodass hier für die vorliegende Arbeit umfangreichere Analysemöglichkeiten erwartet werden.

2.6 Steigender Wettbewerbsdruck bei Kreditinstituten

Die Wettbewerbssituation der Kreditinstitute hat sich nachhaltig verschärft und speziell in den **letzten zehn Jahren deutlich an Dynamik gewonnen**. In der 2007 durchgeführten Online-Befragung „Banking Trend“¹⁶² unter Fach- und Führungskräften aus dem Bankensektor gaben 91,8% der Befragten an, dass sich die Wettbewerbsintensität im Privatkundengeschäft verschärfen wird.¹⁶³ Diese Erkenntnis ist insofern von besonderer

¹⁵⁸ **Universalbanken** sind Banken, die das gesamte Leistungsspektrum an Finanzdienstleistungen anbieten (z.B. Dresdner Bank). Sie werden auch Vollbanken genannt. Das Gegenteil sind Spezialbanken (z.B. Bausparkassen).

¹⁵⁹ vgl. Oevermann (1996), S. 13 f.

¹⁶⁰ Es wurden jedoch zwischen der Deutschen Bank und der Deutschen Post bereits eine Pflichtumtauschleihe, die nach drei Jahren in 27,4% der Postbank-Aktien getauscht wird, und Aktienkauf- und -verkaufsoptionen über weitere 12,1% der Postbank-Aktien vereinbart.

¹⁶¹ o.V. (2006): „Retailbanking: Die Branche investiert kräftig in Marketing und Vertrieb“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/47/index.html> (Stand 29.11.2006)

¹⁶² Die Studie „Banking Trend“ wird in Kooperation von der Steria Mummert Consulting AG, der Fachzeitschrift „Bankmagazin“ und ibi research, dem Kompetenz-Center Retail Banking der Universität Regensburg, durchgeführt.

¹⁶³ Steria Mummert Consulting AG (Hrsg.): Banking Trend, Ausgabe I/07, S. 4

Bedeutung, weil die Befragung vor der weltweiten Finanzkrise, die 2008 begann und ihren Höhepunkt 2009 hatte, durchgeführt wurde, sozusagen im „eingeschwungenen Zustand“.

Der Markt ist aktuell gekennzeichnet durch ein geändertes Konsumentenverhalten (multioptional, kostenbewusst, vorinformiert, anspruchsvoll, wechselbereit), sozio-kulturelle Werteveränderungen (z.B. Trend zur Selbstverwirklichung, sinkende Bedeutung materiellen Luxus), den Eintritt neuer Wettbewerber und einen damit verbundenen Strukturwandel (z.B. horizontale Wettbewerbserweiterung durch Non- und Near-Banks), den demografischen Wandel (z.B. Rückgang der Einwohnerzahlen, Trend zu Ein-/Zweipersonenhaushalten, hohe Erbschaftsvolumen), technologische Entwicklungen (z.B. Bankingautomaten, Online-Banking, virtuelle Banken) sowie die Aspekte Globalisierung, Liberalisierung und Deregulierung – um die wichtigsten zu nennen. *Dannenberg* thematisiert vor diesem Hintergrund generell das „Problem der Zeitschere“.¹⁶⁴ Die Globalisierung ist auf keinem Markt so spürbar wie auf dem Kapitalmarkt.¹⁶⁵ „Die Zahl der Anlage- und Investitionsmöglichkeiten ist bereits heute fast unüberschaubar geworden und wächst täglich an Zahl und Produktvarianten. Gleichzeitig müssen Investitions- und Anlageentscheidungen immer schneller und zeitgleich zu den jeweiligen Marktzeiten getroffen werden, und das vor dem Hintergrund einer weltweiten Verkettung von Informationen, Ereignissen und Märkten.“¹⁶⁶ Aufgrund dieser steigenden Komplexität der Umwelt benötigt die Bank immer mehr Anpassungszeit. Gleichzeitig verringert sich jedoch aufgrund der hohen Marktdynamik die verfügbare Reaktionszeit. Die Bank sollte dabei nicht nur adäquat auf exogene Einflüsse reagieren und somit vom Markt getrieben sein, sondern im Idealfall zeitlich soweit vorne sein, dass sie selber aktiv agieren und eigene Trends setzen kann.

Im Folgenden wird die geänderte Wettbewerbssituation exemplarisch an den folgenden vier Punkten eingehend diskutiert:

- Anbieterseitige Entwicklungen
- Nachfragerseitige Entwicklungen
- Mangelndes Differenzierungspotential
- Gesetzliche Entwicklungen

2.6.1 Anbieterseitige Entwicklungen

Der horizontale Wettbewerb im Bereich der Kreditinstitute intensiviert sich. Kennzeichnend hierfür ist zum einen ein zunehmender Preis- und Konditionenwettbewerb, der sich u.a. in steigenden Angeboten an gebührenfreien Girokonten widerspiegelt,¹⁶⁷ und zum anderen das zunehmende Eintreten neuer Wettbewerber in den Markt der etablierten Kreditinstitute. Hier sind sowohl branchenfremde Unternehmen - sogenannte Non-Banks

¹⁶⁴ vgl. zur „Zeitschere“ sowie generell zur Bewältigung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit *Dannenberg* (2001), S. 1 ff.

¹⁶⁵ vgl. Zeltner, in Spreiter (Hrsg.) (2005), S. 13

¹⁶⁶ Zeltner, in Spreiter (Hrsg.) (2005), S. 13

¹⁶⁷ vgl. Maier (1999), S. 1

und Near-Banks - als auch ausländische Unternehmen zu nennen. Die neuen Wettbewerber profitieren dabei von einer Harmonisierung des regulatorischen Umfelds und von den neuen IT- und Telekommunikationstechnologien, die alternative Vertriebsformen ermöglichen und ein kostenintensives Filialnetz zunehmend substituieren. Durch diese Entwicklungen werden die Markteintrittsbarrieren gesenkt.¹⁶⁸

Diese branchenfremden Anbieter nutzen das Erfolgspotential ihrer etablierten Marken. Automobilhersteller bieten nicht nur Finanzierungsmöglichkeiten für Fahrzeuge an, sondern weitreichende Finanzdienstleistungen – allen voran die *Volkswagen Bank*. Viele Kundenkarten verfügen mittlerweile über Bezahl- und Kreditkartenfunktionen (bspw. *Tesco*, *Karstadt/Quelle*). Im Rahmen des „Co-Brandings“ werden strategische Kooperationen zwischen der Finanzbranche und dem Handel implementiert. So hat *Douglas*, Marktführer der Parfümindustrie in Europa, 2004 seine erfolgreiche Kundenkarte erweitert und bietet gemeinsam mit *American Express* seinen Kunden die „*Douglas Premium Card*“ an, die als vollwertige Kreditkarte weltweit einsetzbar ist. Durch diese Kooperation hat *American Express* seinen Zugang zur zahlungsfreudigen weiblichen Kundenklientel verbessert. Dabei kommt es in diesem Praxisbeispiel auch zu einer vertikalen Erweiterung der Leistungsebene, da die *Douglas Premium Card*-Besitzer am kostenlosen *American Express*-Bonusprogramm *Membership Rewards* teilnehmen, bei dem weltweit durch Einkäufe Bonuspunkte gesammelt werden können, die sich gegen Prämien oder Douglas-Einkaufsgutscheine einlösen lassen.

Die *Volkswagen Bank* kooperiert beispielsweise mit dem *ADAC* und bietet dessen Mitgliedern Sonderkonditionen bei der Fahrzeugfinanzierung – was wiederum ein Argument darstellt, dem *ADAC* beizutreten (Win-Win-Situation). Durch diese Kooperation hat sich die *Volkswagen Bank* ein Kundenpotential von 17 Millionen *ADAC*-Mitgliedern (Stand Juni 2010) erschlossen.

Es ist davon auszugehen, dass die führenden Lebensmitteleinzelhändler in den nächsten Jahren alle Arten von Finanzdienstleistungen mit modernster Technologie und geringen Kosten anbieten. Die englische Supermarktkette *Tesco* übernimmt hier eine Vorreiterrolle und beginnt damit, nach dem Shop-im-Shop-Prinzip in Kooperation mit der Onlinebank **RHB Banking-Shops** in ihren Supermärkten zu errichten. Mit dem Slogan „Bank as you shop“ sollen Kunden convenienceorientiert gleich beim Einkauf ihre Bankgeschäfte erledigen. Hohe Guthabenzinsen sollen hier locken. Die folgende Abb. 5 zeigt exemplarisch einen *RHB*-Bank-Shop nach dem Shop-im-Shop-Prinzip in einem *Tesco* Supermarkt. Generell stärken Direktbanken vermehrt ihre örtliche Präsenz am Point of Sale (POS), indem sie beispielsweise wie bei *Tesco* Banking-Shops in Einkaufszentren errichten.¹⁶⁹ Doch nicht nur Supermärkte drängen ins Bankgeschäft, auch Airlines (z.B. *British Airways*) und Ölgesellschaften (z.B. *Shell*).¹⁷⁰

¹⁶⁸ vgl. Richter-Mundani (1999), S. 20

¹⁶⁹ vgl. Heck, in Bach / Österle (Hrsg.) (2000), S. 136 f.

¹⁷⁰ vgl. Fischer, in Basler Bankenvereinigung (Hrsg.) (1999)



Abb. 5: Banking-Shop der englischen Supermarktkette *Tesco*

Der Kaffeeröster *Tchibo*, der mit seinen immer wechselnden Produkten und dem Motto „Jede Woche eine neue Welt“ die Konsumenten begeistert und den Nerv der Zeit trifft, offeriert nun auch Konsumentenkredite. Diese werden von den Kunden quasi ad hoc im Blindkauf erworben.¹⁷¹ Das Vertrauen in die Marke *Tchibo* ist so hoch und das Angebot wird vielfach als günstige und vor allem befristete Gelegenheit gesehen, was sich in der Regel positiv auf die Entschlussfreudigkeit der Interessenten auswirkt. Gleichzeitig werden den Banken unbefriedigende Noten in der Beratungsqualität ausgestellt. Das Fachmagazin *FINANZtest* hat im Februar 2007 dreizehn Banken in Bezug auf die Vergabe eines 5.000-Euro-Konsumentenkredits getestet. Das Ergebnis lautete: Nur drei von dreizehn Banken haben gut beraten. Die *Dresdner Bank*, die unter dem Slogan „Die Beraterbank“ auftritt, hat dem Kunden beispielsweise eine teure Kreditversicherung verkauft und heimlich Schufa-Daten abgefragt; sie ist bei dem Test durchgefallen.¹⁷² Der Markenkern wird zur Phrase. Auf diese Art und Weise laden die Banken die „*Tchibos dieser Welt*“ dazu ein, sich auf dem Finanzmarkt zu engagieren. *Muthers* sagte einmal: „Solange Kunden noch Probleme (mit dem betreffenden Produkt) haben, ist der Markt nicht verteilt.“¹⁷³

Einen weiteren neuen Wettbewerbszweig bilden **Online-Banking-Software-Produkte** von Drittanbietern. Hier wären beispielsweise die Software *Quicken* des kanadischen Anbieters *Intuit* oder *StarMoney* des Hamburger Unternehmens *Star Finanz Software Entwicklung und Vertriebs GmbH* zu nennen. Das Produkt *Microsoft Money* konnte sich

¹⁷¹ vgl. Renkel / Häuser, in *Bankmagazin* 02/2007, S. 33

¹⁷² vgl. o.V., in *FINANZtest* 02/2007, S. 13-16

¹⁷³ Bruckner / Bühler, in Schmolli / Ronzal (Hrsg.) (2001), S. 48

nicht am Markt behaupten; mit der Version 2000 war in Deutschland Schluss. Weltweit wurde die Software 2009 vom Markt genommen.

Es handelt sich bei dieser Produktgruppe um eine Benutzeroberfläche für Online-Banking-Anwendungen. Die dahinter stehende Partnerbank oder Partnerbanken treten gegenüber dem Kunden nicht oder nur sehr eingeschränkt in Erscheinung. *Stockmann* konstatiert daher, dass die Bank hinter der Finanzsoftware austauschbar wird¹⁷⁴, was der Bank somit eine weitere Option der Profilierung nimmt und die Distanz zum Kunden vergrößert. *StarMoney*, mit der aktuellen Version 7.0, ist derzeit in Deutschland auf diesem Gebiet Marktführer. Das Produktangebot reicht dabei vom Kartenlesegerät über Online-Banking-Anwendungen und mobile Banking-Apps (Applikationen, sprich mobile Anwendungen für Smartphones) bis hin zur online-unterstützten Steuererklärung. Die nachfolgende Abb. 6 zeigt schematisch das Prinzip von *StarMoney*.



Abb. 6: Banking-Software *StarMoney*

Die Betriebsformendynamik, die ursprünglich im Handel entstanden ist, hat mittlerweile auch die Finanzdienstleistungsbranche erfasst. Mit dem ersten deutschen **Discount Broker**, der *Direkt Anlage Bank GmbH* (heute *DAB bank AG*), wurde 1994 das aus dem Handel stammende Discount-Prinzip in den Bankmarkt eingeführt. Mittlerweile wurden von fast allen Großbanken Direktbanken gegründet. Selbst genossenschaftliche Sparkassen haben diese Vertriebsform in ihr Portfolio aufgenommen.¹⁷⁵ Dumpingpreise aus dem Handel, etwa für CDs, Bücher oder Computer, haben mittlerweile auch die Finanzdienstleistungsbranche erreicht. Es lässt sich feststellen, dass die Preise für Baudarlehen, Sparprodukte und Investmentfonds erkennbar abnehmen. „Die Banken sind damit in die Zange genommen, denn während auf der einen Seite der Margendruck zunimmt, wirken von der anderen Seite die hohen Preise des Hochlohnlandes Deutschland. Die aufgezeigte Zangensituation führt nicht zu einer säkularen Verschiebung der

¹⁷⁴ vgl. Stockmann (1998), S. 164 f.

¹⁷⁵ Maier, in Meyer (Hrsg.) (1998), S. 1670

Betriebsminima, sondern auch zu der Tatsache, dass die Eigenkapitalrendite vielen Banken im Vergleich zu ausländischen Konkurrenzinstituten unbefriedigend ist.“¹⁷⁶

Finanzierungskäufe werden heute meist direkt im jeweiligen Geschäft (zum Beispiel Möbelhaus) getätigt, da das Begehren des Kunden nicht der Kredit, sondern das jeweilige Gut ist. Eine Vielzahl von Mobilfunkanbietern verfügt heutzutage bereits über eine Vollbanklizenz und erarbeitet Konzepte zum Zahlungsverkehr per Handy. Die Branche vermeldet, dass die neue Generation des *Apple* Smartphone *iPhone* den direkten elektronischen Zahlungsverkehr offerieren soll. Die Kurzstreckenübertragungstechnik Near Field Communication (NFC) soll das *iPhone* zum digitalen Portemonnaie werden lassen. In Asien gehört das Bezahlen per Telefon schon fast zur Normalität. Vor allem in Südkorea und Japan sind viele Fahrkarten- oder Getränkeautomaten schon für die Zahlung per Handy umgerüstet worden. Institutionen wie *MLP* oder *AWD* drängen zunehmend in das Beratungssegment des Vermögensaufbaus, der Vermögensanlage und der Altersvorsorge.¹⁷⁷ Klassische Monoproduktanbieter wie beispielsweise *BHW* (Baufinanzierer der Postbank) oder *Wüstenrot* erweitern ihr Angebot in Richtung auf einen Gesamtbedarfsansatz.¹⁷⁸

Doch nicht nur branchenfremde Unternehmen treten in das Geschäftsfeld der Banken ein, auch die Banken expandieren in neue Geschäftsfelder und -modelle. *Elsas/Hackenthal/Holzhäuser* haben anhand von Paneldaten 380 Banken über den Zeitraum von 1996-2008 in Bezug auf ihre Diversifikationsaktivitäten analysiert. „While many non-financial firms around the world have been striving for corporate business focus over the last two decades, financial services firms and especially banks have instead increased business diversification (...) Our study documents, that average diversification level of the world’s largest banks were almost one third higher in 2003 than they had been in 1996, and have declined only slightly since. Commercial banks typically increased diversification by moving into fee-based businesses. Banks with already strong fee-based revenues expanded into trading activities. Yet other banks diversified revenues by underwriting insurance contracts.“¹⁷⁹ Als monetäres Resultat ihrer Analyse stellten *Elsas/Hackenthal/Holzhäuser* fest: „(...) diversification improves bank profitability and therefore has an indirect positive effect on bank value (...)“.¹⁸⁰ *Laux/Walz* stellen fest, dass auch in den USA viele “Commercial Banks” ihr Geschäftsfeld ausgedehnt haben: “For many years, the *Glass-Steagall Act* of 1933 prevented commercial banks from engaging in investment banking. But in the late 1980s the strict separation of the financial services industry in the United States was relaxed, and in 1999 it was finally repealed by the *Gramm-Leach-Bliley Financial Modernization Act*. This development was much anticipated by those commercial banks that were eager to enter the investment-banking business.“¹⁸¹ Somit intensiviert sich der Wettbewerb der Banken in doppelter Hinsicht: *Druck von außen, aber auch Druck nach außen.*

¹⁷⁶ Fischer, in Basler Bankenvereinigung (Hrsg.) (1999), S. 90

¹⁷⁷ vgl. Krauter / Kübler / Krauß (2003), S. 29

¹⁷⁸ vgl. Hinterberger, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 262

¹⁷⁹ Elas / Hackenthal / Holzhäuser (2010), S. 1274

¹⁸⁰ Elas / Hackenthal / Holzhäuser (2010), S. 1283

¹⁸¹ Laux / Walz (2009), S. 341

2.6.2 Nachfragerseitige Entwicklungen

Viele Bankkunden sind mit ihrer Bank unzufrieden. Nach der aktuellen Studie „Kundenmonitor Banken 2010“ sind 72% der Befragten mit ihrer Hauptbank nicht wirklich zufrieden. Nur 7% bewerteten ihre Bank mit sehr gut und weitere 21% mit gut. Die restlichen Befragten äußerten sich neutral bis negativ.¹⁸²

Dies äußert sich den Banken gegenüber in einer sinkenden Kundenloyalität. Die Bankloyalität gilt heute als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren einer Bank. Daher soll sie an dieser Stelle ausführlicher diskutiert werden. Betrachtet man den definitorischen Ansatz zur bankbetrieblichen Markenpolitik von *Friedrichs* in Anlehnung an *Angehrn*, so ist erkennbar, dass die dauerhafte Beziehung eine konstituierende Determinante darstellt und dass die Markenpolitik darauf abzielt, die Loyalität der Bankkunden dauerhaft sicherzustellen: „Markenpolitik des Bankbetriebs bezeichnet die grundlegende Ausrichtung der absatzpolitischen Instrumente eines Kreditinstituts auf die Markierung dieses Instituts und/oder dessen Bankleistung mit dem Ziel, bei einer Vielzahl von Abnehmern Präferenzen zu schaffen und sie dadurch zu einer dauerhaften Aufrechterhaltung ihrer Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Leistungen des betreffenden Instituts zu veranlassen.“¹⁸³

Die **Theorie der Bankloyalität** wurde 1967 von *Süchting* aufgestellt, der in Anlehnung an die Theorie der Markentreue aus dem Sachgüterbereich einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz formulierte, mit dem das Kunde-Bank-Verhältnis, insbesondere im Mengengeschäft mit den privaten Haushalten, erklärt werden sollte. *Süchting* verstand dabei unter der Bankloyalität „(...) die Bereitschaft eines Wirtschaftssubjektes, dauerhaft die Leistung eines bestimmten Kreditinstituts nachzufragen.“¹⁸⁴ Der Ansatz *Süchtings* geht dabei auf *Copeland* zurück, der 1923 den Grundstein für den Begriff der Markentreue legte. Er erkannte, dass Konsumenten nach anfänglichem Wechseln bei einem bestimmten Anbieter verharren. Er nannte dies „consumer insistence“.¹⁸⁵

Die Definition von *Süchting* zur Bankloyalität ist in der Wissenschaft jedoch nicht unwidersprochen geblieben. *Polan* merkt in Bezugnahme auf *Seitz* an, dass die reine Handlungswiederholung noch kein hinreichender Indikator für die Bankloyalität darstellt, sondern dass sie um die positive Einstellung gegenüber dem „Treueobjekt“, also der Bank, erweitert werden muss.¹⁸⁶ Dadurch unterscheidet sich die Loyalität von einem rein habituellen Verhalten¹⁸⁷, sprich gewohnheitsmäßig verfestigten Verhaltensmustern, die keine Konklusion über den Grad der Zufriedenheit zulassen. Daher wird die Definition der

¹⁸² vgl. Psychonomics Financial Research (Hrsg.): „Kundenmonitor Bank 2010“, S. 15. URL: www.psychonomics.de/filemanager/download/1953 (Stand 30.01.2011)

¹⁸³ Friedrichs (2000), S. 83; in Anlehnung an Angehrn (1974), S. 1227

¹⁸⁴ Süchting, in Süchting / Heitmüller (Hrsg.) (1998), S. 1

¹⁸⁵ Copeland (1923), S. 287-289

¹⁸⁶ vgl. Polan (1995), S. 18; nach Seitz (1976), S. 7

¹⁸⁷ vgl. zum Konzept der Habitualisierung Polan (1995), S. 65 ff.

Bankloyalität von *Polan* als zielführend angesehen, wonach Bankloyalität das von einer positiven Einstellung gegenüber einem bestimmten Kreditinstitut getragene Verhalten ist, mit der Konsequenz, dauerhaft die Leistungen dieses Kreditinstituts abzunehmen.¹⁸⁸ Interessant ist der Ansatz von *Heidbrink*, der zwischen Einstellung und Präferenz differenziert: „**Einstellungen** sind affektive oder kognitive Bewertungen gegenüber einem Objekt und können auch losgelöst von anderen Objekten existieren.“¹⁸⁹ „Die **Präferenz** einer Person bezieht sich immer auf ein Beurteilungsobjekt. Es handelt sich bei einer Präferenz um eine zeitlich überdauernde, affektiv-bewertende Einstellung gegenüber einem Objekt (...) Von der Präferenz einer Person wird dann gesprochen, wenn eine Person ein Beurteilungsobjekt gegenüber einem oder mehreren anderen Objekten vorzieht. Die Präferenz beinhaltet also immer eine rationale Beurteilung zwischen verschiedenen Objekten und kann nicht isoliert von anderen gegenüber einem Objekt alleine bestehen.“¹⁹⁰ Daher ist m. E. der Begriff „Präferenz“ in Bezug auf die Bankloyalität prägnanter als die Charakterisierung als positive Einstellung. Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass *Mann* in einer erweiterten Sichtweise die Kundenloyalität im Allgemeinen als mehrfaktorielles Konstrukt aus den Kerngrößen Kundenvertrauen, Kundencommitment und Kundenzufriedenheit zusammensetzt.¹⁹¹ Auch hier wird das rein habituelle Verhalten im Sinne von gewohnheitsmäßig verfestigten Verhaltensmustern ausgeschlossen.

Betrachtet man nun noch einmal die eingangs geschilderte Situation der sinkenden Bankloyalität, so muss die Frage gestattet sein, ob es sich dabei um einen Verlust der positiven Einstellung gegenüber dem Treueobjekt handelt, oder ob gewohnheitsmäßig verfestigte Verhaltensmuster aufbrechen. Die aktuelle Wechselbereitschaft der Kunden wird unterstützt durch die Vernetzung des Konsumenten in der neuen Informationswelt – allen voran durch das Internet. Die Stellung des Kunden ist durch eine bessere Informationsverfügbarkeit gestärkt und der Markt transparenter geworden.¹⁹² *Schröder* spricht in diesem Zusammenhang von einer zunehmenden „ökonomischen Mündigkeit“ im Privatkundengeschäft.¹⁹³ Die treuen Stammkunden sind durch die umfangreichen Informations- und Transaktionsmöglichkeiten zu „preisbewussten Shoppern“ mit einer zunehmenden Anzahl an Zweit- und Drittbanken geworden.¹⁹⁴ „Studien belegen, dass ein Kunde durchschnittlich 17 Finanzprodukte bei sieben bis acht Anbietern unterhält. Ferner ist im Extremfall jeder dritte Kunde zusätzlich noch abwanderungsbereit.“¹⁹⁵ Vertragliche Bindungen stellen keine Wechselbarrieren mehr dar.¹⁹⁶ Mehr noch, es besteht sogar die Möglichkeit des Herauskaufens aus bestehenden Verträgen (z.B. Kreditverträge) durch Konkurrenten.¹⁹⁷ Dabei ist festzustellen, dass die

¹⁸⁸ vgl. *Polan* (1995), S. 18

¹⁸⁹ siehe *Heidbrink* (2006), S. 19

¹⁹⁰ siehe *Heidbrink* (2006), S. 13

¹⁹¹ vgl. *Mann*, in *Hünerberg / Mann* (Hrsg.) (2009), S. 577

¹⁹² vgl. *Wings*, H. (1999), S. 25 f.

¹⁹³ *Schröder*, in *Süchting / Heitmüller* (Hrsg.) (1998), S. 79

¹⁹⁴ vgl. *Reinke*, in *Effert / Köhler* (Hrsg.) (2004), S. 281

¹⁹⁵ vgl. *Schwarzbauer* (2009), S. 40

¹⁹⁶ vgl. *Blümelhuber / Oevermann*, in *Meyer* (Hrsg.) (1996), S. 310

¹⁹⁷ vgl. *Meyer / Maier*, in *Absatzwirtschaft Sonderheft 1997*, S. 105

Präferenz zu Mehrfachbankverbindungen mit dem Alter und dem Einkommen korreliert, sie ist bei jüngeren Kunden ausgeprägter und steigt mit wachsendem Einkommen.¹⁹⁸ Die Banken spüren dabei immer stärker die Auswirkungen der Automation und des Internets. Immer weniger Kunden kommen persönlich in die Bankfiliale, sondern erledigen ihre Bankgeschäfte auf anderen Wegen. Dieser Effekt wird jedoch von den Banken selber forciert, indem nämlich Online-Banking-Kunden nur eine begrenzte Anzahl an „kostenlosen“ Kassenauszahlungen und Schalterüberweisungen zugestanden wird. Wird diese überschritten, wird von der *NordLB* beispielsweise eine Bearbeitungsgebühr von 1-2 Euro pro Transaktion erhoben. Diese Gebühr dürfte für die Bank nur eine geringe Einnahmequelle darstellen. Für den Kunden hat sie jedoch eine hohe symbolische Bedeutung. Die Botschaft ist eindeutig: Der Online-Kunde soll der Filiale fernbleiben, zumindest bei den genannten Transaktionen. Der Online-Kunde wird für sein Fernbleiben von der *NordLB* mit einem Kostenvorteil von 3 Euro gegenüber dem Konto *GiroClassic* belohnt. Hier stellt sich die Frage, ob die Bank nach den lerntheoretischen psychologischen Ansätzen das richtige Verhaltensmuster bei ihren Kunden manifestiert.

Eine Messung der Marktanteile über Girokonten lässt kaum noch Aussagen über die tatsächliche Marktposition einer Bank und die Möglichkeiten der Einflussnahme auf ihre Kunden zu. „In den Mittelpunkt der Betrachtung rückt daher eine Sichtweise, die sich an Ausschöpfungsgraden der Gesamtkundenpotentiale orientiert und viel eher eine Aussage über die tatsächliche Marktposition ermöglicht.“¹⁹⁹

Es lässt sich somit konstatieren, dass die nachfragerseitigen Entwicklungen die Kreditinstitute vor große Herausforderungen stellen. Der Kunde wird kritischer und gibt der Bank nur noch bedingt einen Vertrauensvorschuss. Wird der Kunde enttäuscht, bekommt er ein lukrativeres Angebot, oder fühlt er sich von seiner Bank nicht verstanden, quittiert er dies mit seinem Wechsel zu einem konkurrierenden Anbieter. Die Verbindung zum Kunden ist loser geworden. In einer Bildanalogie gesprochen könnte man sagen, aus einer ehemaligen „Kette“ ist ein „sehr dünner Faden“ geworden, der Bank und Kunden verbindet.

2.6.3 Mangelndes Differenzierungspotential

Untersuchungen haben ergeben, dass der **Bekanntheitsgrad** deutscher Banken mit dem von Automobilherstellern durchaus vergleichbar ist. So kennen bspw. 96,5% der Personen ab 14 Jahren die *Sparkasse*, 85,4% die *Deutsche Bank* und 78,5% die *Dresdner Bank*. *BMW* und *Mercedes* schaffen es beispielsweise auf einen Bekanntheitsgrad von je rund 95%.²⁰⁰ Die hohe Markenbekanntheit allein genügt jedoch nicht als Kriterium für eine starke Marke. Den Kreditinstituten wird im Gegensatz zu den Automobilherstellern eine hohe **Austauschbarkeit** bzw. eine geringe Profilierung bescheinigt. So beurteilen 39% der Befragten eine erkennbare Alleinstellung bei der *Sparkasse*, bei der *Deutschen Bank* sind

¹⁹⁸ vgl. Reinke, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 281

¹⁹⁹ Lumma / Volter, in Bankmagazin 02/2007, S. 14

²⁰⁰ vgl. Seebauer (2004) S. 74; nach Eichelmann / Wild (2000), S. 840

es 28,2% und bei der *Dresdner Bank* nur noch 20,1%. *Mercedes* und *BMW* wird hingegen mit 73,4% bzw. 60,3% eine Einzigartigkeit attestiert.²⁰¹ Die Differenzierung stellt für die Kreditinstitute eine zentrale Herausforderung dar. Kreditinstitute haben dabei das grundsätzliche Problem, dass das Gut, welches sie den Kunden offerieren, die Liquidität ist, welche per se kein Differenzierungspotential bietet.²⁰² Geld lässt sich in der Wirtschaft als **Generaltauschware** charakterisieren.²⁰³ Diese Tatsache trägt sicher zur zunehmenden Austauschbarkeit der Kreditinstitute bei. Ferner existiert für Finanzdienstleistungsprodukte **kein rechtlicher Innovationsschutz**. Weshalb auch hier Produktinnovationen schnell imitiert und Unterscheidungskriterien nivelliert werden.²⁰⁴ Die Produktzyklen verkürzen sich.²⁰⁵ Ferner wird konstatiert, dass sich Bankleistungen hinsichtlich ihrer Gestaltungsmerkmale in der **Sättigungsphase** des Lebenszyklus befinden.²⁰⁶ Die **qualitative Standardisierung** der Produkte im Retailbanking beschleunigt die Nutzung verschiedener Angebote und Anbieter.²⁰⁷ „Sicherheit, Handling und Transaktionsgüte sind im Grunde bei jedem Girokonto ebenso wie bei allen anderen Retailprodukten einer Bank gegeben. Für den Kunden bedeutet das wenig Aufwand im Fall einer Umstellung der Nutzung und es ermöglicht eine fast vollkommene Markttransparenz.“²⁰⁸ Geyer merkt an, dass das deutliche Unterscheidungsmerkmal zwischen mehreren Angeboten häufig der Name ist.²⁰⁹

Ferner erschweren Dienstleistungen aufgrund ihrer immateriellen Spezifika und Abstraktheit die Markierung durch ein Logo oder ähnliches Erkennungsmerkmal.²¹⁰ Aus diesem Grund galten Dienstleistungen lange Zeit als nicht markenfähig und wurden in den klassischen Definitionen, beispielsweise von *Domizlaff* oder *Mellerowicz*, als Bezugsobjekt der Markenführung ausgeschlossen (vgl. hierzu 2.1.2 und 2.1.3). Viele Unternehmen der Dienstleistungsbranche versuchen die fehlende Markierung des Gutes durch eine Markierung der sogenannten Potentialfaktoren wettzumachen.²¹¹ Beispiele wären hier das Markieren des Kundenkontaktpersonals durch eine Uniform oder das Branding des Point of Sale. Die thailändische *Siam Commercial Bank PCL (SCB)* hat für ihre Mitarbeiter 2009 Uniformen eingeführt (vgl. Abb. 7).

²⁰¹ vgl. Seebauer (2004) S. 74; nach Eichelmann / Wild (2000), S. 840

²⁰² vgl. Stüchting / Paul (1999), S. 719

²⁰³ vgl. Maier (1999), S. 43

²⁰⁴ vgl. Maier (1999), S. 44

²⁰⁵ vgl. Wings (1999), S. 32

²⁰⁶ vgl. Maier (1999), S. 44

²⁰⁷ vgl. Daum / Degel, in Effert / Ronzal (Hrsg.) (2005), S. 23

²⁰⁸ Daum / Degel, in Effert / Ronzal (Hrsg.) (2005), S. 23

²⁰⁹ vgl. Geyer (2003), S. 11

²¹⁰ Vermeintliche Positivbeispiele wie „Das grüne Band der Sympathie“ der *Dresdner Bank* sind m.E. nach eher kommunikative Claims als Markierungsansätze einer Dienstleistung.

²¹¹ Vgl. Schleusener, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 265 f.



Abb. 7: Branding der *Siam Commercial Bank (SCB)*

Es handelt sich hier jedoch nur um flankierende Maßnahmen, die Problematik der fehlenden Markierung der Primärleistung bleibt davon unangiert. Durch die zunehmende Entfremdung des Kunden kommt es zu einer Verschiebung vom High-Involvement- zum Low-Involvement-Kontakt, wodurch sich die Wirkung der Markierung an den Customer Touch Points reduziert. Ein sehr gelungenes Beispiel der indirekten Markierung einer Finanzdienstleistung ist die „Goldene American Express Karte“. Diese Karte dient dem Nutzer oder Träger neben der Grundfunktion der Liquidität zur Kommunikation des finanziellen Status sowie zur Erzielung einer sozial-distanzierenden Wirkung.²¹² Solche Positivbeispiele sind jedoch rar.

Die Möglichkeiten der Differenzierung über besondere **Distributionswege** wurden durch einen einheitlichen Trend zur Multi-Channel-Distribution nahezu nivelliert. Selbst neue kundenorientierte Filialkonzepte mit Beratungstischen anstatt klassischen langen Tresen, Schnell- und Servicebereichen, Beratungs- und Informationszonen, Kinderecken und Espressobars wurden von der Konkurrenz umgehend adaptiert.²¹³

Kriterien wie Sympathie, Vertrauen oder Sicherheit kommt bei der Entscheidungsfindung den Bankkunden eine immer wichtiger werdende Bedeutung zu. Der Wettbewerb wandelt sich daher zunehmend **von einem Angebots- zu einem Markenwettbewerb**. Immer gewichtigere Kommunikationskampagnen verdeutlichen diese Tendenz.²¹⁴ Vergleicht man die **kommunikativen Claims** der Kreditinstitute, so stellt man jedoch nur marginale Unterschiede fest. Hier seien zur Verdeutlichung die nachfolgenden Beispiele genannt.²¹⁵

²¹² vgl. Maier (1999), S. 123

²¹³ vgl. Geyer (2003), S. 11

²¹⁴ vgl. Vogler, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 190

²¹⁵ vgl. Maier (1999), S. 45 ff.

- Sparkasse: *Wenn's um Geld geht*
- Postbank: *Schließlich ist es Ihr Geld*
- Münchner Hypo Bank: *Eine Bank ein Wort*
- Commerzbank: *Die Bank an Ihrer Seite*
- Dresdner Bank: *Die Beraterbank*

Es lässt sich konstatieren, dass im Bereich der Kreditinstitute eine **kommunikative Patt-Situation** eingetreten ist, die durch die steigende Sättigung der Werbemedien verstärkt wird.²¹⁶ Durch ähnliche Kostenstrukturen und vergleichbare Betriebsformen ist eine **Differenzierung hinsichtlich des Preises** langfristig kaum haltbar. Ferner unterliegen Kreditinstitute insbesondere bei ihrer Zinspolitik stark exogenen Einflussfaktoren (z.B. Europäische Zentralbank, internationale Finanzmärkte etc.), sodass sich auch im Bereich der Konditionenpolitik kaum Differenzierungspotentiale bieten.²¹⁷ Erste Untersuchungen der *Deutschen Bank* haben ergeben, dass die EU-Richtlinie „*Basel II*“ zu einer restriktiveren Kreditvergabe führt²¹⁸, was m.E. als weiteres Argument für eine **Konditionenharmonisierung** zu betrachten ist. Das Regelwerk *Basel III*, das am 16.12.2010 vom *Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht* genehmigt wurde und bis Ende 2012 in nationales Recht umzusetzen war, enthält u.a. die erhöhten Eigenkapitalanforderungen aus *Basel II* und als Resonanz auf die Subprime-Krise strengere Regelungen zur Eindämmung des Marktrisikos.²¹⁹ Damit wird die Kreditvergabe weiter reglementiert.²²⁰ Selbst im Bereich der **Einlagensicherheit**, die einen hohen Stellenwert für den Kunden einnimmt (bspw. private Altersvorsorge), wurden Differenzierungspotentiale durch homogene Einlagensicherungsfonds sowie entsprechende gesetzliche Regelungen²²¹, wie beispielsweise die MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) der *BaFin* (Bundesanstalt für Finanzaufsicht), größtenteils nivelliert.

Kreditinstituten wird von den Kunden allgemein eine mangelnde Unterscheidung hinsichtlich ihrer Identität zugesprochen. „To the public, often one finance service is very much like another.“²²² Damit zeigt sich alles in allem ein für den Kunden von hoher Austauschbarkeit geprägter Wettbewerbsauftritt der Kreditinstitute²²³, der kaum Profilierungsmöglichkeiten bietet.

²¹⁶ Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 22

²¹⁷ vgl. Maier (1999), S. 42 ff.

²¹⁸ o.V. (2003): „EZB-Studie: Kreditvergabe wird restriktiver – Monatsbericht Juni 2003 der Deutschen Bank“. URL: <http://www.basel-ii.info/artikel58.html> (Stand 14.07.2003)

²¹⁹ vgl. o.V.: „Basel III“. URL:

<http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Basel3/basel3.html> (o.J.) (Stand 04.01.2013)

²²⁰ Beyerle, in Deutsche Bundesbank - Auszüge aus Presseartikeln, Nomenber 2010

²²¹ vgl. Maier (1999), S. 42 ff.

²²² Meidan (1996), S. 3

²²³ vgl. Maier (1999), S. 50

Die geschilderten Ausführungen zur aktuellen Situation der Kreditinstitute zeichneten sich bereits zum Jahrtausendwechsel ab. Daher ist es nicht weiter verwunderlich, dass zur damaligen Zeit einige Experten davon ausgingen, dass es bereits im Jahr 2010 keine Banken im institutionellen Sinne mehr geben würde und dass die Funktion der Bank von international operierenden Konzernen per High Speed Internet übernommen würde. Dieses Szenario wurde mit einer Wahrscheinlichkeit von 40% prognostiziert.²²⁴ Diese Vorstellung hat sich nun nicht bewahrheitet, was m.E. nicht am Grundgedanken, sondern lediglich am genannten Zeitraum liegt. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen sind die Banken m.E. nach wie vor latent gefährdet, substituiert zu werden. *Bill Gates* beschreibt die Grundproblematik der Finanzdienstleistung m.E. sehr zutreffend: „**Banking is necessary, Banks are not.**“ Wenn es eine Bank jedoch schafft, den Kunden in seinen Erwartungen bezüglich des Preis-Leistungs-Verhältnisses im Minimum zu bestätigen, ihn zu begeistern und einen für ihn ersichtlichen Zusatznutzen zu generieren, eröffnet sich für die Bank ein großes Differenzierungs- und Kundenbindungspotential.²²⁵ Die Bankmarke kann dazu dienen, die Differenzierungslücke zu schließen und das Profil zu schärfen.²²⁶ Damit legitimiert sich der Ansatz der vorliegenden Arbeit.

2.6.4 Gesetzliche Entwicklungen

Neben den vorstehend genannten anbieterseitigen und nachfragerseitigen Veränderungen hat auch eine Vielzahl von gesetzlichen Entscheidungen die Wettbewerbssituation nachhaltig beeinflusst. So wurde beispielsweise 1958 die **Bedürfnisprüfung zur Errichtung von Zweigstellen** aufgehoben. Bis dahin war der Zweigstellen- oder Filialenmarkt geschützt und es durften nur neue Geschäftsstellen eröffnet werden, wenn ein entsprechender Bedarf nachgewiesen wurde. In der Folge stieg die Anzahl der Filialen stark an. 1967 wurde die **Zinsverordnung** aufgehoben, die bis dahin dafür sorgte, dass die Zinsen aller Banken durch die Zwangsausrichtung am Spareckzins gleich waren. Und 1973 wurde die **Zinsempfehlung der Banken- und Sparkassenverbände** an ihre Institute aufgehoben, um nur noch ein weiteres Datum zu nennen, das den Wettbewerb intensiviert hat.²²⁷ Auf Grundlage des § 25a Abs. 1 des Kreditwesengesetzes (KWG) wurden die „**Mindestanforderungen an das Risikomanagement**“ (**MaRisk**) am 20. Dezember 2005 von der BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) veröffentlicht (aktuelle Version 15/2009). Diese Regelung gibt den Instituten einen praxisnahen und flexiblen Rahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements vor. Sie präzisiert ferner die Anforderungen der §§ 25a Abs. 1a und Abs. 2 KWG (Risikomanagement auf Gruppenebene, Outsourcing). Mit den MaRisk wurden die bisherigen „Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgesellschaften“ (MaH, 1995), die „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft“ (MaK, 2000) und die „Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision“ (MaIR, 2000) zusammengefasst. Dabei werden bisher noch nicht geregelte Bereiche wie operationelle

²²⁴ vgl. Krauter / Kübler / Kraus (2003), S. 34

²²⁵ vgl. Walbert (2006), S. 67

²²⁶ vgl. Maier, in Meyer (Hrsg.) (1998), S. 1683

²²⁷ vgl. Herrling / Mayländer (1994), S. 1

Risiken, Zinsänderungsrisiken und Liquiditätsrisiken ergänzt.²²⁸ Dieses neue bauaufsichtliche Regelwerk minimiert das Risiko für den Konsumenten und führt zu einer weiteren Qualitätsangleichung, die Wettbewerbsvorteile einzelner Banken reduziert. Am 22. Mai 2007 wurde die EU-Vermittlerrichtlinie „**Verordnung über die Versicherungsvermittlung**“ (**VersVermG**) beschlossen. Diese Regelung tangiert die Banken insofern, dass viele von ihnen heutzutage als Allfinanzanbieter auftreten und neben den klassischen Bankleistungen auch Versicherungsleistungen anbieten. Das VersVermG stärkt den Verbraucherschutz. So müssen beispielsweise Versicherungsvermittler in ein öffentlich zugängliches Register eingetragen werden – dabei ist die notwendige fachliche Eignung nachzuweisen. Ferner müssen beispielsweise Beratungsprotokolle angefertigt werden, die vom Berater und vom Kunden zu unterzeichnen sind. Auch diese Regelung führt zu einer weiteren Qualitätsangleichung zwischen den Instituten mit den bereits genannten Konsequenzen.²²⁹

Die EU-Finanzmarkttrichtlinie „**Markets in Financial Instruments Directive**“ (**MiFID**) ist zum 1. November 2007 in Kraft getreten. Die MiFID regelt und harmonisiert die Bedingungen für den europaweiten Wertpapierhandel. Ferner stärkt sie den Anlegerschutz in Europa durch neue Verhaltens- und Transparenzpflichten und fördert den Wettbewerb zwischen den einzelnen Handelsplattformen.²³⁰

Mit dem „**Gesetz über den Versicherungsvertrag**“ (**VVG**), das am 1. Januar 2008 in Kraft getreten ist, wurde der Verbraucherschutz durch weitere Informations- und Dokumentationspflichten zusätzlich zum VersVermG verbessert. Das Gesetz betrifft in erster Linie Versicherungsgesellschaften und -vermittler. Doch wie vorstehend bereits ausgeführt, werden Versicherungsleistungen mittlerweile auch vielfach von Kreditinstituten offeriert, die in diesem Fall ebenfalls zur Umsetzung der VVG verpflichtet sind.²³¹

Es hat sich gezeigt, dass sich der dynamische Wandel im Bankensektor nicht nur auf die Wettbewerbssituation, das Konsumentenverhalten und die mangelnde Differenzierung beschränkt, sondern dass auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen geführt haben. Es lässt sich dabei attestieren, dass die meisten Gesetzesanpassungen die Steigerung des Verbraucherschutzes zum Ziel haben.²³² Für die Kreditinstitute ergibt sich daraus die Forderung, dem Konsumenten ein hohes Qualitätsniveau zu offerieren. Damit verliert die Qualität als Differenzierungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil zunehmend an Bedeutung. Sie wird heutzutage vorausgesetzt, ja sogar gesetzlich vorgeschrieben.

²²⁸ vgl. Schwarzbauer (2009), S. 43

²²⁹ vgl. Schwarzbauer (2009), S. 44

²³⁰ vgl. Schwarzbauer (2009), S. 44

²³¹ vgl. Schwarzbauer (2009), S. 44

²³² vgl. Schwarzbauer (2009), S. 44

2.7 Defizite der Markenführung von Kreditinstituten

Auch wenn die Anstrengungen zur Adaption und Implementierung des Markenführungskonzepts im Bankensektor nach dem Vorbild der Konsumgüterindustrie mittlerweile intensiviert werden, lässt sich jedoch konstatieren, dass in vielen Bereichen noch Optimierungsbedarf besteht und ein grundlegender Umdenkungsprozess anzustoßen ist. Bei der 2004 durchgeführten Studie „The best global Brands“ befand sich unter den Top Ten der wertvollsten Marken der Welt keine einzige Bank. Der Anteil der Banken am gesamten Markenwert der 100 wertvollsten Marken machte weniger als 10 Prozent aus. „Nach *Pedernana* und *Vogler* liegt eine Ursache für dieses Ergebnis in dem fehlenden Bewusstsein der Banken, die Markenführung als einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu begreifen und ihre Unternehmensführung konsequent danach auszurichten.“²³³

M.E. ist der zentrale Aspekt einer Marke die **positive Differenzierung**, die zur **Profilierung** und im weiteren zur **Präferenz** wird. Doch genau hier bestehen nach wie vor Defizite. *Icon brand navigation* hat 2002 eine großangelegte bevölkerungsrepräsentative Studie zu den wahrgenommenen Unterschieden zwischen einzelnen Geldinstituten aus Kundensicht erstellt. Das Ergebnis: 56% der Befragten gaben an, keine wesentlichen Unterschiede zwischen den einzelnen Banken zu sehen (vgl. Abb. 8).

	Referenzwert Gebrauchsgüter in Prozent	Banken: Differenz zum Referenzwert Verbrauchs- güter in Prozentpunkten
Markenbild		
- Klarheit	75	-12
- Subjektiv wahrgenommener Werbedruck	0	45
- Einprägsamkeit der Werbung	41	-5
- Markenuniqueness	40	-16
- Attraktivität	76	-12
Markenguthaben		
- Markensympathie	73	-17
- Markenvertrauen	72	-7
- Markenloyalität	57	-15

Abb. 8: Brand Status – Banken im Vergleich zum Referenzwert Gebrauchsgüter²³⁴

²³³ Benkenstein / Stephan, in Lange / Schulze (Hrsg.) (2005), S. 269; nach Pedernana / Vogler (2003), S. 19

²³⁴ vgl. Szallies, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 15; nach *icon*-Datenbank, Basis: Bankkunden bzw. Produktverwender

Die Befragung von *icon brand navigation* macht speziell drei Handlungsfelder deutlich, die Markenuniqueness, sprich die Einzigartigkeit, die Markensympathie und die Markenloyalität (vgl. Abb. 8). Die vergleichsweise geringe **Markenuniqueness** resultiert nicht zuletzt aus einem mangelnden Differenzierungspotential. In der Folge sind die Banken durch eine hohe Austauschbarkeit gekennzeichnet.²³⁵ Hinzu kommen bankspezifische Besonderheiten wie die Markierungsproblematik bedingt durch die fehlende Stofflichkeit. Aufgrund der aufgezeigten Informationsasymmetrie zwischen dem Kunden und dem Bankberater sowie der Erklärungs- und Vertrauensbedürftigkeit der angebotenen Bankleistung ist es m.E. schwierig, eine emotionale Kundennähe aufzubauen, die ein wichtiger Grundbaustein für die **Sympathie** darstellt. Die unter 2.6.2 aufgezeigten Veränderungen auf Seiten des Kunden erklären den Trend zur sinkenden **Bankloyalität**.

Somit bestätigt die Studie von *icon brand navigation* die in der vorliegenden Arbeit getroffenen Aussagen. Es ist davon auszugehen, dass sich an dieser grundsätzlichen Feststellung seit Erstellung der Studie nicht signifikant etwas geändert hat und dass die Kernaussage der Studie, nämlich dass im Bereich der Markenführung von Kreditinstituten noch Handlungsbedarf besteht – vor allem in den drei genannten Schwerpunktfeldern – nach wie vor Gültigkeit hat. Die im Jahr 2008 aufgetretene weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise dürfte dazu beigetragen haben, die Imagewerte der Kreditinstitute an ihrem Wachstum zumindest gehindert, wenn nicht sogar negiert zu haben. Wie bereits aufgezeigt, stellt die Finanzkrise speziell für die Banken eine **Vertrauenskrise** dar.

Hansel konstatiert auf einer höheren Aggregationsebene, dass es den Banken an **Identität** mangelt. Er führt dies zurück auf die fehlende persönliche Prägung durch einen Unternehmensgründer und auch auf die fehlende Markenidentität.²³⁶ Eine wesentliche Voraussetzung für die Bildung einer **Markenidentität** ist ein über die Zeit gleichartiger und konsistenter Auftritt. Hier bestand beispielsweise noch vor kurzem bei der *Sparkasse* ein differentes öffentliches Erscheinungsbild. So war die *Kreissparkasse München* in Blau, die *Sparkasse Fürstenfeldbruck* in Rot und die *Stadtsparkasse München* sogar in Gelb gestaltet.²³⁷ Eine empirische Überprüfung hat ergeben, dass dieser Missstand mittlerweile abgestellt wurde und die Sparkassen einheitlich in einem roten Erscheinungsbild firmieren. Die Auswirkungen eines heterogenen Erscheinungsbildes sind leicht vorstellbar, wer würde bspw. *McDonald's* in Blau, Violett oder Orange vertrauen.²³⁸ Dieses Beispiel soll zur Veranschaulichung kurz ausgeführt werden. Die folgende Abb. 9 verdeutlicht die Wichtigkeit der Identität im Sinne von Wiedererkennung und das damit verbundene Wissen um das Angebot. *McDonald's* betreibt beispielsweise ein **Franchise-System** zur Gewährleistung der Gleichartigkeit des Auftritts und der angebotenen Leistung.

²³⁵ vgl. Szallies, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 14

²³⁶ vgl. Hansel (1992), S. 13 ff.

²³⁷ vgl. Maier / Meyer, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997, S. 107

²³⁸ vgl. Maier / Meyer, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997, S. 107



Abb. 9: *McDonald's* „Golden Arches“

Wer im Ausland die Speisekarten aufgrund sprachlicher Defizite nicht lesen kann oder aufgrund der gebotenen kulinarischen Exotik unsicher ist, was ihm evtl. angeboten wird, wird es als dankbaren Fixpunkt annehmen, wenn er die „Golden Arches“ von *McDonald's* ausmacht (vgl. Abb. 9). Dieses simple Beispiel verdeutlicht die Wichtigkeit einer Marke als fixen Ankerpunkt, der Orientierung gibt und Vertrauen schafft.

Wie unter 2.3 „Marke und Image“ aufgezeigt wurde, entspricht die Markenidentität dem Selbstbild der Marke aus Sicht des Unternehmens. Das Fremdbild, also die Marke aus Sicht des Kunden, wird als Image bezeichnet. *Seebauer* gibt an, dass gerade hier bei Banken ein Zerrbild zwischen der Identität und dem Image besteht. „Wie aus Imagestudien (z.B. FAME 2001/2002) hervorgeht, ist das Image, das die einzelnen Bankmarken vermitteln, aus Kundensicht nicht immer eindeutig und klar vom Wettbewerb zu unterscheiden. Die befragten Banken sehen ein differenziertes, positives Image ihrer Marke bei den Kunden als gegeben an. Zwei Drittel der Befragten sehen keine Ähnlichkeit ihrer Marke zu anderen Bankmarken. Dies entspricht nicht der tatsächlichen Wahrnehmung durch die Kunden.“²³⁹

Seebauer hat 2004 europaweit 25 Banken per Fragebogen u.a. gebeten, die wichtigsten Elemente ihrer Gesamt- und Unternehmensstrategie zu benennen. Die Rücklaufquote betrug 80%. Folgendes Ergebnis wurde erzielt (in der Reihenfolge der Nennungen nach Priorität)²⁴⁰:

1. Als wichtigstes Element wurde die Marktführerschaft genannt, definiert als generelle, regionale oder weltweite Marktführerschaft.
2. Wertzuwachs, Steigerung des Aktienkurses im Sinne der Shareholder Value-Konzepts.
3. Kostenführerschaft.
4. Gewinnorientierung und Profitabilität, Verbesserung des Cost-Income-Ratios.

²³⁹ *Seebauer* (2004), S. 276

²⁴⁰ vgl. *Seebauer* (2004), S. 266 ff.

Die Steigerung des Markenwertes wird nur von zwei Banken als oberstes Ziel genannt und nur eine einzige Bank nannte die Kundenorientierung an erster Stelle der Unternehmensstrategie. Es lässt sich zusammenfassend konstatieren, dass die drei Kernelemente Marktführerschaft (Größe und Wachstum), Profitabilität und Wertwachstum (Shareholder Value) die Unternehmensstrategie der Banken dominieren.²⁴¹ Eine Untersuchung von *Pare/Dawes* im Bereich der Konsumgüterindustrie unterstützt die Zielsetzung der Marktführerschaft. Sie haben ermittelt, dass speziell die jeweiligen Marktführer eine besonders hohe Loyalität bei ihren Kunden genießen.²⁴²

Im Rahmen des Marketing-Tags 2004 merkte *Klaus Feldmann* von der Markenberatung *icon brand navigation* Nürnberg an, dass die deutschen Finanzdienstleister in Bezug auf den Markenaufbau und die Markenführung nicht gerade eine Erfolgsgeschichte geschrieben hätten. „Allein in den vergangenen fünf Jahren sind über 30 Unternehmens- und Produktmarken eingeführt oder relaunched worden – und wieder verschwunden. Mehr als 300 Millionen Euro in klassische Kommunikation sind so verpufft.“²⁴³ Viele der großen Finanzdienstleister kommen nur auf eine spontane Werbepresenz von unter fünf Prozent – sie sind quasi gar nicht existent.²⁴⁴

Als weiteres Problem der Banken wird die hohe **Eigenfertigungstiefe** in der Leistungserstellung beschrieben. So sagte *Ernst Welteke* (1999-2004 Präsident der Deutschen Bundesbank) auf dem Kongress der Confédération Internationale des Banques Populaires in Berlin am 09.10.2003: „Die heutige Fertigungstiefe deutscher Banken, verglichen mit der Automobilbranche, würde bedeuten, Rinder zu züchten, um das Leder für die Autositze zu produzieren.“²⁴⁵ Die deutschen Banken versuchen die komplette Wertschöpfungskette ihrer Produkte zu besetzen. Daraus folgt, dass etwa die Hälfte der Bankmitarbeiter in marktfernen Bereichen beschäftigt ist. *Teske* konstatiert, dass als Konsequenz aus der zu hohen Wertschöpfungstiefe und der zu geringen Marktorientierung aktuell ein Prozess des Umdenkens stattfindet, dabei ist ein Trend „(...) weg von der klassischen Universalbank hin zu einer Rolle als Vertriebsbank, als Abwicklungsbank oder Spezialinstitut klar erkennbar.“²⁴⁶ Backoffice-Funktionen, wie beispielsweise die Kreditsachbearbeitung, Verwaltungstätigkeiten oder IT-Dienstleistungen, werden zunehmend zu Spezialanbietern ausgelagert. Auch im Bereich des Produktangebots werden bereits „Make or Buy“-Überlegungen angestellt. In einigen Fällen ist es zielführender, sich die Produkte exzellent am Markt positionierter Produktlieferanten für das eigene Angebot zuzukaufen, anstatt diese selbst zu generieren.²⁴⁷ Hier findet sich bereits ein Anwendungsbeispiel für starke Produktmarken. *Teske* sieht die zukünftige Rolle der Bank in der Funktion des Vertriebspezialisten und fügt hinzu, dass diese

²⁴¹ vgl. Seebauer (2004), S. 268

²⁴² vgl. Pare / Dawes (2012), S. 163

²⁴³ o.V., in Absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag 2004, S. 117 (Interview mit Klaus Feldmann)

²⁴⁴ o.V., in Absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag 2004, S. 117

²⁴⁵ Teske, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 230; nach Ernst Welteke, Confédération Internationale des Banques Populaires, Berlin 09.10.2003

²⁴⁶ Teske, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 230

²⁴⁷ Teske, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 230 f.

Spezialisierung existenzentscheidend sein wird.²⁴⁸ Die Bank muss ihr Profil scharf konturieren und sich klar erkennbar im Wettbewerbsumfeld positionieren.

Es ist deutlich geworden, dass im Bereich der Markenführung von Kreditinstituten noch Defizite bestehen. Der Auftritt der Kreditinstitute ist von hoher Austauschbarkeit geprägt, es fehlt ihnen an Sympathie und mangelt ihnen an Identität. Als strategische Unternehmensziele dominieren die klassischen Zielgrößen der Marktführerschaft und der Ertragssteigerung; die Markenführung rangiert hier auf nachrangigen Plätzen. Die Errungenschaften im Bezug auf die Strahlkraft der eigenen Marke werden von den Banken mitunter überschätzt und die Fertigungstiefe in der Leistungserstellung ist vielfach noch zu hoch. Es lässt sich resümieren, dass in Bezug auf die Markenführung und die eindeutige Ausrichtung der Bank nach wie vor ein deutlicher Handlungsbedarf besteht. Diese Erkenntnis unterstreicht den Ansatz der vorliegenden Arbeit.

2.8 Konsumgüter - Markenführung in einem zunehmend erschwerten Umfeld

2.8.1 Produkt- und Markeninflation

In den letzten Jahren ist die Anzahl der angebotenen Produkte und Marken deutlich angestiegen. Stellvertretend sei hierzu der Markt für Zahnpasta genannt. Täglich buhlt eine Vielzahl von Herstellern mit ihren Marken und einer schier unüberschaubaren Produktdiversifikation um die Gunst der Konsumenten. Das Produktangebot erstreckt sich dabei über unterschiedliche Geschmacksrichtungen, Anwendungsbereiche und Verpackungsformen vom Dosierspender über die Tubenpackung, von der Zahncreme gegen Karies bis zur Zahncreme mit Dreifachprophylaxe, von der Kinder- bis zur Raucherzahncreme. Für die Konsumenten ergibt sich aus dieser enormen Angebotsvielfalt und der begrenzten eigenen Informationsverarbeitungskapazität eine Reizüberflutung.²⁴⁹ Laut dem *GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) ConsumerScan* werden im Lebensmitteleinzelhandel pro Jahr rund 30.000 neue Artikel eingeführt, das entspricht 600 Neuprodukten pro Woche. Von allen verfügbaren Artikeln sind ca. 25% jünger als 18 Monate. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Haushalt durchschnittlich nur 438 verschiedene Artikel aus dem Segment der sogenannten *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)*²⁵⁰ kauft. Diese Relation verdeutlicht anschaulich, welches „Nadelöhr“ neue Produkte überwinden müssen.²⁵¹

Schon aus Selbstschutz filtert der Konsument und bezieht nur eine begrenzte Anzahl an Produkten bzw. Marken in den Auswahlprozess ein (Awareness-Set). Nach einer Befragung der *Information Research Incorporated (IRI)* aus dem Jahr 2005 hat die Flop-Rate 55% erreicht.²⁵² Laut *GfK* beträgt die Flop-Rate neuer und relaunchter Marken sogar

²⁴⁸ vgl. Teske, in Effert / Köhler (Hrsg.) (2004), S. 230

²⁴⁹ vgl. Esch (2003), S. 27

²⁵⁰ FMCG werden im Deutschen auch schnelldrehende Produkte oder kurz Schnelldreher genannt. Es sind Produkte des täglichen Bedarfs aus dem unteren Preissegment, die sich durch eine hohe Kaufhäufigkeit auszeichnen (z.B. Lebensmittel, Drogeriebedarf etc.).

²⁵¹ vgl. Karle, in Absatzwirtschaft Marken 2006, S. 138 f.

²⁵² vgl. Ataman / Mela / Heerde (2008), S. 1036

70 Prozent. Pro Jahr wird dadurch eine Summe von rund zehn Milliarden Euro verschwendet.²⁵³ Dabei kommt bei der Neuprodukteinführung nicht allen Marketing-Mix-Instrumenten die gleiche Bedeutung zu. *Ataman/Mela/Heerde* haben anhand einer Analyse der Erfolgsfaktoren von Neuprodukteinführungen ermittelt, dass „distribution breadth is the single most important marketing mix instrument in generating growth (relative effect of 31%) and building market potential (relative effect of 54%) for a new brand.“²⁵⁴ Die Distributionsbreite lag damit mit weitem Abstand auf Platz 1. *Ataman/Heerde/Mela* konnten in einer zweiten Analyse, bei der sie über 5 Jahre 70 Marken aus 25 Kategorien analysierten, die vorstehend genannte Aussage bestätigen. Sie fanden dabei ergänzend heraus, dass nach der Markenetablierung die Distributionsbreite als zentrales Erfolgskriterium an Bedeutung verliert und von der Produktlinienentwicklung (Line Length) abgelöst wird.²⁵⁵

In Bezug auf die hohe Angebotsvielfalt versucht *Esch* diese offenbar kontraproduktive Expansions- und Diversifikationsdynamik der Markenartikelhersteller anhand der folgenden vier Aspekte zu erklären.

- **Zunehmende Marktsegmentierung:** Diese reicht in einzelnen Bereichen bis zum „segment of one approach“, dem individuellen Einzelangebot. Die Folge ist eine gesteigerte Expansions- und Diversifikationsdynamik. Getrieben wird diese Entwicklung durch zunehmend heterogenere Kundenwünsche. Die daraus resultierende Variantenvielfalt führt zu höheren Kosten des Markenaufbaus und der Markenführung (insbesondere Kommunikationsaufwendungen) bei gleichzeitig sinkenden Ergebnisbeiträgen pro Produkt.
- **Markteintritt neuer Wettbewerber im Rahmen der Globalisierung:** Hiervon ist speziell der Dienstleistungsbereich betroffen. Verstärkt bzw. begünstigt wird diese Entwicklung durch die neuen Informations- und Kommunikationsmedien wie beispielsweise das Internet. Deutsche Buchhändler sehen sich neuen Wettbewerbern wie zum Beispiel www.amazon.de gegenüber.
- **Verkürzung der Produktlebenszyklen:** Durch diese Entwicklung veralten Produkte zunehmend. In den vergangenen Jahren ist eine Produktlebenszyklusverkürzung um 60 bis 80% zu beobachten. Dauert die Entwicklung eines Handys beispielsweise 15 Monate, so beträgt der Vermarktungszeitraum nur noch ein halbes Jahr.
- **Produktinnovationen und -variationen:** Produktinnovationen und -variationen spielen für den Unternehmenserfolg eine zunehmende Rolle. Die Flop-Rate liegt jedoch bei ca. 85%. „Marken wie *Maggie* machen einen Großteil ihres Umsatzes mit Produkten, die nicht älter als zwei Jahre sind.“²⁵⁶

²⁵³ vgl. Karle, in Absatzwirtschaft Marken 2006, S. 138

²⁵⁴ Ataman / Mela / Heerde (2008), S. 1047

²⁵⁵ vgl. Ataman / Heerde / Mela (2010), S. 878

²⁵⁶ Esch (2003), S. 29 (In den vorstehenden Ausführungen wurde gezeigt, dass die GfK eine Flop-Rate von 70% ermittelt hat. Die Tendenz ist jedoch eindeutig, daher wird auf die Unterschiede in den Erhebungen nicht weiter eingegangen.)

Als Folge dieser Situation lässt sich ableiten, dass die Marke in der Angebotsvielfalt sichtbar gemacht werden muss, dass sie ein differenzierendes Profil aufweist und dass speziell vor dem Hintergrund zunehmender Produktdiversifikation ein klares und konsistentes Markenimage gewahrt bleiben muss.²⁵⁷ *Aribarg/Arora* weisen darauf hin, dass viele Firmen in einer Kategorie mehrere Marken unterschiedlicher Qualität anbieten; um die Kundenbedürfnisse noch exakter zu treffen. Dabei werden von den Marken meist noch verschiedene Variationen offeriert. Sie stellen dabei fest: „A natural outcome of this practice is interbrand variant overlap that could occur across tiers or within a tier.“²⁵⁸ In einem solchen Fall der Mehrmarken- und/oder Mehrproduktführung ist ein scharf konturiertes Portfoliomanagement erforderlich, um eine Produktkannibalisierung zu vermeiden und den Gesamtgewinn zu erhöhen; Varianten sind dabei zu reduzieren und Überlappungen zurückzuführen²⁵⁹ (vgl. 5.4.6 Mehrmarkenstrategien).

2.8.2 Informationssättigung

Von der unbekannten Marke bis zur Präferenz durch den Kunden ist es ein langer Weg. *Moon/Millison* haben hierzu eine **mentale Markenlandkarte** aus Sicht des Kunden konzipiert. Danach besteht der Markenkosmos des Verbrauchers aus konzentrischen Kreisen. Am äußersten Rand befinden sich dabei die **unbekannten Marken**. Weiter innen folgen die verwaisten Marken (gesehen, aber noch nicht ausprobiert), dann folgen die „Auch-da“-Marken (ausprobiert, aber noch nicht überzeugt). Als Nächstes kommen die austauschbaren Marken (Alternativen oder Ersatz, aber keine starke Präferenz). Dann schließen sich die **bevorzugten Marken an** (erste Wahl). Die nächste Stufe bildet die Nutzung der Marke als Zeichen der Zugehörigkeit (soziale Identität) und den Kern der mentalen Markenlandkarte bildet die **Kernidentität**, sozusagen die innerste Identifikation mit der Marke.²⁶⁰ Eine Marke muss sich somit vom äußersten Rand der konzentrischen Kreise bis zur bevorzugten Marke - und besser noch darüber hinaus - vorarbeiten. Das wird vor dem Hintergrund des gestiegenen Medienangebots und der deutlich erhöhten Anzahl werblicher Maßnahmen zunehmend erschwert.

Neuronale Untersuchungen ergaben: „The amount of information consumers are exposed to is enormous, yet our processing capacity is limited. Each second we are exposed to an estimated 11 million bits of information that reach us through all our senses, yet humans are capable of processing only around 50 bits of that information, letting most of the input go by unnoticed.“²⁶¹ Nur etwa 5% der verbreiteten Werbebotschaften werden verarbeitet und noch weniger gespeichert. In der Folge hat sich die Konkurrenzsituation ausgeweitet. Die Unternehmen „(...) stehen heute nicht mehr primär im Produktions- bzw. Dienstleistungswettbewerb, sondern zunehmend auch im Informationswettbewerb zueinander.“²⁶² Der Grund dafür sind das überproportional zur Nutzung ansteigende

²⁵⁷ vgl. Esch (2003), S. 29

²⁵⁸ siehe Aribarg / Arora (2008), S. 474

²⁵⁹ vgl. Aribarg / Arora (2008), S. 474

²⁶⁰ vgl. Moon / Millison (2002), S. 44 f.

²⁶¹ vgl. Plassmann / Ramsay / Milosavljevic (2012), S. 19

²⁶² Pipers / Riehl (1997), S. 51

Medienangebot und daraus resultierende Phänomen des „Informations-Overload“ der Konsumenten. Die Folge kann als selektive Wahrnehmung der Konsumenten beschrieben werden, die man auch als „Reiz-Darwinismus“ bezeichnet.²⁶³ *Michael* stellt fest, dass sich das Fassungsvermögen von Marken im Kopf des Konsumenten zusehends erschöpft.²⁶⁴ Begründet durch den Qualitätspatt von Produkten und Marken sinkt das Risiko der Markenwahl und damit auch das Interesse der Konsumenten an Produktinformationen. Die Konsumenten sind in der Regel nur gering involviert.²⁶⁵ *Kroeber-Riel* ermittelte, dass eine Werbeanzeige im Durchschnitt nicht länger als zwei Sekunden betrachtet wird.²⁶⁶ Am Point of Sale, also am Verkaufsort, widmet der Konsument dem Produkt durchschnittlich sogar nur 1,6 Sekunden seine Aufmerksamkeit.²⁶⁷ *Michael* thematisiert die Frage, wie lange sich Marken vor dem Hintergrund der sinkenden Kommunikationseffizienz in den klassischen Massenmedien die „Filetstücke der Medien“ noch leisten können. Als einzige Hoffnung sieht er hier den aggressiven Verdrängungswettbewerb, der ein noch größeres Missverhältnis zwischen Preis und Leistung zu verhindern scheint.²⁶⁸ Speziell das Internet gewinnt vor diesem Hintergrund durch die überlegenen Möglichkeiten zur selektiven Kundenansprache und damit zur Reduzierung der werblichen Streuverluste zunehmend an Bedeutung im werblichen Media-Mix.²⁶⁹

Die aufgezeigten Entwicklungen sind für die Marke folgenschwer. Es wird zunehmend schwieriger, den Konsumenten Benefit und Reason Why der Marke lernen zu lassen. Dabei ist die Markenkommunikation von essentieller Bedeutung. *Shankar/Azar/Fuller* haben bei einer Analyse der Treiber des Markenwerts am Beispiel des Versicherungsunternehmens *Allstate* ermittelt, dass „(...) the results of our model applied at the company show that advertising has a strong long-term positive influence on brand equity for the company.“²⁷⁰

Um den Konsumenten zu erreichen und eine entsprechende Gedächtniswirkungen zu erzielen, ist eine erhöhte Kontaktrate erforderlich. *Esch* konstatiert, dass die Markenkommunikation vor diesem Hintergrund aufmerksamkeitsstärker, plakativer und bildhafter werden muss.²⁷¹ Diese Anforderung ist jedoch sehr knapp gefasst. Der aktuelle Informationswettbewerb der Markenartikelhersteller erfordert eine umfangreichere und detailliertere Betrachtung der kommunikativen Anforderungen. Daher werden mit Bezug auf *Dannenberg/Wildschütz/Merkel* sechs kommunikative Grundsätze aufgestellt²⁷²:

²⁶³ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. V (Vorwort)

²⁶⁴ Michael, in Grey (Hrsg.) (1993), S. 410

²⁶⁵ vgl. Esch (2003), S. 31

²⁶⁶ vgl. Esch (2003), S. 32; nach Kroeber-Riel (1993a), o.S.

²⁶⁷ vgl. Esch (2003), S. 31

²⁶⁸ vgl. Michael, in Grey (Hrsg.) (1993), S. 413

²⁶⁹ vgl. zum Thema „Online-Werbung“ Wildschütz / Dannenberg (2003); Wildschütz, in Eisinger / Rabe / Thomas (Hrsg.) (2005); Dannenberg / Wildschütz (2006)

²⁷⁰ siehe Shankar / Azar / Fuller (2008), S. 583

²⁷¹ vgl. Esch (2003), S. 32

²⁷² vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 42 ff.

1. **Eine Werbung sollte aufmerksamkeitsstark sein!** Eine Werbung, die nicht gesehen wird, kann nicht wirken. Der Werbetreibende muss sich vor dem Hintergrund der zunehmenden Informationsüberlastung mit seiner Werbung aus der Werbemasse hervorheben, um wahrgenommen zu werden. Die Werbung sollte daher aufmerksamkeitsstark im Sinne von aktivierend sein.²⁷³
2. **Eine Werbung sollte prägnant sein!** Da viele Werbungen aufgrund der vorherrschenden Low-Involvement-Situation nur flüchtig wahrgenommen werden, sollten sie prägnant im Sinne von gestaltungsfest sein.²⁷⁴
3. **Eine Werbung sollte eigenständig sein!** Werbebilder sollten so gewählt werden, dass sie eigenständig und nicht austauschbar sind. Der Grund hierfür liegt darin, dass vom Betrachter meist nur die Bildelemente wahrgenommen werden. Eine Untersuchung ergab, dass 70% aller Blickkontakte sich auf das Werbebild beschränken, 20% der Probanden gaben an, zusätzlich die Headline zu lesen.²⁷⁵ Fehlt es bei der Werbung an Eigenständigkeit, kann eine erinnerte Werbung keiner Marke zugeordnet werden. Ein positives Beispiel für eine eigenständige Werbegestaltung stellt die Marke *Marlboro* dar.
4. **Eine Werbung sollte eingängig sein!** Die Werbebotschaft sollte so verpackt werden, dass sie eingängig ist und langfristig vom Konsumenten abgespeichert wird. Dieser Punkt soll durch ein ausgewähltes Praxisbeispiel der Marke *Calgon* verdeutlicht werden. Im deutschsprachigen Raum wirbt die Firma *Calgon* mit einem vergleichenden Fernsehspot. Es werden zwei Spülmaschinenheizstäbe gezeigt: Der eine ist verkalkt (diese Maschine wurde ohne *Calgon* betrieben), der andere ist blank (diese Maschine wurde mit *Calgon* betrieben). Dieser Vergleich ist jedoch rein visuell. Der englische *Calgon*-Spot hingegen wurde modifiziert und um akustische Merkmale erweitert. Hier werden ebenfalls die Heizstäbe im Vergleich gezeigt. Zusätzlich wird jedoch versucht, unter lautem, markerschütterndem Schaben den Kalk vom verkalkten Heizstab zu entfernen; der blanke Heizstab hingegen wird wie eine Stimmgabel zum Klingen gebracht. Durch diese Erweiterung wurden die Einprägsamkeit und Eingängigkeit der Werbung deutlich gesteigert.²⁷⁶ Als positives Praxisbeispiel aus dem Bereich der Finanzinstitute ist die Imagekampagne des Versicherers *Aachen Münchener* „Mit Geld spielt man nicht“ zu nennen. Hier wird sehr anschaulich die viel beschriebene „Zocker-Mentalität“ der Finanzwirtschaft vor dem Hintergrund der noch präsenten weltweiten Finanzkrise thematisiert. Es werden Manager gezeigt, die mit den Geldmünzen der Kunden ein „Zielschießen“ veranstalten. Die folgende Abb. 10 zeigt einen Screenshot des TV-Spots.

²⁷³ vgl. zur Aktivierungswirkung von Werbung Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 32 ff.

²⁷⁴ vgl. zur gestaltungspsychologischen Wahrnehmung von Bildern und zur Prägnanztheorie Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 38 ff.

²⁷⁵ vgl. Kroeber-Riel (1993b), S. 165

²⁷⁶ vgl. Kroeber-Riel (1993), S. 183 f.

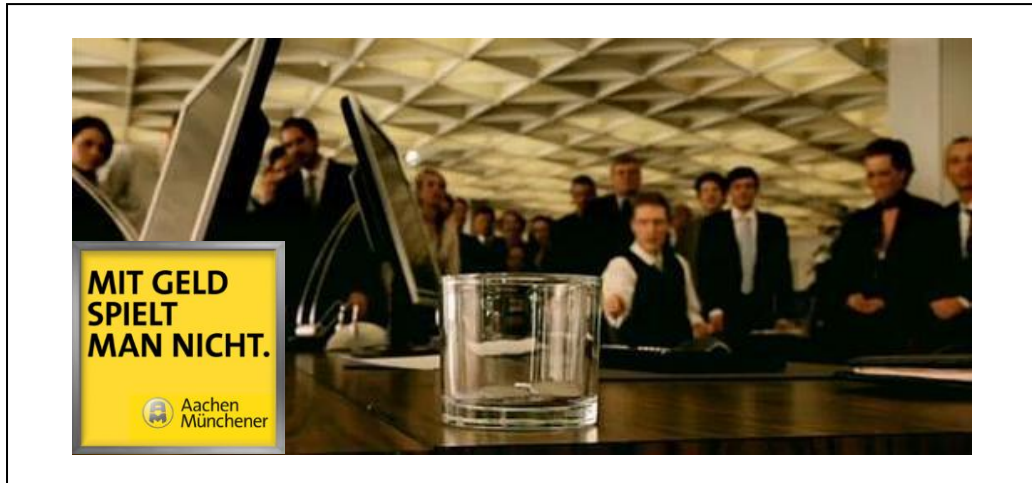


Abb. 10: Screenshot der Kampagne „Mit Geld spielt man nicht“
der *Aachen Münchener*

5. **Eine Werbung sollte konsistent sein!** Eine Werbung sollte in sich stimmig und konsistent sein. Für Kinderprodukte im Schulbedarf sollte beispielsweise eine Schreibschriftform verwendet werden. Der Konsument nimmt die Werbung als Ganzes wahr. Hier gilt: Die Störung geht vom Detail aus. Ist ein Element der Werbung inkonsistent, kippt das Gesamterlebnis.
6. **Eine Werbung sollte Spaß machen!** Werbung besitzt immer einen gewissen Unterhaltungswert, zumindest sollte sie das. Werbung sollte daher nicht anstrengend und langweilig sein. Auch hier sei als positives Praxisbeispiel die Imagekampagne „Mit Geld spielt man nicht“ der *Aachen Münchener* genannt.

Es besteht generell eine Entwicklungstendenz von der Massenkommunikation hin zur „**One-to-One**“-Kommunikation. Die größte Herausforderung für einen Werbetreibenden ist es heutzutage, Gehör zu finden. „Das Schrotschuss-Prinzip der >one-to-many<-Kommunikation (Massenwerbung) stößt dabei an seine Grenzen, denn der Versuch, möglichst viele mit einer einheitlichen Kampagne anzusprechen, führt leider häufig dazu, den Minimal-Konsens zum Prinzip zu erheben und sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu reduzieren. Je öffentlicher etwas ist, desto mehr muss darauf geachtet werden, wie man mit wem spricht. Wollen wir den Verbraucher jedoch wirklich begeistern, überzeugen, müssen wir polarisieren, ihm etwas geben, was ihn interessiert. Müssen wir uns ihm >persönlich< widmen, ihn ernst nehmen, seiner Individualität gerecht werden.“²⁷⁷ Neue Kommunikations- und Werbeinstrumente, die in diesem Zusammenhang generiert wurden, sind beispielsweise personalisierte E-Mail-Kampagnen.²⁷⁸

Besteht das Ziel, eine Marke **länderübergreifend** zu bewerben bzw. aufzubauen, ergeben sich aus dieser Anforderung spezifische kommunikative Besonderheiten, die zu beachten sind. Hier wären beispielsweise Aspekte zu berücksichtigen wie gesetzliche Besonderheiten (z.B. Werbeverbote in bestimmten Medien), soziokulturelle

²⁷⁷ Dietz, in Hünerberg / Heise (Hrsg.) (1995), S. 242

²⁷⁸ vgl. zu personalisierten E-Mail-Kampagnen Dannenberg / Wildschütz (2002), S. 20 ff.

Besonderheiten (z.B. sprachliche Besonderheiten, Symboliken und Sitten), Probleme der internationalen Marktforschung (z.B. Probleme in der Vergleichbarkeit von Studien durch differente Altersklassen oder unterschiedliche Definitionen [z.B. Fernseh-Panel/Definition des Sehers einer Einheit - verschiedene Sehzeiten, mit und ohne Unterbrechung in verschiedenen Zeitfenstern]), nationale Besonderheiten von Werbeträgern (differente Mediengewichtung, differente Werbeformate) oder nationale Besonderheiten der Werbegestaltung (z.B. „Grün“ ist im Islam die Farbe des Propheten und darf für profane Zwecke wie Werbung nicht verwendet werden).²⁷⁹

2.8.3 Markenerosion und sinkende Markenpräferenz

Klante weist darauf hin, dass zum Begriff der Markenerosion in der wissenschaftlichen Fachliteratur offenbar von einem allgemeingültigen Verständnis ausgegangen wird, da sich kaum definitorische Ansätze zu dem Begriff finden lassen.²⁸⁰ Etymologisch betrachtet leitet sich das Wort **Erosion** von dem lateinischen „erosio(-onis)“, was übersetzt „das Zerfressenwerden“ bedeutet, ab. Dies leitet sich wiederum aus dem lateinischen Wort „erodere“, was „wegnagen“ bedeutet, ab. Erodere setzt sich zusammen aus „rodere“ (nagen) und „ex-“.²⁸¹ Diese etymologische Betrachtung gibt daher bereits eine gute Orientierung. Im Weiteren werden einige dieser von *Klante* genannten wenigen Definitionsansätze aufgezeigt. *Hätty* bezeichnet die Markenerosion beispielsweise als „die schleichende, allmähliche Aushöhlung des Markenimages.“²⁸² Nach *Bodenbach* beschreibt Markenerosion den Sachverhalt, „dass die Unterscheidungskraft der Marken untereinander nachlässt und diese von den Verbrauchern als austauschbarer angesehen werden.“²⁸³ *Meffert/Burmann* beschreiben die Markenerosion als Nachlassen der Kaufverhaltensrelevanz einer Marke im Gedächtnis des Konsumenten.²⁸⁴ *Klante* beschreibt die Markenerosion als „(...) eine durch Stimuli ausgelöste langsame Destruktion des in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke verankerten, unverwechselbaren Vorstellungsbildes von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Dabei kommt es zu einer von der Markenführung ungewollten Veränderung des verankerten Vorstellungsbildes beim Konsumenten.“²⁸⁵

Es lassen sich bei der Markenerosion zwei miteinander korrelierende Effekte beobachten, eine psychografische Markenwerterosion und eine ökonomische Markenwerterosion. Bei der **psychografischen Markenwerterosion** ist die erodierende Marke nicht mehr in der Lage, einzelne relevante Funktionen für den Kunden zu erfüllen, die maßgeblich den psychologischen Zusatznutzen determinieren, wie beispielsweise die Vertrauens- oder die Prestigefunktion. Bei der **ökonomischen Markenwerterosion** tritt als Folgewirkung der psychografischen Markenwerterosion der Fall ein, dass die Bereitschaft der Konsumenten,

²⁷⁹ vgl. Wildschütz (2003), S. 25 ff.

²⁸⁰ vgl. Klante (2004), S. 21

²⁸¹ vgl. Kluge (1999), S. 231

²⁸² Hätty (1989), S. 331

²⁸³ Bodenbach (1996), S. 49

²⁸⁴ Meffert / Burmann, in Albers / Herrmann (Hrsg.) (2000), S. 170 ff.

²⁸⁵ Klante (2004), S. 25

für ein markiertes Produkt - gegenüber einem unmarkierten - eine höhere Preisprämie zu zahlen, abnimmt. Die Wertschätzung, die der Kunde dem Markenprodukt entgegenbringt, reduziert sich, was zu deutlichen Auswirkungen auf das Transaktionsverhalten führt. Die Absatzmenge reduziert sich, falls sich kein neues Gleichgewicht zwischen der Wertschätzung und dem Preis einstellt (beispielsweise durch eine Preissenkung).²⁸⁶

Diese Effekte ergeben sich aus einem sinkenden Stellenwert des Qualitätsversprechens der Markenhersteller bzw. der veränderten Qualitätsbeurteilung von Marken durch die Konsumenten, aus dem geänderten Konsumentenverhalten, der erhöhten Preissensibilität, einem Wertewandel im Konsumentenverhalten sowie einem Verfall der Markenführung zum Labeling. In der Folge lässt sich eine sinkende Markentreue beobachten.

Eine Untersuchung der *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* aus dem Jahr 2000 führte in Bezug auf die **Qualitätswahrnehmung** von Markenartikeln zu folgenden Ergebnissen²⁸⁷:

- Die Aussage „Viele Markenprodukte unterscheiden sich nur im Preis und nicht in der Qualität. Ich entscheide mich daher meistens für das preisgünstigere Angebot“ wurde 1994 tendenziell von 46% der befragten Haushalte bejaht, 2000 waren es bereits 59%.
- Der Aussage „No-Name-Produkte sind oft genauso gut wie Markenprodukte, nur günstiger“ stimmten 1994 53% der Haushalte zu, 2000 waren es schon 68%.

Die Schlussfolgerung ist, dass Markenartikel nicht nur untereinander an Profil verlieren, sondern preisaggressive No-Name- und Handelsmarken oft als qualitativ ebenbürtig angesehen werden. Das **abnehmende Markenbewusstsein** der Konsumenten geht einher mit der Wahrnehmung, dass Markenprodukte ihren Qualitätsvorsprung gegenüber anderen Produkten verlieren.²⁸⁸ Ferner sinkt das Interesse an Produktinformationen. Qualität und Funktionalität werden vorausgesetzt, sie sind keine hinreichenden Differenzierungsmerkmale mehr.²⁸⁹ Auf gesättigten Märkten sind die meisten Produkte ausgereift und qualitativ gleichwertig. Die technischen und funktionalen Unterschiede können als marginal bezeichnet werden. In einigen Fällen geht die Austauschbarkeit so weit, dass konkurrierende Produkte in derselben Fabrik hergestellt werden und sich lediglich durch ihre Markierung unterscheiden.²⁹⁰ Im Rahmen der zunehmenden Individualisierung verringern sich die relevanten Segmentgrößen, was zur Folge hat, dass sich Economies of Scale nur noch schwer erzielen lassen. Um die Fixkostenbelastung zu senken, stellen viele Hersteller vor allem im Bereich der Konsumgüterindustrie ihre freigebliebenen Produktionskapazitäten vorzugsweise Handelsmarken zur Verfügung. Ferner wird vielfach aufgrund der geringeren Stückzahlen die Fertigungstiefe durch Auslagerung an einen Systemlieferanten reduziert. Diese prozessualen unternehmensinternen

²⁸⁶ vgl. Klante (2004), S. 26

²⁸⁷ vgl. Clausnitzer / Heide / Nasner (2002), S. 18

²⁸⁸ vgl. Esch (2003), S. 43

²⁸⁹ vgl. Esch (2003), S. 33

²⁹⁰ vgl. Langner (2003), S. 9

Veränderungen führen dazu, dass sich die Produkte ähnlicher werden.²⁹¹ Diese Entwicklungen erklären u.a. beispielsweise den nachhaltigen und stetigen Erfolg des Discounters *Aldi*. Eine Untersuchung des Marktforschungsinstituts *Allensbach* bestätigt die beschriebene Entwicklung. Die Frage, ob es sich lohne, meistens Markenartikel zu kaufen, haben 1996 43,6% der Befragten mit „Ja“ beantwortet. Im Jahr 2001 waren es hingegen nur noch 37,6%.²⁹² Es lässt sich eine generelle Tendenz ableiten: Das Preis-Leistungs-Verhältnis, wie es vom Kunden wahrgenommen wird, reduziert sich. Aktuellere Erhebungen dürften diese Entwicklung bestätigen.

Beim **Konsumentenverhalten** sind ebenfalls einschneidende Veränderungen zu beobachten. Wie unter 1.1 aufgezeigt, lösen sich klassische konsistente Konsumentenverhaltensmuster zunehmend auf. Der Konsument von heute ist multioptional, sprunghaft und bisweilen sogar paradox in seinem Verhalten. Hinzu kommt nach *Chowdhury/Ratneshwar/Mohanty* noch eine Ausdifferenzierung in **Maximizer** und **Satisficer**. Maximizer sind dabei bestrebt, die bestmögliche Entscheidung zu treffen, wohingegen Satisficer nach dem Prinzip „gut genug“ handeln.²⁹³ Die Folge all dieser Entwicklungen sind eine zunehmende **Fluktuationsbereitschaft** und eine **Reduzierung der Markenloyalität**.²⁹⁴ Hinzu kommt der Effekt des **Variety Seeking**, bei dem Kunden – auch wenn sie hoch zufrieden sind – aus Neugier und dem Drang zur Abwechslung zu einer anderen Marke wechseln.

Ferner ist der Konsument **preissensibler** geworden, oder die Preiskampagnen und Rabattaktionen vieler Händler - als schnelle Antwort auf die gesättigten Märkte - haben den Konsumenten dazu erzogen. *Meffert* konstatiert: „Wer die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers wirklich zahlt, ist selber schuld, Schnäppchen jagen ist zum Nationalsport Nummer 1 geworden.“²⁹⁵ Begriffe wie **Schnäppchenjäger** oder **Smart-Shopper** sind mittlerweile fester Bestandteil der Wirtschaftswissenschaften geworden. *Michael* betont, dass „Smart“ dabei längst nicht mehr nur für „billig“ und Leute mit wenig Geld steht, sondern man sich schlau und besser informiert zeigt. Über kleine Siege in der Konsumwelt wird aktiv berichtet. Das Erlebnis, den Deal gemacht zu haben, wird zum Ansporn. *Michael* geht sogar so weit zu behaupten, dass der Deal wichtiger geworden ist als das Produkt.²⁹⁶ *Meffert* stellt aufgrund dieser Entwicklungstendenzen

²⁹¹ vgl. Meffert / Giloth, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 127

²⁹² vgl. Clausnitzer / Heide / Nasner (2002), S. 18

²⁹³ vgl. Chowdhury / Ratneshwar / Mohanty (2009), S. 155

²⁹⁴ Die zunehmende Fluktuationsbereitschaft der Konsumenten bildet die Grundlage der Diskussionen um Kundenbindungsmaßnahmen im Sinne eines **Customer-Relationship-Marketings (CRM)**.

²⁹⁵ Meffert (o.J.): „Faszinieren statt Rabattieren – durch Marken mit Identität den Kunden begeistern“.

URL:
http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/id/31259/aktelem/DOCUMENT_1003459/home/2/index.html (Stand 21.11.2004)

²⁹⁶ Michael (o.J.): „Der Markt mutiert zur Sanduhr“.

URL:
<http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/52/index.html> (Stand 29.12.2004)

provokativ die Frage, ob wir aktuell die Reversion des in der Vergangenheit oft postulierten Wandels vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing erleben.²⁹⁷

Des Weiteren lässt sich auch ein **Wertewandel im Konsumentenverhalten** beobachten, der durch eine stärkere Bedeutung der Aspekte wie Selbstverwirklichung, Hedonismus, Umwelt- und Technik-Bewusstsein sowie einen Wertpluralismus gekennzeichnet ist.²⁹⁸ Speziell der erste Punkt der Selbstverwirklichung gewinnt für den Konsumenten dabei an Bedeutung. Die 2007 von der Markenstrategieberatung *Brand Trust* durchgeführte Studie „New Luxury & Brands“ ergab, dass materieller Luxus an Bedeutung verliert. Selbstbestimmte Freizeit, Gesundheit, Lebensmittel und Handwerk werden von den Besserverdienenden höher eingeschätzt als Statuskonsum.²⁹⁹ Speziell in postindustriellen Gesellschaften ist ein solcher relativer Bedeutungsverlust traditioneller materieller Wertemuster zugunsten einer postmateriellen hedonistischen Grundorientierung zu beobachten. Diese Entwicklung führt zu einem geänderten Nachfrageverhalten nach Markenprodukten. Durch diese Effekte kann es zu einer zunehmenden Distanzierung des Konsumenten zur bis dato bevorzugten Marke kommen. Die Folge lässt sich als Markenerosion beschreiben.

Ein weiterer Aspekt der Markenerosion lässt sich darauf zurückführen, dass vielen Marken heutzutage **die Basis fehlt**. Wenn die strategische Markenführung auf „Logo plus Werbung“ reduziert wird, kann die „Marke“ den Anforderungen an eine Monopolstellung in den Köpfen der Konsumenten nicht gerecht werden. Markeneigenschaften und Versprechen werden mitunter widersprüchlich kommuniziert und/oder die Markenaussage wird zu schnell gewechselt.³⁰⁰ *Meffert/Burmann/Koers* konstatieren in diesem Zusammenhang, dass Markenführung aktuell schnell zum reinen **Labeling** verkommt. Den Grund hierfür sehen sie in der zu kurzfristigen Erfolgsorientierung vieler Unternehmen.³⁰¹

Esch konstatiert zur Markenerosion, dass es kein Gesetz der abnehmenden Markenbereitschaft gibt, sondern dass Marken durch eine klare Profilierung Markenloyalität aufbauen und halten können.³⁰² Es wird sich hier der Meinung von *Esch* angeschlossen. Die genannten exogenen Einflussfaktoren wie veränderte Qualitätsbeurteilung, geändertes Konsumentenverhalten, erhöhte Preissensibilität und ein zunehmender Wertewandel müssen bei der Markenführung Berücksichtigung finden. Ebenso sind kurzfristige Erfolgsziele in Frage zu stellen, um nicht Gefahr zu laufen, ins reine Labeling abzurutschen.

²⁹⁷ Meffert (o.J.): „Faszinieren statt Rabattieren – durch Marken mit Identität den Kunden begeistern“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/id/31259/aktelem/DOCUMENT_1003459/home/2/index.html (Stand 21.11.2004)

²⁹⁸ vgl. zum Wertewandel im Konsumentenverhalten Richter-Mundani (1999), S. 16 ff.

²⁹⁹ vgl. o.V. (o.J.): „Materieller Luxus verliert an Bedeutung“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/29/index> (Stand 18.07.2007)

³⁰⁰ vgl. Clausnitzer / Heide / Nasner (2002), S. 18

³⁰¹ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 9

³⁰² vgl. Esch (2003), S. 45

2.8.4 Markenpiraterie und Nachahmungen Rechtliche Probleme der Markenartikel

Erfolg birgt das Risiko, Nachahmer auf den Plan zu rufen. Die Konkurrenz wird versuchen, wesentliche Erfolgseigenschaften eines Leistungsangebots zu kopieren oder sich mit dem eigenen Angebot zumindest stark daran anzulehnen. *Sinapuelas/Robinson* haben anhand von 144 Imitationen im Konsumgüterbereich die Imitationsgeschwindigkeit analysiert und ermittelt, dass es im Durchschnitt 85 Wochen dauert, bis ein me-too Brand mit vergleichbaren Eigenschaften im Markt auftritt.³⁰³ In jüngerer Zeit ist speziell in den Hauptwachstumsmärkten Asiens eine steigende Zunahme an Plagiaten, die zu einem Bruchteil des Originalpreises angeboten werden, zu beobachten.³⁰⁴ „Marketing-Rechts-Probleme entstehen dann, wenn ein Hersteller durch den Nachbau technischer oder die Nachahmung ästhetischer Eigenschaften seiner Produkte, durch die Anlehnung an seine Kennzeichen oder durch die Verfälschung seiner Firmen- oder Markennamen betroffen ist.“³⁰⁵ Ein besonderes Problem stellt dabei die Ausnutzung des guten Markenimage durch den Imitator oder Plagiator dar.³⁰⁶

Schröder beschreibt die Markenpiraterie in Bezugnahme auf *Sandler* wie folgt: „Die Verletzung von Sonderschutzrechten, d.h. widerrechtliche Verwendung von Patenten, Gebrauchsmustern, Geschmacksmustern, Warenzeichen, Ausstattungen und dergleichen, wird als **Produkt-** bzw. **Markenpiraterie** bezeichnet.“³⁰⁷ Hierzu seien im Folgenden zwei Beispiele genannt.³⁰⁸

BGH, GRUR 1987, S. 520 ff. – „Chanel No. 5“

Ein Großmarkt für gewerbliche Verbraucher, der nicht zu den autorisierten Depositären der Marke *Chanel No. 5* gehörte, vertrieb nach eigenen Angaben ohne Wissen ein Plagiat, das sich nur in Nuancen vom Original unterschied. Von der Zeicheninhaberin auf Schadenersatz für entgangenen Gewinn verklagt, lehnte der Großmarkt die Forderung mit der Begründung ab, die Fälschung sei ihm nicht bekannt gewesen. Die obersten Richter entschieden gegen die Schadenersatzforderung, verpflichteten den Großmarkt jedoch zu einer angemessenen Lizenzzahlung für den Gebrauch des Zeichenrechts. Ferner wiesen die Richter darauf hin, dass ein Händler beim Bezug bekannter Markenware gehalten sei, deren Echtheit zu überprüfen.

BGH, wrp 1990, S. 696 ff – “Telefonnummer 4711”

Ein Taxiunternehmen warb öffentlichkeitswirksam mit der Rufnummer 4711. Der Markenartikelhersteller „4711“, dessen Zahlenkombination (Hausnummer 4711 in der Glockengasse in Köln) sowohl Firmenname als auch eingetragenes Warenzeichen ist und darüber hinaus als allgemeingültige Marke anerkannt ist, forderte, die Werbung zu

³⁰³ vgl. *Sinapuelas / Robinson* (2009), S. 183

³⁰⁴ vgl. *Lasslop*, in *Meffert / Burmann / Koers* (Hrsg.) (2002), S. 330

³⁰⁵ *Schröder*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 1693

³⁰⁶ vgl. *Schröder*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 1693 f.

³⁰⁷ *Schröder*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 1694, nach *Sandler* (1986) o.S.

³⁰⁸ vgl. *Schröder*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 1694 f.

unterlassen. Erst der Bundesgerichtshof erkannte die Klage an und stellte fest, dass die Rufnummer den Markenartikel beeinträchtigen könnte.

Nachbau identischer, Nachahmung ästhetischer Produkteigenschaften sowie die Anmeldung und Verwendung bekannter Marken, ohne Sonderschutzrechte Dritter zu verletzen (z.B. Geschmacksmuster, Patente, Warenzeichen etc.), stellen eine weitere Kategorie von Marken-Rechts-Problemen dar. Hierzu seien im Folgenden ebenfalls zwei Beispiele genannt.³⁰⁹

BGH, GRUR 1985 – Tchibo/Rolex, S. 876 ff.

Der Kaffeeröster *Tchibo* hat mit der „*Royal Calendar*“ eine Armbanduhr für 39,95 DM auf den Markt gebracht, die mit dem klassischen Modell „*Oyster*“ der Marke *Rolex* fast identisch war. Obwohl der Geschmacksmusterschutz der Uhr abgelaufen war und die Nachahmung kein Sonderschutzrecht verletzte, erkannte der BGH der Marke *Rolex* einen wettbewerbsrechtlichen Leistungsschutz gemäß § 1 UWG zu. Der Hersteller hat die Käufer zwar nicht über die Herkunft der Produkte getäuscht, wohl aber das übrige Publikum, das die Uhren für Originale halten könnte.

In der Praxis findet sich eine Vielzahl von Fällen, in denen gegen den Markenhersteller entschieden wird, weil die von der Konkurrenz übernommenen Produkteigenschaften nicht durch Sonderschutzrechte abgesichert wurden. Es gilt in diesem Fall der **Grundsatz der Nachbau- und Nachahmungsfreiheit**.³¹⁰ Das zweite Beispiel zeigt einen Fall, in dem gegen den Markenhersteller entschieden wurde.

OLG Frankfurt, wrp 1982, Rubik's Cube, S. 92

Das Produkt „*Rubik's Cube*“ - besser bekannt als „*Zauberwürfel*“ - des Ungarn *Ernö Rubik* fand viele Nachahmer. Es war zwar in Ungarn per Patent geschützt, nicht jedoch in Deutschland. Das Oberlandesgericht Frankfurt entschied, dass der identische Nachbau von Produkten eines Wettbewerbers grundsätzlich nicht wettbewerbswidrig sei, sofern kein Sonderschutzrecht bestehe. Unzulässig wäre ein Nachbau jedoch dann, wenn die Verbraucher über die betriebliche Herkunft getäuscht würden.

Die vorstehenden Ausführungen verdeutlichen die **hohe Relevanz der Absicherung von Markenrechten**, um drohenden ökonomischen Schaden vom Unternehmen fernzuhalten. Es wird in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen 3.4.1 „Die rechtliche Ebene der Marke“ verwiesen.

Abschließend ist jedoch zu erwähnen, dass es auch Stimmen gibt, die der Markenkopie **positive Effekte** für den Originalhersteller bescheinigen. *Romani/Gistri/Pace* zeigen in einer Studie auf, dass die Marktpräsenz von Markenfälschungen bekannter Luxusmarken die Zahlungsbereitschaft für die Originale erhöht. *Romani/Gistri/Pace* betonen dabei, dass

³⁰⁹ vgl. Schröder, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 169 f.

³¹⁰ vgl. Schröder, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 169

es sich um bekannte Luxusmarken handeln muss.³¹¹ M.E. besteht zwischen der Bekanntheit einer Marke und der Anzahl an Imitationen, sog. „Fakes“, eine positive Korrelation. M.E. kann sogar die These gewagt werden, dass Marken wie *Louis Vuitton* erst durch Fakes einer breiten Masse bekannt geworden sind. Provokativ könnte hier m.E. formuliert werden, „wer gefaked wird, hat es geschafft“. Der Umkehrschluss lautet, „wer nicht gefaked wird, ist uninteressant“. Hierzu wären m.E. empirische Erhebungen wünschenswert. Weitere Betrachtungen von *Romani/Gistri/Pace* ergaben eine positive Korrelation zwischen der Markenbekanntheit und der Zahlungsbereitschaft (willingness to pay / WTP) für ein Originalprodukt.³¹² Auf Basis der vorstehend genannten These könnte man m.E. Fakes als Vehicle der Markenbekanntheit betrachten. Interessant ist hier auch die chinesische Philosophie, in der die Imitation oder Kopie als Ehre für den Urheber betrachtet wird, denn nur der Meister wird kopiert.³¹³ Das mag z.T. auch das hohe Angebot an Markenkopien in China erklären.

2.8.5 Steigende Handelsmacht

Es ist eine steigende Handelsmacht zu verzeichnen, was zum einen auf eine neue Generation von Handelsmarken und zum anderen auf Restriktionen in der Regalfläche zurückzuführen ist. Der Handel erkennt zunehmend, dass der Wert von Produkten mehr aus dem Markenimage herrührt als aus der Ware selbst. Es lässt sich eine Verschiebung von „Reality“ zu „Perception“ konstatieren. Der Überlegenheitsanspruch der Markenartikelhersteller reduziert sich, speziell in einer Zeit, in der immer mehr Marken ohne Fabrik auskommen. Der Handel profitiert ferner von der täglichen Nähe zum Konsumenten. Er wird zunehmend zu einem unbequemen Partner für die Industrie, der an Selbstbewusstsein gewinnt. Auf dem Arbeitsmarkt ist eine Wechseltendenz von Marketingexperten von den Herstellern zum Handel zu beobachten.³¹⁴

Michael formuliert ein wenig populistisch und plakativ, aber meines Erachtens sehr zutreffend, dass es beim Rennen um die besten Regalplätze zunächst einmal um die „Olympianorm“ geht, ohne die man sich überhaupt nicht qualifiziert; man nimmt nicht teil. Scannerkassen ermöglichen die Ermittlung der direkten Produktrentabilität. Kombiniert wird diese Technologie mit einem zentral gesteuerten Einkaufssystem. Der Informationsvorsprung des Handels führt dazu, dass das ehemalige Verhandlungsgespräch zwischen Hersteller und Handel zu einer „Abfragestunde mit Zeugnischarakter“ geworden ist. Zugespißt formuliert bekommen nur die ersten drei Top-Produkte einer Kategorie eine Stellfläche, die übrigen müssen sich anderweitig orientieren. Erschwert wird die Situation durch die beschriebene stärkere Positionierung der Eigenmarken des Handels. Produktvariationen, Produktdiversifikationen und Markenrelaunches werden zunehmend erschwert, weil die Regalfläche nicht zur Verfügung steht. Der Handel sucht nicht weitere

³¹¹ vgl. Romani / Gistri / Pace (2012), S. 807

³¹² vgl. Romani / Gistri / Pace (2012), S. 807

³¹³ eigene Erfahrungen im Rahmen einer dreijährigen beruflichen Tätigkeit in China

³¹⁴ vgl. Michael, in Grey (Hrsg.) (1993), S. 412 f.

neue Produkte, sondern langfristige profitable Partnerschaften mit Konzept. Das Kapital einer Marke liegt für den Handel in der Fähigkeit der Marke, den Kunden zu binden.³¹⁵

2.9 Zusammenfassung

Das **Kapitel 2** hat sich eingehend mit den zwei wesentlichen Bezugsobjekten der vorliegenden Arbeit beschäftigt: Marken und Kreditinstituten. Den Anfang machten dabei **Marken**. Aufgrund des diffusen und vielschichtigen Meinungsbildes zu Marken in der Wissenschaft wurden umfassend unterschiedliche **definitivische Ansätze** diskutiert und strukturiert geordnet. Es wurden dabei Entwicklungsschritte herausgearbeitet und Verbindungen identifiziert sowie Konzepte gegeneinander abgegrenzt. Zusätzlich wurden empirische Erkenntnisse nach dem Assoziationsverfahren in die Diskussion eingebracht, die analog zur Mehrheit der theoretischen Ansätze die Attribute Qualität, Image und Vertrauen betonen. Es wurde jedoch methodisch Kritik geübt, weil die Befragung unter Marketingfachleuten vorgenommen wurde und damit nicht auf einer repräsentativen Grundgesamtheit beruht. Bei der Analyse der verschiedenen definitivischen Ansätze wurden **drei Hauptrichtungen identifiziert**, die Produkt-, Zeichen- und psychologische Sicht. Die diskutierten definitivischen Ansätze wurden auf ihre **Kernelemente verdichtet** und den drei Hauptrichtungen zugeordnet. Damit wurde ein komprimiertes strukturiertes **Cluster** der verbreitetsten Markendefinitionen geschaffen. Anhand dieses Clusters wurden **konstituierende Kernmerkmale** der Marke abgeleitet, die in einer **neuen Markendefinition** integrativ zusammengeführt wurden.

Im Anschluss wurde die Marke begrifflich in das **Marketing** eingeordnet. Auch hier wurden verschiedene wissenschaftliche Ansätze diskutiert. Dabei wurde ausgehend von der formulierten Markendefinition der Ansatz *Bruhns* mit einer Trennung der Markenpolitik in eine innere und eine äußere Sichtweise favorisiert. Die **äußere Sichtweise** beschreibt dabei speziell Maßnahmen des Markenaufbaus, der im Fokus der vorliegenden Arbeit steht. Im Weiteren wurde die Marke vom Konzept des **Brandings** abgegrenzt. Auch hier wurden verschiedene wissenschaftliche Auffassungen diskutiert. Das Branding wurde zeitlich der Markeneinführungsphase zugeordnet, dabei wurden als wesentliche Funktionen die Konstitution und Identifikation der Marke ausgemacht. Branding hebt die Marke aus der Masse hervor und ermöglicht eine eindeutige Zuordnung eines Angebots zu einer Marke. Ferner wurde eine Abgrenzung zwischen Marke und **Image** vorgenommen. Es wurde herausgearbeitet, dass Image in der Wissenschaft gemeinhin als Vorstellung gesehen wird und verhaltenswissenschaftlich geprägt ist. Es wurde die Differenzierung in Selbst- und Fremdbild in die Diskussion eingebracht und aufgezeigt, dass das Selbstbild der Markenidentität entspricht und die Herstellerperspektive beschreibt. Das Fremdbild hingegen entspricht der Wahrnehmung der Marke aus Sicht des Verbrauchers. Dieses auf Psychologie basierende Fremdbild wird als Image bezeichnet.

³¹⁵ vgl. Michael, in Grey (Hrsg.) (1993), S. 411 f.

Im Weiteren wurden **Kreditinstitute** als Untersuchungsobjekt der vorliegenden Arbeit eingehend betrachtet. Dabei wurde neben einer rechtlichen auch eine funktionale Begriffsbestimmung vorgenommen. **Rechtlich** wurde sich auf den § 1 Abs. 1 des KWG beschränkt, die Begriffe Kreditinstitut und Bank wurden dabei synonym verwendet. Mit dem **funktionsorientierten Ansatz** wurden **konstituierende Kernfunktionen** aufgezeigt, die in der folgenden Markendiskussion mögliche Anknüpfungspunkte im Leistungsangebot aufzeigen. Ferner wurde die **deutsche Bankenlandschaft** aufgezeigt. Dabei wurden u.a. **statistische Daten der Deutschen Bundesbank** inkludiert und ein zunehmender Marktwandel wurde identifiziert. Des Weiteren wurden nach der funktionalen Gliederung **Universalbanken** von **Spezialbanken** abgegrenzt. Durch den beschriebenen steigenden Wettbewerb sind verstärkt **Non- und Near-Banks** in den Markt der etablierten Institute eingetreten. Diese „neuen Player“ wurden eingehend diskutiert und abgegrenzt. Da sich die Transferanalyse in der vorliegenden Arbeit von einem B2C-Bereich auf einen anderen B2C-Bereich beschränkt, wurden **Retailbanken** eingehend betrachtet. Hier wurde eine steigende Bedeutung des Retailgeschäfts ausgemacht. Zur besseren Veranschaulichung wurden zu allen genannten Punkten umfangreiche Beispiele eingearbeitet, die den Nutzwert steigern.

Abschließend wurde verdeutlicht, dass die Markenführung sich heutzutage mit einem zunehmend **erschwertem Umfeld** harmonisieren muss. Die Hersteller versuchen mit immer neuen Produkten und Marken zu den Konsumenten durchzudringen. Die Folge ist eine **Marken- und Informationssättigung**. Die zunehmende **Nivellierung von Qualitätsvorteilen** und das **geänderte Konsumentenverhalten**, um nur einige Effekte zu nennen, führen zu einer Markenerosion und einer sinkenden Markenpräferenz. Als **Zwischenfazit** lässt sich bereits an dieser Stelle konstatieren, dass sich der Hersteller in einer Art **Zwangslage** befindet. Auf der einen Seite steigen durch die **höhere Angebotsvielfalt** die Entwicklungs-, Herstellungs- und Vermarktungskosten. Gleichzeitig führt die **Segmentverkleinerung** zu einer Reduzierung der Stückzahl pro Sorte, wodurch sich die Stückkostendegressionen im Sinne der Economies of Scale reduzieren. Auf der anderen Seite **sinkt die Preisbereitschaft** der Konsumenten, für ein Markenprodukt mehr zu bezahlen als für ein Nicht-Markenprodukt. Hinzu kommt der oftmals **kurzfristige Erfolgsdruck**, der einen soliden Markenaufbau verhindert. Ferner führen **Imitatoren, Plagiatoren** und **Nachahmer** dem rechtmäßigen Markenhersteller in beträchtlichem Umfang ökonomischen Schaden zu. Abgesehen von vereinzelt Beispielen, wo empirisch aufgezeigt wurde, dass Markenkopien auch als Vehikel zur Bekanntheit dienen und die Preisbereitschaft für die Originalprodukte steigern können. Selbst die Überwachung der Einhaltung der Sonderschutzrechte sowie das Ausfechten etwaiger Rechtsstreitigkeiten binden Ressourcen und verursachen damit Kosten, die mit zu kalkulieren sind. Die **Kräfteverschiebung vom Hersteller zum Handel** und die hohe Transparenz im Absatz an den Endverbraucher stellen nachhaltige Anforderungen an die Performance von Markenprodukten.

Die beschriebene Situation unterstreicht die **Notwendigkeit einer konsistenten strategischen Markenführung**, bei der die Marke klar konturiert, profiliert und kommuniziert wird. Die Marke muss für den Konsumenten „verständlich“ sein; sie darf ihn nicht verwirren. *Benefit* und *Reason Why* müssen klar erkennbar sein. Sie muss dem Konsumenten einen deutlichen psychologischen und bei kommunikationswirksamen Produkten speziell auch einen soziologischen Zusatznutzen stiften.

Das eben Gesagte trifft ebenso auf **Kreditinstitute** zu, die sich durch den Brancheneintritt von Non- und Near-Banks einem **zunehmenden Wettbewerbsdruck** ausgesetzt sehen. Gleichzeitig führen die Entwicklungen zum Multi-Channel-Banking zu einer **zunehmenden Anonymisierung** und zu einem **Verlust der Bankloyalität**, die das Rückgrat des Beziehungsmanagements von Banken bildet. **Gesetzliche Deregulierungen** wirken hier als Beschleuniger dieser Entwicklungen. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass die Banken in Bezug auf **Eigenständigkeit** und **Sympathie** deutlich hinter der Konsumgüterbranche rangieren. Auch wenn vereinzelt gute Konzepte zu erkennen sind, wie zum Beispiel bei *Easy Credit*, lässt sich insgesamt ein **Handlungsdefizit** in Bezug auf die strategische Markenführung von Kreditinstituten attestieren, das den Ansatz der vorliegenden Arbeit legitimiert.

3 Interdisziplinärer Erklärungsrahmen zur ganzheitlichen Erfassung von Marken

3.1 Historische Entwicklung der Marke

„Marken können auf eine lange Geschichte zurückblicken. Schon seit jeher wurden Symbole und Bildelemente gezielt dazu eingesetzt, Macht, Prestige und Qualität zu demonstrieren. Marken haben einen ähnlichen Einfluss auf die menschliche Psyche wie religiöse Symbole, Totems, Fetische und andere symbolhafte Kommunikationsmittel, wie etwa Wappen und Zunftzeichen.“³¹⁶ Markenprodukte bzw. die Markierung von Produkten ist somit keine Erfindung unserer Zeit. Der Brauch der Produktkennzeichnung mit dem Ziel, das Produkt aus der Anonymität zu heben, ist Jahrhunderte alt und findet sich in sämtlichen Hochkulturen. Bereits im alten Ägypten wurden Ziegelsteine markiert, um ihre Herkunft zu kennzeichnen.³¹⁷ Babylonische Kaufleute hängten 600 vor Christus Zeichen an ihre Läden, die ihre Tätigkeit bezeichneten und sie von der Konkurrenz abhoben. 300 vor Christus identifizierten römische Händler Hersteller oder Verkäufer von Produkten anhand von Symbolen.³¹⁸ Aus dem Altertum sind Kennzeichnungen mit einer kommunikativen Wirkungsausrichtung bekannt. Beispiele sind Garantiezeichen für den Feingehalt von Gold oder Silber. Weitere Markenvorläufer bildeten sich im Mittelalter im Zuge der Implementierung von Zünften heraus. Zünfte setzten erste Standards und definierten Regularien zur Ordnung des Marktes. So gab es beispielsweise in der Zunftordnung für Waren zwei Markierungen: Meisterzeichen und Gütezeichen. Die Meisterzeichen waren in Zunftrollen hinterlegt und ermöglichten die Identifikation des Herstellers einer Leistung. Die Gütezeichen hingegen spiegelten die durch eine Schau festgestellte Qualität der Leistung wider.³¹⁹

Erste Ansätze der kommerziellen Markenbildung finden sich in der Parfümindustrie (1740) sowie im Tabakgeschäft (1803). Das Ziel bestand darin, markierte Waren begehrenswert zu machen und eine Präferenz gegenüber unmarkierten zu erzeugen.³²⁰ Paul, Gründer des ersten virtuellen Markenmuseums, führt an, dass die älteste deutsche Marke im juristischen Sinne der *Staatlichen Porzellan-Manufaktur Meissen GmbH* gehört, die ihr Zeichen, das zwei sich kreuzende Schwerter mit geschwungenem Griff zeigt, am 25.05.1875, im Jahr, in dem das erste Markenschutzgesetz in Deutschland in Kraft trat, als Bildmarke angemeldet hatte.³²¹ „Mit der in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts einsetzenden Industrialisierung fanden eine stärkere Arbeitsteilung und eine stärkere Standardisierung der Produktion statt. Die Folge war eine zunehmende Entfremdung zwischen Hersteller und Konsument. Zur Überwindung dieser Diskrepanz nahm die

³¹⁶ Moon / Millison (2002), S. 36 f.

³¹⁷ vgl. Esch (2003), S. 1

³¹⁸ vgl. Moon / Millison (2002), S. 37

³¹⁹ vgl. Baumgarth (2001), S. 7

³²⁰ vgl. Esch (2003), S. 1

³²¹ vgl. Paul, M. (o.J.): „Marken mit Geschichte. Und die Geschichte der Marke“. URL:

http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/bildpage/cn/cc_vt/id/30670/aktele/PAGE_1003205/strucid/DOKUMENT_1003298/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_10030000/index.html (Stand 07.11.2004)

Bedeutung der Herstellermarken zu.³²² *Karl Marx* beschäftigte sich 1867 im ersten Band seines dreibändigen Werks „Das Kapitel“ mit dem Phänomen des Markenartikels. Er umschrieb diesen mit der „Aura des Produktes“.³²³ Formell wird der Ursprung der Marke mit der Eintragung der ersten „trade mark“ *Bass Red Triangle* 1876 in England begründet.³²⁴ Das Entstehen des klassischen Markenartikels lässt sich auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurückführen.

In Deutschland gilt *Domizlaff* als Begründer der Markentechnik mit seinem 1939 veröffentlichten Standardwerk „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“.³²⁵ Er erläutert die Markentechnik wie folgt: „Der Jahrmarktverkäufer handelt praktisch stets nur einmalig. Er ist ein harter Verkäufer um jeden Preis. Er muss sofort wirken und verkaufen, denn am nächsten Tag mag er bereits an einem anderen Ort sein. Es ist nicht einmal sehr wichtig, ob die Käufer sich später enttäuscht fühlen. Der Kaufherr sucht seine Kunden durch Gewinnung ihres Vertrauens zu binden. Seine würdige Lebenshaltung, gemessen und befangen in einem ganz bestimmten Rahmen, seine unaufdringliche Art, die Vornehmheit seines Geschäftsgebarens, die Zuverlässigkeit seiner Empfehlungen und die suggestive Kraft einer selbstsicheren Persönlichkeit sind die wesentlichen Mittel. An die Stelle der kurzfristig wirksamen Reklame tritt die dauerwirksame Markentechnik.“³²⁶

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass *Kupferberg* (Junior der Christian Albert Kupferberg Sektkellerei, Mainz) bereits 1921 einen Aufsatz mit dem Titel „Dem Markenartikel gehört die Zukunft“ schrieb. „Die Entstehung des Markenartikels ist darauf zurückzuführen, dass Firmen, die für die Güte ihrer Erzeugnisse einen anerkannten Ruf genossen, ihren Namen auf Waren aufdruckten und dadurch den Verbrauchern auf den ersten Blick zeigten, dass die betreffende Ware von einem ihnen für gute Leistungen bekannten Hersteller stamme. So ergab sich als erste Form des Markenartikels die Nennung der Firma, zu der erst später die Sortenbezeichnung trat.“³²⁷

3.2 Relevanz der Marke

Kapferer deutet darauf hin, dass die Marke in Zukunft das wichtigste Kapital des Unternehmens ist,³²⁸ und *Dahlhoff* führt an, dass die Marke zu den wichtigsten Themen einer strategischen marktbezogenen Unternehmensführung gehört.³²⁹ *Tomczak/Schlögel/Ludwig* bezeichnen Marken als die konzeptionelle Klammer um die Aktivitäten eines Unternehmens.³³⁰ In einer 2007 durchgeführten deutschlandweiten

³²² vgl. Baumgarth (2001), S. 7

³²³ vgl. Esch (2003), S. 1

³²⁴ vgl. Maier (1999), S. 4

³²⁵ Meffert / Perry, in Meffert / Backhaus / Becker (Hrsg.) (1998), S. 1

³²⁶ Domizlaff (1992), S. 17

³²⁷ Prießnitz, in Herbrand / Röhrig (Hrsg.) (2006), S. 8 f., nach Kupferberg, in *Das Plakat – Zeitschrift des Vereins der Plakatfreunde für Kunst in der Reklame*, 12. Jahrgang, Charlottenburg Juni 1921, S. 358-360

³²⁸ vgl. Kapferer (1992), S. 9

³²⁹ vgl. Dahlhoff, in Gardini / Dahlhoff (Hrsg.) (2004), S. 284

³³⁰ vgl. Tomczak / Schlögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 7

Befragung unter 210 Unternehmen sagten 92% der Verantwortlichen, dass die Marke künftig für den Unternehmenserfolg wichtiger werden wird.³³¹ *Naomi Klein*, die als Globalisierungskritikerin gegenüber Marken eine kritische Haltung einnimmt, geht in ihrer Publikation „*No Logo!*“ sogar so weit, dass sie die Marke über das Produkt stellt. Sie bezeichnet in Anspielung auf die Marke *Lacoste* das Produkt nur noch als Träger des Logos. „Der methaphorische Aligator hat sich erhoben und das reale Hemd geschluckt.“³³²

„In der Praxis kann man die starke Relevanz der Markenthematik an den Erfolgen von Markenberatungsunternehmen ebenso ablesen wie an dem Auftreten von Markenagenturen oder an der Umfirmierung von Werbeagenturen in Markenagenturen und nicht zuletzt an den großen Erfolgen von Marken selbst.“³³³ *Adjouri* merkt hierzu an, dass die Marke längst selbst zum Markt geworden ist. Viele Unternehmen haben die Relevanz der Marke erkannt und ihre Strategie umgestellt. Marktforschungsinstitute, Unternehmensberater, Werbeagenturen, Designer und sonstige Berater aller Couleur bieten ihre Leistungen an, von der Analyse bis zur Kampagne.³³⁴ Auch in der Wissenschaft sind Marken ein wesentliches Forschungsgebiet. So schreibt *Melewar*, Joint Editor-in-Chief des *Journal of Brand Management*: „Branding research has gained significant momentum in recent years. There are many more researchers from various business schools around the world who are investigating and writing about new and uncharted topics in branding. This clearly reflects on the growth, the confidence and maturity of the topic that played a significant role in ensuring further expansion of this field of study.“³³⁵ Dieser Trend zeigt sich auch in Deutschland, wo 2005 an der *University of Management and Communication (UMC)* in Potsdam das erste Hochschulinstitut für Markenmanagement im deutschsprachigen Raum eingerichtet wurde.³³⁶ Marken sind zu einem zentralen Bestandteil der Konsumwelt geworden, ja sogar unserer sozialen Umwelt und unserer gesamten Kultur. *Esch* konstatiert, dass Marken zunehmend kulturelle Werte ersetzen und dass das Vertrauen in starke Marken oft größer ist als in die Kirche.³³⁷

Aufgrund der beschriebenen starken Fokussierung auf Marken stellt sich die Frage, warum die Marke derart an Relevanz gewinnt. Die Antwort erschließt sich aus der aktuellen Marktsituation. Die Märkte sind durch einen hohen Sättigungsgrad und eine zunehmende Produkthomogenität gekennzeichnet. *Smoczok* merkt in diesem Kontext beispielsweise an, dass „(...) die Fertigungstiefen in den Industrieländern reduziert werden. Damit einher geht die Homogenisierung der Produkte, da zum Teil die Erstellung ganzer Baugruppen und sogar die Fertigung kompletter Produkte von anderen Herstellern übernommen wird.“³³⁸ Da es bei den technischen Eigenschaften der Hersteller bzw. ihrer Produkte kaum noch

³³¹ vgl. Gross, in Absatzwirtschaft 06/2007, S. 36

³³² Klein (2002), S. 48

³³³ Linxweiler (2001), S. 18

³³⁴ vgl. Adjouri (2004), S. 5

³³⁵ Melewar (2008), S. 117

³³⁶ vgl. o.V. (2005): „Markenmanagement hat Hochschuladresse“. URL:

<http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/20/index.html> (Stand 26.05.2006)

³³⁷ vgl. Esch (2003), S. 9

³³⁸ Smoczok (1999), S. 169

Unique Selling Propositions (USPs), also technische Alleinstellungsmerkmale, gibt, werden verstärkt **Unique Advertising Propositions (UAP)** gesucht, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.³³⁹ *Liebl* verwendet im gleichen Kontext den Begriff der **Unique Communication Proposition (UCP)** zur Realisierung kommunikativer Wettbewerbsvorteile.³⁴⁰ Neben die klassischen generischen Strategien nach *Porter* (Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft bzw. Differenzierung und Fokussierung auf Nischen)³⁴¹ tritt daher zunehmend die Strategie der Markenführung zur Konturierung des eigenen Angebots gegenüber Wettbewerbern in den Vordergrund. Preisliche Spielräume und Marktpositionierungen lassen sich häufig nur noch über Markenbildung und Imagepflege erzielen.³⁴² Ein weiterer Indikator für den hohen Grad der Marktsättigung ist das Verhältnis von Herstellungskosten zu Vermarktungskosten. „(...) in vielen Warengruppen sind die Vermarktungskosten von Industrie und Handel höher als diejenigen, die für die Herstellung der Produkte aufgewendet werden müssen.“³⁴³ Die steigende Sättigung der Werbemedien verstärkt diese Situation.³⁴⁴ *Esch* merkt an, dass Marken – sofern sie denn zum Kunden durchdringen – positiv auf die Parameter Absatzmenge und Preis wirken.³⁴⁵ Aufgrund der hohen Dichte des Produktangebots und der starken Gleichheit der angebotenen Produkte nimmt das Vertrauen in das Angebot eines Herstellers bzw. in die Marke eine zunehmende Bedeutung für die Kaufentscheidung ein.³⁴⁶ Damit steigt die Relevanz der Marke bzw. der Markenführung.

Das Ziel der Markenführung besteht dabei in der Steigerung des **ökonomischen Markenwertes**. „Brand value is defined as the difference in equilibrium profit between the brand in question and its counterfactual unbranded equivalent.“³⁴⁷ *Meffert/Burmann/Koers* sprechen in diesem Zusammenhang von der **Preisprämie**, die der Konsument für ein markiertes Produkt gegenüber einem unmarkierten zu zahlen bereit ist. Das unmarkierte Produkt symbolisiert in diesem Betrachtungsansatz den Grundnutzen.³⁴⁸ *Stahl/Heitmann/Lehmann/Neslin* vertreten in Bezugnahme auf *Ailawadi/Lehmann/Neslin* eine erweiterte Sichtweise des Markenwertes: „Brand equity has been defined as outcomes that accrue to a product with its brand name compared with those that would accrue if the same product did not have the brand name.“³⁴⁹ Sie fügen der monetären Sichtweise dabei die Dimensionen „product market“ und „customer mind-set“ hinzu.³⁵⁰ **Product market** inkludiert dabei den Marketingauftritt und **customer mind-set** wird nach *Keller*

³³⁹ vgl. o.V. (2003): „Selbst- vs. Marken-Image - Muss eine Marke zu ihren Kunden passen?“ URL: <http://www.marketingverein.de/Bestellung-Forschungspapiere.pdf> (Stand 15.03.2004)

³⁴⁰ vgl. *Liebl*, in *Absatzwirtschaft* 10/2004, S. 63

³⁴¹ vgl. *Wolfersberger* (2004), S. 79 ff., nach *Porter* (1998)

³⁴² vgl. *Kroeber-Riel* (1993b), S. 20

³⁴³ *Berekhoven*, in *Dichtl / Eggers* (Hrsg.) (1992), S. 38

³⁴⁴ vgl. *Dannenberg / Wildschütz / Merkel* (2003), S. 22

³⁴⁵ vgl. *Esch* (2003), S. 11

³⁴⁶ *Lüppens* (2006), S. 1

³⁴⁷ *Goldfarb / Lu / Moorthy* (2009), S. 69

³⁴⁸ vgl. *Meffert / Burmann / Koers*, in *Meffert / Burmann / Koers* (Hrsg.) (2002), S. 8

³⁴⁹ *Stahl / Heitmann / Lehmann / Neslin* (2012), S. 45, nach *Ailawadi / Lehmann / Neslin* (2003), S. 1

³⁵⁰ vgl. *Stahl / Heitmann / Lehmann / Neslin* (2012), S. 45

beschrieben als „(...) the power of a brand lies in what customers have learned, felt, seen, and heard about the brand – that is, the customer mind-set.“³⁵¹

Ein erhöhter Markenwert bietet ein gesteigertes Kundenpotential und ermöglicht höhere Preisspielräume, wodurch sich eine Wertsteigerung des Unternehmens ergibt. Eine 1999 durchgeführte Untersuchung ergab, dass der Markenwert bei einem Großteil der untersuchten Unternehmen mehr als 50% der Marktkapitalisierung ausmacht. Hierzu seien folgende Beispiele genannt: *BMW*, *Nike* und *Apple* je 77%, *IKEA* 75%, *Ralph Lauren* 66%, *McDonald's* 64%, *Coca Cola* 59%, *Disney* 58%.³⁵² Aktuellere Studien dürften zur gleichen Konklusion führen, dass die Marke einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenswert hat. Ebenso lässt sich eine stark positive Korrelation zu den Erfolgskennziffern Umsatzrentabilität, Gesamtrentabilität und Gewinn pro Aktie starker Marken im Vergleich zu schwachen Marken nachweisen (vgl. hierzu 3.3.1 und 3.4.2.3).³⁵³

Die beschriebene Situation erklärt die steigende Relevanz des Themas Marke in Wissenschaft und Praxis. Eine starke Marke kann einem Anbieter in einem von Sättigungserscheinungen gekennzeichneten Markt eine Quasi-Monopolstellung³⁵⁴ ermöglichen und ein probates Mittel sein, den Unternehmenswert zu steigern.

3.3 Funktionen von Marken

In den einleitenden definitorischen Ansätzen zur Erfassung des Markenwesens (vgl. 2.1.2-2.1.5) sowie in den Ausführungen zur Relevanz der Marke (vgl. 3.2) wurde bereits deutlich, dass Marken für die Marktteilnehmer wesentliche **Funktionen** übernehmen, so beispielsweise die Funktion des Qualitätsversprechens für den Konsumenten oder die Funktion der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb für den Anbieter. Im Folgenden sollen daher die Funktionen von Marken für die Marktteilnehmer bzw. Anspruchsgruppen eingehend diskutiert und analysiert werden. Um die Funktionen strukturierter analysieren zu können, wird eine Aufteilung bzw. Zuordnung der jeweiligen Funktionen angestrebt. *Weis/Huber* nehmen bei ihren Erklärungsansätzen zur Funktion von Marken eine Unterteilung in die Perspektive der Anbieter und in die Perspektive der Abnehmer vor.³⁵⁵ Dieser Ansatz der Strukturierung ist in den Wirtschaftswissenschaften vielfach anzutreffen, so auch bei *Meffert/Burmann/Koers*.³⁵⁶ *Bruhn* nimmt eine weitere Unterteilung der Anbieterperspektive vor und differenziert die folgenden drei Bereiche:³⁵⁷

- Funktion der Marke für den Hersteller
- Funktion der Marke für den Handel
- Funktionen der Marke für den Konsumenten.

³⁵¹ Stahl/Heitmann/Lehmann/Neslin (2012), S. 45, nach Keller (2008), S. 48

³⁵² vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 9 ff.

³⁵³ vgl. Esch (2003), S. 11 ff.

³⁵⁴ vgl. Weis / Huber (2000), S. 39

³⁵⁵ vgl. Weis / Huber (2000), S. 37 ff.

³⁵⁶ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 9 ff.

³⁵⁷ vgl. Bruhn (1994), S. 21 ff.

Diesem Ansatz soll aufgrund der höheren Vollständigkeit gegenüber einer bloßen Gliederung in Anbieterperspektive und Konsumentenperspektive im Weiteren gefolgt werden. Die Reihenfolge Hersteller, Handel, Konsument zeigt dabei bereits die Transaktionskette auf.

Meier stellt in Anlehnung an *Becker* seinen Ausführungen zu den Funktionen von Marken voran, dass Marken grundlegende Gestaltungsmittel des Marktprozesses sind.³⁵⁸ „Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie, in deren vollkommener Welt es keine Störungen, wie Unsicherheits- und Informationsprobleme oder Betrügereien (Markenpiraterie, Mogelpackungen) gibt, setzen die institutionsökonomischen Ansätze an den Unvollkommenheiten von Märkten an.“³⁵⁹ *Maier* führt weiter aus, dass Marken nur in unvollkommenen Märkten vorkommen. „Sie verlieren in vollkommenen Märkten ihre Notwendigkeit, denn unvollkommene Informationen, Opportunismus und die Durchführung von Transaktionen sind für die Markenpolitik konstitutiv.“³⁶⁰

3.3.1 Funktionen von Marken für den Hersteller

Seit ihrer Entstehung haben sich Marken speziell vor dem Hintergrund der zunehmenden Entpersonifizierung von ihrer Funktion her nachhaltig gewandelt, von einer meist personenbezogenen oder räumlichen **Herkunftsbestimmungsfunktion**, die Auskunft darüber gegeben hat, woher ein Produkt stammte, hin zu einer sachlichen **Identifizierungsfunktion**. Der Hersteller wird vom Kunden erkannt bzw. das Produkt wird erfolgreich zugeordnet. *Bruhn* schreibt in diesem Zusammenhang in Anlehnung an *Hansen/Leitherer*, dass die Marke als **Informationsmittel** mit Verbindung zum Endkunden der angebotenen Leistung eine sogenannte „Kommunikationskonstante“ einnimmt.³⁶¹ Die Marke ermöglicht dem Hersteller auch bei zunehmender Anonymisierung und auch bei mehrstufigen seriellen Absatzkonzepten (Hersteller, Importeur, Großhandel, Handel, Kunde) einen direkten Kontakt zum Endkunden, sie übernimmt eine **Kommunikationsfunktion**.³⁶² Die höhere Resistenz des Markenartikels gegen Nachfrageschwankungen bietet dem Hersteller eine **Planungssicherheitsfunktion** und erleichtert damit Prognosen in Bezug auf erwartete Geschäftsentwicklungen.³⁶³ *Walbert* spricht in diesem Zusammenhang von einer **Stabilisierungsfunktion**.³⁶⁴ Bereits erwähnt wurde die **Differenzierungsfunktion**, die es dem Hersteller ermöglicht, sein Produkt mit Hilfe der individuellen Marke positiv vom Wettbewerb, der über ein sonst ähnliches Leistungsvermögen verfügt, abzugrenzen.³⁶⁵

³⁵⁸ vgl. *Maier* (1999), S. 62, nach *Becker*, in *Dichtl / Eggers* (Hrsg.) (1992), S. 98

³⁵⁹ *Maier* (1999), S. 62

³⁶⁰ *Maier* (1999), S. 63, nach *Irmscher* (1997), S. 4

³⁶¹ vgl. *Bruhn*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 21, nach *Hansen / Leitherer* (1984), S. 105

³⁶² vgl. *Weis / Huber* (2000), S. 39

³⁶³ vgl. *Bruhn*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 21

³⁶⁴ vgl. *Walbert* (2006), S. 31

³⁶⁵ vgl. *Hubbard* (2004), S. 108

Ferner soll die Marke durch ihre **absatzfördernde Wirkung** den ökonomischen Markenwert des Unternehmens steigern.³⁶⁶ Marken haben gegenüber unmarkierten Leistungen eine **präferenzbildende Funktion**, wodurch Marken als Kundenbindungsinstrument eingesetzt werden können.³⁶⁷ Dieser Punkt ist speziell bei Kreditinstituten von Bedeutung, weil sich die persönliche Bindung zum Bankberater durch steigende Technisierung und Automatisierung zunehmend auflöst, wodurch die Wechselbereitschaft steigt. Die Bankmarke kann hier als **Ersatzbindungsfaktor** fungieren.³⁶⁸ Ferner bietet die Marke dabei einen **erweiterten Preisspielraum**, der unmarkierten Leistungen so nicht zur Verfügung steht.³⁶⁹ Eine besonders wichtige Funktion wird m.E. von *Meffert/Burman/Koers* in die Diskussion eingebracht. Sie weisen darauf hin, dass Marken auch die Funktion übernehmen, den Markt zu **segmentieren** und in der Folge zielgruppenspezifisch zu bearbeiten.³⁷⁰ Dieser Aspekt ist speziell für Unternehmen von Bedeutung, die mehrere Marken in ihrem Markenportfolio führen, sogenannte Mehrmarkenunternehmen wie bspw. Henkel.³⁷¹ M.E. kann sogar so weit gegangen werden, die Hypothese aufzustellen, dass die Segmentierungsfunktion der Marken die ursächliche Erklärung für Mehrmarkenunternehmen ist.

Ein weiterer Aspekt besteht darin, dass Marken als **Plattform für neue Produkte** dienen im Sinne der Produktlinienerweiterung, bspw. *Nivea Creme* und *Nivea Körperlotion*.³⁷² Marken übernehmen in diesem Zusammenhang eine **Innovationsfunktion**, weil sie die Einführung von Neuprodukten erleichtern.³⁷³ *Hubbard* weist darauf hin, dass starke Marken auch eine positive Ausstrahlung auf **potentielle Mitarbeiter und Führungskräfte** haben. Aus Sicht der Bewerber erhöht sich die Attraktivität eines Unternehmens mit einer starken Marke am Arbeitsmarkt.³⁷⁴ *Dahlhoff* spricht in Bezug auf den Wettlauf um Nachwuchskräfte sogar vom „War of Talents“ und nennt hierzu den Begriff „Employer Brand“. *Dahlhoff* konstatiert, dass nach einer 2001 durchgeführten internationalen Studie bspw. starke Marken aus der Finanzdienstleistungsbranche wie *Goldman Sachs* und *J. P. Morgan* bei der Kern-Zielgruppe der MBA's der Top-Business-Schools einen deutlichen Vorsprung gegenüber anderen Finanzinstituten aufweisen konnten.³⁷⁵ *Kim/York/Lim* haben ebenfalls die Rekrutierungsfunktion von Marken empirisch evaluiert und konstatieren: „Our results suggest that corporate-level brand and product-level brand, which constitutes an overall brand name, play a major role in influencing a potential recruit to pursue a job.“³⁷⁶ *Esch* weist darauf hin, dass starke Marken nicht nur eine Rekrutierungs-, sondern auch eine Bindungsfunktion haben und Unternehmen danach

³⁶⁶ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 12, vgl. auch Esch (2003), S. 11

³⁶⁷ vgl. Hubbard (2004), S. 109

³⁶⁸ vgl. Maier, in Meyer (Hrsg.) (1998), S. 1683

³⁶⁹ vgl. Hubbard (2004), S. 109

³⁷⁰ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 12

³⁷¹ vgl. Meffert / Perry, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 201 ff.

³⁷² vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 12

³⁷³ vgl. Walbert (2006), S. 11

³⁷⁴ vgl. Hubbard (2004), S. 108 f.

³⁷⁵ vgl. Dahlhoff, in Gardini / Dahlhoff (Hrsg.) (2004), S. 294

³⁷⁶ Kim / York / Lim (2001), S. 165

streben sollten, ihre Mitarbeiter an eine Marke zu binden.³⁷⁷ Dabei soll ein klares und unverwechselbares Bild in den Köpfen bestehender und künftiger Mitarbeiter aufgebaut werden. Speziell bei der Bindung der Mitarbeiter an die Marke besteht noch Handlungsbedarf. In einer 2008 von *Gallup* durchgeführten Studie zur Messung der emotionalen Bindung von Mitarbeitern mit Hilfe des *Engagement Index* wurde ermittelt, dass 87% der Arbeitnehmer in Deutschland gegenüber ihrem Unternehmen nur eine geringe oder gar keine emotionale Bindung aufweisen. Der daraus entstehende volkswirtschaftliche Schaden wird auf 81-109 Milliarden Euro beziffert.³⁷⁸

Aufgrund des beschriebenen höheren wirtschaftlichen Leistungspotentials gegenüber unmarkierten Leistungen vergleichbarer Güte übernimmt die Marke für den Anbieter auch eine **Garantiefunktion für Investoren und Anteilseigner**.

Bruhn erklärt, dass starke Marken einen **Nachfragesog im Handel** auslösen können und dass sie zusätzlich dem Handel eine lukrative Gewinnspanne in Aussicht stellen. Der Hersteller kann als Anbieter einer starken begehrten Marke seinen **Verhandlungsspielraum gegenüber dem Handel verbessern** und das sogenannte „Auslisten“ – sprich die Herausnahme aus dem Sortiment des Händlers – vermeiden, falls keine vertikalen vertraglichen Kontraktmarketingsysteme bestehen.³⁷⁹ Zusätzlich übernimmt die Marke für den Hersteller eine **Schutzfunktion** vor Nachahmung oder Kopie durch konkurrierende Anbieter, sofern die Marke den Bestimmungen des Warenzeichengesetzes (seit 1. Januar 1995 Markengesetz) genügt.³⁸⁰ *Fuchs* ergänzt, dass die Marke neben der rechtlichen Schutzfunktion durch ihre Einmaligkeit und Spezialisierung auf die Zielgruppe auch eine indirekte Schutzfunktion übernimmt. Die Marke wird präferiert und alternativen Anbietern wird dadurch der Marktzugang erschwert.³⁸¹

Seebauer hat eine Umfrage unter zwanzig Banken erstellt, um die Markenfunktionen aus Sicht der Bank zu erheben. Ihre Befragung führte zu folgendem Ergebnis:

³⁷⁷ vgl. Esch / Strödter (2008), S. 49

³⁷⁸ vgl. Esch / Gawlowski / Kleinlosen (2009), S. 11

³⁷⁹ Vertikales Kontraktmarketingsystem: Vertraglich reglementierte exklusive Kooperation zwischen Hersteller und Händler (beispielsweise im deutschen Automobilbereich), vgl. hierzu Bodensteiner / Hünerberg / Mann, in Hünerberg / Mann (2009), S. 435 ff.

³⁸⁰ vgl. Bruhn, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 22

³⁸¹ vgl. Fuchs (2001), S. 129

Funktion	Identifizierung	Profilierung	Differenzierung	Information/Werbung	Stabilisierung	Schutz
sehr wichtig (1)	13	17	14	9	2	3
wichtig (2)	4	3	5	3	5	2
mittel (3)	3	0	0	6	5	7
weniger wichtig (4)	0	0	0	1	2	2
unwichtig (5)	0	0	0	0	1	1
keine Angabe	0	0	1	1	5	5
Summe	20	20	20	20	20	20
Gesamtbedeutung	(sehr) wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	mittel	mittel

Abb. 11: Markenfunktionen aus Sicht der Bank³⁸²

In der vorstehenden Abb. 11 ist erkennbar, dass der Profilierungs- und der Differenzierungsfunktion bei Kreditinstituten in der Praxis die höchste Bedeutung zukommt, wobei die Profilierung mit 17 Nennungen den höchsten Einzelwert erzielt. Ebenfalls unter den Top-3 ist noch die Identifizierungsfunktion zu nennen.

3.3.2 Funktionen von Marken für den Handel

Markenartikel sind insofern für den Handel von Nutzen, als die Kunden eine klare Vorstellung von der Qualität und vom Preis haben. Marken sind daher weniger erklärungsbedürftig und führen zu einer hohen **Selbstverkäuflichkeit**. Sie minimieren daher das Absatzrisiko, auf einem Ladenhüter sitzen zu bleiben und reduzieren die **Beanspruchung des Verkaufspersonals**.³⁸³ Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass an dieser verkäuferlosen Verkaufsschwelle viele sogenannte „Low-Involvement-Marken“ scheitern, weil ihre bloße Aussagekraft allein den potentiellen Konsumenten nicht überzeugt.³⁸⁵

Markierte Produkte schlagen sich im Gegensatz zu unmarkierten Produkten schneller um und bieten dem Händler eine **höhere Handelsspanne**, die zu einer **Gewinngarantie** führt.

³⁸² vgl. Seebauer (2004), S. 277

³⁸³ vgl. Bruhn, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 22

³⁸⁴ Das **Involvement-Modell** beschreibt „(...) das Engagement bzw. den Aktivierungsgrad, mit dem sich jemand einem Gegenstand zuwendet. Dabei beeinflusst das Involvement die objektgerichtete Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung“ [Richter-Mundani (1999), S. 49]. Die Höhe des Involvements hat eine positive Korrelation mit der Höhe der Informationsverarbeitung. Es wurden zunächst Modelle entwickelt, die entweder den High-Involvement-Ansatz modellierten oder den Low-Involvement-Ansatz. In den aktuellen Ansätzen dominieren Modelle, die beide Involvementsituationen berücksichtigen [vgl. Baumgarth (2001), S. 37 f.].

³⁸⁵ vgl. Matzdorf (2001): „Ansätze zum Aufbau von Marken im Internet“. URL:

http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/1/SH/0/ID/22232/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_10030000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 23.12.2004)

Sogenannte Eigenmarken der Handelsbetriebe, beispielsweise *K-Classic* von *Kaufland* oder *Gut&Günstig* von *Edeka*, können zu einer **Einkaufsstättentreue** führen und als **Profilierungsinstrument** gegenüber den Herstellern und konkurrierenden Handelsbetrieben dienen.³⁸⁶ Ansonsten sind für Handels- und Gattungsmarken vergleichbare Funktionen wie für die unter 3.3.1 beschriebenen Hersteller zu verzeichnen.

3.3.3 Funktionen von Marken für den Konsumenten

Für den Konsumenten dient die Marke aus verhaltenstheoretischer Sicht zunächst als **Orientierungshilfe** im Sinne von Identifizierung einer Marke.³⁸⁷ Die Reizüberflutung durch die Medien hat ein hohes Maß erreicht und das Angebot an Alternativen nimmt zu. Daraus resultiert eine Überforderung der Konsumenten.³⁸⁸ Aus tiefenpsychologischer Sicht verweist *Halstenberg* darauf, dass die „(...) zunehmende Komplexität und Unübersichtlichkeit (...) im Informations- und Produktionssystem von Industriegesellschaften mit einem verstärkten Bedürfnis des Menschen nach Sinn-Kontinuität, Orientierung und Vertrautheit korrespondieren.“³⁸⁹ *Meffert* spricht in Bezug auf Marken von Ankerpunkten in einer komplexer werdenden Welt, die der Vereinfachung dienen.³⁹⁰ *Michael* schreibt zu der wertbezogenen Orientierungsfunktion speziell in Bezug auf Traditionsmarken wie beispielsweise *Mini*, *Lacoste*, *Puma* oder *Burberry*, „(...) dass bei Traditionsmarken besonders deutlich wird, dass besonders junge Menschen die Orientierungslosigkeit, das Fehlen von Autorität und Vorbildern, die Sinnkrise der erwachsenen Welt und die terroristischen und politischen Verwerfungen spüren und darauf reagieren mit der Suche nach Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit und Orientierung.“³⁹¹ *Ebeling* spricht in diesem Zusammenhang auch von einem **Vergangenheitsbezug** von Marken. Die Marke hilft den Nutzern, sich zu erinnern. Sie dient als Dreh- und Angelpunkt, als Komponente zwischenmenschlicher Beziehungen.³⁹²

Hellmann geht hier noch einen Schritt weiter und weist darauf hin, dass durch den zunehmenden Zerfall traditioneller Lebensformen der **Einfluss der Medien und Marken auf die Sozialisation** zunimmt. In der Folge kommt es zu einer Ausprägung von Szenen bzw. Proto-Gemeinschaften, die die Reproduktion sozialer Milieus ermöglichen.³⁹³ Die Marke übernimmt in diesem Zusammenhang die **Funktion der kommunikativen Selbstaussage**. Der Identitätsbezug des Anwenders als Kongruenz zwischen Selbstbild und Markenpersönlichkeit ist von entscheidender Bedeutung. Marken dienen der Gruppenbildung. Triebkräfte sind hier gemeinsame Affinitäten gegenüber Marken,

³⁸⁶ vgl. Bruhn, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 22

³⁸⁷ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 9

³⁸⁸ vgl. Hubbard (2004), S. 108

³⁸⁹ Hubbard (2004), S. 108, nach Halstenberg (1996), S. 78

³⁹⁰ vgl. Meffert (2002): „Marke wird nicht von außen aufgebaut, sondern von innen gelebt“. URL: http://absatzwirtschaft.de/psaw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/1/SH/01D/23164/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_10030000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

³⁹¹ Michael (2008): „Gestern ist heute wieder chic“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/Content/pv/p/1003458/t/ftkol/b/63386/default.aspx/index.html> (Stand 01.04.2008)

³⁹² vgl. Ebeling (1994), S. 47

³⁹³ vgl. Hellmann (2003), S. 425

Selbstbestätigung durch Gleichgesinnte und Abgrenzung gegenüber anderen.³⁹⁴ In Bezug auf die Abgrenzung wird vielfach die **Prestigefunktion** von Marken angeführt. Marken dienen in diesem Zusammenhang der Schaffung einer **sozial distanzierenden Wirkung**.³⁹⁵ Schon im 19. Jahrhundert wurde erkannt, dass Güter neben ihrer funktionalen Bedürfnisbefriedigung zum **Ausdruck der Persönlichkeit** des Nutzers dienen. *Meffert/Burmann/Koers* zitieren hierzu *William James (1890)*: „A man`s self is the sum total of all that he can call his, not only his body and his psychic power; but his clothes and house, his wife and children, his ancestors and friends, his reputations and works, his lands and yacht and bank account. All these things give him the same emotions.“³⁹⁶ Marken erfüllen für den Anwender neben der funktionalen Komponente einen psychologischen Zusatznutzen.³⁹⁷ *Gößkurth* gibt an, dass *Vershofen* hierzu bereits in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts einen Ansatz zur Klassifizierung von Nutzenkomponenten entwickelt hat. „*Vershofen* stellt in seinem Konzept einem *stofflich-technischen* Grundnutzen einen *seelisch-geistigen* Zusatznutzen gegenüber, der sich wiederum in einen **Erbaunungsnutzen** (aus der persönlichen Sphäre) und einen **Geltungsnutzen** (aus der sozialen Sphäre) aufgliedert.“³⁹⁸ Zu weiteren Ausführungen siehe 3.4.3 „Die soziologische Ebene der Marke“.

Wie bereits im Rahmen der definitorischen Ansätze herausgearbeitet, dient die Marke dem Verbraucher **als Qualitätssicherungsfunktion** (vgl. hierzu 2.1); sie minimiert für den Kunden das Kaufrisiko und übernimmt eine **Entlastungsfunktion**.³⁹⁹ Das in diesem Zusammenhang deklarierte Vertrauen impliziert die Bereitschaft des Konsumenten, sich auf den Anbieter zu verlassen.⁴⁰⁰ Das heißt, nicht nur das leichtere Auffinden der Marke in einem reizüberfluteten Angebot von konkurrierenden Produkten und Substituten entlastet den Konsumenten, sondern auch das Wissen um die Eigenschaften des Markenproduktes. Insofern übernimmt die Marke für den Konsumenten auch eine informative Entlastungsfunktion.⁴⁰¹ Vor dem Hintergrund unvollkommener Informationen wird der Käufer so vor eventuellen Enttäuschungen geschützt. Speziell bei Finanzdienstleistungsprodukten, die als vertrauensempfindlich gelten, ist diese Funktion von hoher Wichtigkeit. Das bestätigt auch eine Studie von *Petruzzellis/Romanazzi/Tassiello*, die die Markenbeziehung im Bereich Financial Service analysiert haben und feststellen: „However, whenever the purchase of products is notable, or quality cannot be readily assessed, the credibility of the corporate brand will be pivotal in building trust and reducing consumers` perceived risk. The higher the perceived risk and involvement associated with purchase, the higher the motivation to engage in a trust-base relationship, especially for financial services where cynicism and opportunism are felt by custom-

³⁹⁴ vgl. Ebeling (1994), S. 47

³⁹⁵ vgl. Maier (1999), S. 123

³⁹⁶ Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 11, nach James (1890), S. 291

³⁹⁷ vgl. Weis / Huber (2000), S. 38

³⁹⁸ Großkurth (2004), S. 151, nach Vershofen (1955), S. 7

³⁹⁹ vgl. Moon / Millison (2002), S. 51

⁴⁰⁰ vgl. Huber / Meyer / Vollmann (2009), S. 11

⁴⁰¹ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 9

ers during the relationship even with personal financial advisers.”⁴⁰² In Anlehnung an *Becker* spricht *Adjouri* hier zusätzlich von einer **Garantiefunktion**.⁴⁰³ Das geringer empfundene Kaufrisiko führt für den Konsumenten zu einer Zeitersparnis. Die Marke übernimmt somit eine **Habitualisierungsfunktion**.⁴⁰⁴

Heiss/Huber bringen in Anlehnung an *Bauer/Huber* den Aspekt der **interpersonellen Entscheidungsentlastung** in die Diskussion ein. Das heißt, dass sich den Kunden durch den Kauf eines markierten und etablierten Produkts die Möglichkeit einer **einfacheren sozialen Rechtfertigung** offeriert. Denn schließlich erwerben viele anderen Konsumenten diese weit verbreitete Markenware ebenfalls.⁴⁰⁵ Ebenfalls in der Nachkaufphase ist die **Bestätigungsfunktion** von Bedeutung.⁴⁰⁶ *Festinger* hat in diesem Zusammenhang die Dissonanztheorie in die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion eingebracht.⁴⁰⁷ Danach empfindet ein Konsument nach einem Kauf innere Konflikte oder psychische Spannungen, die die innere Harmonie stören und als kognitive Dissonanzen bezeichnet werden. Um diese zu vermeiden oder abzubauen, sucht der Kunde ex post nach einer Bestätigung seines Handelns. Die Marke bildet hier einen Vertrauens- und Qualitätsanker.

Wie zu der Beurteilung der Markenfunktionen aus Sicht der Banken hat *Seebauer* auch eine Erhebung der Beurteilung der Markenfunktionen von Banken aus Sicht der Konsumenten erstellt. Eine direkte Gegenüberstellung der Auswertungen ist jedoch nicht möglich, weil die Erhebungsmerkmale different sind. So werden Kunden beispielsweise nicht nach Profilierung und Differenzierung gefragt, sondern nach Vertrauen und Orientierung. Die nachstehende Abb. 12 zeigt die Ergebnisse der Erhebung.

⁴⁰² Petruzzellis / Romanazzi / Tassiello (2011), S. 324

⁴⁰³ vgl. *Adjouri* (1993), S. 102, nach *Becker* (1988), S. 183

⁴⁰⁴ vgl. *Ebeling* (1994), S. 27

⁴⁰⁵ vgl. *Weis / Huber* (2000), S. 37, nach *Bauer / Huber* (1998), S. 41

⁴⁰⁶ vgl. *Bruhn*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 23

⁴⁰⁷ vgl. *Festinger* (1957), S. 14

Funktion	Orien- tierung	Identi- fikation	Information	Vertrauen	Qualitäts- sicherung	andere "Emotionen"
sehr wichtig (1)	9	10	6	15	14	1
wichtig (2)	5	6	4	4	4	0
mittel (3)	3	3	8	1	2	0
weniger wichtig (4)	1	1	2	1	0	0
unwichtig (5)	0	0	0	0	0	0
keine Angabe	2	0	1	1	0	19
Summe	20	20	21	22	20	20
Gesamtbedeutung	(sehr) wichtig	(sehr) wichtig	mittel wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	n/a

Abb. 12: Funktionen von Bankmarken aus Sicht des Kunden⁴⁰⁸

Der vorstehenden Abb. 12 ist zu entnehmen, dass der Vertrauens- und der Qualitätssicherungsfunktion die höchste Bedeutung aus Sicht der Kunden zukommt. Das war insofern zu erwarten, weil die Bankleistung als besonders vertrauensempfindlich gilt und in der Regel zwischen Bankberater und Kunden eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt. Hier übernimmt die Marke eine wesentliche Entlastungsfunktion. Als drittichtigster Punkt wird die Identifizierungsfunktion genannt, wobei hier unklar bleibt, ob es sich dabei um die Identifizierung im Sinne von Erkennen oder um die Identifizierung im Sinne eines Selbstkonzepts handelt. M.E ist jedoch davon auszugehen, dass erstgenanntes gemeint ist, weil die Orientierungsfunktion gleich im Anschluss mit einer fast gleich hohen Anzahl an Nennungen folgt.

3.4 Interdisziplinäre Betrachtung der Marke

Es ist in den vorangegangenen Abschnitten bereits deutlich geworden, dass sich die Marke aus verschiedenen disziplinären Teilaspekten zusammensetzt. So verfügt die Marke beispielsweise über rechtliche, betriebswirtschaftliche, aber auch psychologische Determinanten. *Maier* weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein modernes Markenverständnis einen integrativen Charakter haben muss.⁴⁰⁹ *Link* thematisiert die sogenannten „Umsysteme“, mit denen sich ein Unternehmen und somit auch eine Marke harmonisieren muss. Er differenziert hier in Anlehnung an *Kubicek/Thom* zwischen dem globalen Umsystem (vorwiegend volkswirtschaftlicher globaler Kontext der Unternehmung) und dem aufgabenspezifischen Umsystem (vorwiegend betriebswirtschaftlicher transaktionsorientierter Kontext). Zu dem globalen Umsystem zählen beispielsweise neben ökonomischen, technologischen und soziokulturellen auch

⁴⁰⁸ vgl. Seebauer (2004), S. 278

⁴⁰⁹ vgl. Maier (1999), S. 107

rechtliche Determinanten.⁴¹⁰ Es soll daher im Folgenden der Versuch unternommen werden, die Marke interdisziplinär aus den Blickwinkeln

- der Rechtswissenschaften,
- der Betriebswirtschaftslehre,
- der Volkswirtschaftslehre,
- der Soziologie und
- der Psychologie

ganzheitlich zu betrachten und dabei konstituierende Merkmale herauszuarbeiten, um den „Mythos Marke“⁴¹¹ zu entzaubern und die Marke begreifbar zu machen.

3.4.1 Die rechtliche Ebene der Marke

Aufgrund der wachsenden Konkurrenzintensivierung hat der rechtliche Schutz von Marken und Markenzeichen und damit die Sicherung der Ausschließlichkeitsrechte zum Schutz vor Nachahmern oder Konkurrenten, die sich stark an die Marke anlehnen, an Bedeutung gewonnen.⁴¹² Das Markenrecht übernimmt hier eine Schutzposition. Die zeitliche Priorität bildet dabei die Grundlage des Schutzsystems. Kollidieren zwei identische oder ähnliche Zeichen im Geschäftsverkehr, gebührt der älteren Marke der Vorrang. Die zeitliche Priorität kann anhand des Kennzeichnungsrechts geltend gemacht werden. Dem jüngeren Verwender kann dabei von Rechts wegen die Verwendung untersagt werden.⁴¹³ Vielfach kommt es jedoch auch zu Vorrechtsvereinbarungen, sogenannten Abgrenzungsvereinbarungen oder auch „Co-Existence Agreements“ genannt. Damit werden die Bedingungen des „Zusammenlebens von Marken“ vertraglich vereinbart. Die jüngere Marke muss ihren Schutzbereich dabei so weit eingrenzen, dass sie den Kernbereich der älteren Marke nicht tangiert.⁴¹⁴

Schröder weist jedoch darauf hin, dass sich aus dem Markenschutz aber auch Restriktionen für die eigenen absatzpolitischen Handlungsräume ergeben können, wenn nämlich andere Unternehmen über ältere Schutzrechte verfügen und diese geltend machen.⁴¹⁵ Das Markenrecht setzt sich aus verschiedenen Rechtsquellen zusammen, insbesondere zu nennen sind hier

- das Patentrecht (PatG),
- das Gebrauchsmustergesetz (GebrauchsmustG),
- das Geschmacksmustergesetz (GeschMG) und

⁴¹⁰ vgl. Link (1996), S. 1 f., vgl. auch Link / Hildebrand (1993), S. 10; vgl. auch Kubicek / Thom (1976), S. 3988 ff.; vgl. auch Link / Gerth / Voßbeck (2000), S. 3 ff.

⁴¹¹ Gerken ist der Begründer des „Fraktalen Ansatzes der Markenführung“, er beschreibt die Marke dabei als „Mythos“; vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 27, nach Gerken (1994), o.S.

⁴¹² vgl. Burmann / Meffert / Feddersen, in Florack / Scarabis / Primosch (Hrsg.) (2007), S. 21

⁴¹³ vgl. Wahlert von, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 1754

⁴¹⁴ vgl. Longauer / Schneider, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 179

⁴¹⁵ vgl. Schröder, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 1685

- das Markengesetz (MarkenG).⁴¹⁶

Die folgende Abb. 13 gibt einen Überblick über die einzelnen Schutzrechte.

	MarkenG	PatG	GebrMG	GeschMG
Schutzgegenstand	Schutz der Kennzeichnungsmittel (zwei- und dreidimensionale Zeichen, Hörzeichen), mit deren Hilfe Waren und Dienstleistungen mehrerer Wettbewerber voneinander unterscheidbar sind	technische Erfindungen, die neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind	technische Erfindungen, die neu sind	Muster und Modelle mit ästhetischem Zweck bzw. Wirkung für die Herstellung gewerblicher Erzeugnisse (Design)
formale Entstehungsvoraussetzungen	- Eintragung beim DPA - nicht eingetragene Marke: Benutzung/Verkehrsgeltung, notorische Bekanntheit; bekannte Marke		Anmeldung/Eintragung beim DPA	
materielle Voraussetzungen	Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen, Unterscheidungskraft des Zeichens Selbstständigkeit des Zeichens	Weltneuheit und Erfindungshöhe	Erfinderischer Schritt	Neuheit und Eigentümlichkeit
Schutzdauer	- 10 Jahre mit unbegrenzter Verlängerungsmöglichkeit - nicht eingetragene Marke: solange sie benutzt wird bzw. notorische Bekanntheit vorliegt	20 Jahre	10 Jahre	20 Jahre
zivilrechtliche Ansprüche	- Unterlassung - Schadensersatz - Vernichtung - Auskunft hinsichtlich Dritter			

Abb. 13: Überblick über markenrelevante Schutzrechte⁴¹⁷

3.4.1.1 Deutsches Warenzeichengesetz

Am 1. Januar 1995 wurde aus dem ehemaligen **deutschen Warenzeichengesetz** das Markengesetz (MarkenG).⁴¹⁸ Es basiert auf dem Standard der Europäischen Union (erste Richtlinie 89/104 EWG des Rates zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Marken von 1988). Das Markengesetz, wie zuvor das

⁴¹⁶ vgl. Baumgarth (2001), S. 17

⁴¹⁷ Baumgarth (2001), S. 17 f.

⁴¹⁸ vgl. Maier (1999), S. 8

Warenzeichengesetz, gehört zum Rechtsfeld der Kennzeichnungsrechte.⁴¹⁹ Um ein vollständiges Bild zu bekommen, wird es für zielführend erachtet, zunächst die rechtlichen Ursprünge – sprich das Warenzeichengesetz – zu betrachten.

Mit dem Reichsgesetz über Markenschutz wurde 1894 eine einheitliche juristische Grundlage zum Schutz von Warenzeichen geschaffen, weil man erkannt hatte, dass erfolgreiche Warenzeichen mit einem hohen Kapitalwert verbunden sind. Paragraph 1 des Warenzeichengesetzes (in der Fassung vom 2. Januar 1968, geändert am 8. Dezember 1986) besagte:

§ 1 Begriff des Warenzeichens

- (1) Wer sich in seinem Geschäftsbetrieb zur Unterscheidung seiner Waren von den Waren anderer eines Zeichens bedienen will, kann dieses Zeichen zur Eintragung in die Zeichenrolle anmelden.
- (2) Auf Dienstleistungsmarken und Ausstattungen für Dienstleistungen sind die Vorschriften über Warenzeichen und Ausstattungen für Waren entsprechend anzuwenden mit der Maßgabe, dass Gleichartigkeit auch zwischen Waren und Dienstleistungen bestehen kann.⁴²⁰

Als Warenzeichen wurden nur sichtbare Zeichen anerkannt, weil der Zweck des Warenzeichens in der Unterscheidung zu anderen Warenzeichen bestand. *Baumgarth* weist darauf hin, dass nach dem damaligen Recht nur ein Gewerbetreibender Inhaber eines Warenzeichens werden konnte. Daraus schlussfolgerte er, dass Warenzeichen ausschließlich unter wirtschaftlichen Kriterien betrachtet wurden. Seit dem 1. April 1979 sind auch Dienstleistungsunternehmen berechtigt, ihre Marken anzumelden, womit Sachgütermarken und Dienstleistungen in der Jurisdiktion formaljuristisch gleich gestellt sind.⁴²¹ Obwohl Dienstleistungen sich speziell durch ihre Immaterialität von Sachgütern unterscheiden, fielen sie ebenfalls unter das Warenzeichengesetz.⁴²²

3.4.1.2 Markengesetz (MarkenG) und Registered Trade Mark

Das **Markengesetz** besitzt in Deutschland eine große Bedeutung für die Markenpolitik.⁴²³ „Als Marke können nach § 3 Abs. 1 MarkenG alle Zeichen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden, 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. Die Vorschrift entspricht weitgehend Art. 2 MarkenRL (Marken-Richtlinie der EU / Europäischen Union, Anm. des Autors) i.V.m. Art. 3 Abs. 1 (a) MarkenRL, auf denen sie beruht, sowie Art. 4 GMVO

⁴¹⁹ vgl. Linxweiler (1999), S. 237

⁴²⁰ Adjouri (1993), S. 109

⁴²¹ vgl. Schleusener, in Meffert / Burmann / Koers (2002), S. 264; vgl. auch Seebauer (2004), S. 16

⁴²² vgl. Adjouri (1993), S. 109

⁴²³ vgl. Baumgarth (2001), S. 18

(Gemeinschaftsmarkenverordnung der EU⁴²⁴, Anm. des Autors).⁴²⁵ Die Voraussetzungen für die Markierung sind unter der „Abstrakten Markenfähigkeit“ wie folgt geregelt: „Damit eine Markierung eine Marke nach §§ 3 Abs. 1, 8 Abs. 1 MarkenG (Art. 2, 3 Abs. 1a MarkenRL), Art. 4 GMVO sein kann, muss sie nach der Rechtsprechung des EuGH drei Voraussetzungen erfüllen: Erstens, sie muss ein Zeichen sein⁴²⁶. Zweitens, sie muss sich grafisch darstellen lassen (...). Drittens, sie muss geeignet sein, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden⁴²⁷. Diese Voraussetzungen bestätigen die Herkunftsfunktion der Marke als Hauptfunktion⁴²⁸. Voraussetzung der abstrakten Markenfähigkeit ist vor allem der Grundsatz der Selbstständigkeit der Marke von dem Produkt⁴²⁹“⁴³⁰.

Das Markengesetz schützt eingetragene Marken, Marken mit Verkehrsgeltung und notorisch bekannte – sprich allgemein bekannte – Marken.⁴³¹ Das Markenzeichen, welches ein Wort-, Bild-, Hörzeichen oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen sein kann, ist beim deutschen Patentamt (DPA) einzutragen.⁴³² Eine Marke, die im Markenregister (ehemals Warenzeichenrolle) eingetragen ist, kann neben dem Namen mit dem Symbol ® gekennzeichnet werden. Das Symbol ® steht dabei für *“registered trade mark”*⁴³³ (eingetragene Waren- oder Dienstleistungsmarke). Diese Kennzeichnung kann, muss jedoch nicht geführt werden. Ein eingetragenes Markenzeichen ist zunächst für einen Zeitraum von zehn Jahren geschützt, er kann aber jeweils um zehn Jahre verlängert

⁴²⁴ Exkurs zur **EU-Gemeinschaftsmarke**: VERORDNUNG (EG) Nr. 40/94 DES RATES vom 20. Dezember 1993 über die Gemeinschaftsmarke; Artikel 1 (2) Die Gemeinschaftsmarke ist einheitlich. Sie hat einheitliche Wirkung für die gesamte Gemeinschaft: Sie kann nur für dieses gesamte Gebiet eingetragen oder übertragen werden oder Gegenstand eines Verzichts oder einer Entscheidung über den Verfall der Rechte des Inhabers oder die Nichtigkeit sein, und ihre Benutzung kann nur für die gesamte Gemeinschaft untersagt werden. Dieser Grundsatz gilt, sofern in dieser Verordnung nichts anderes bestimmt ist. Artikel 4 Gemeinschaftsmarken können alle Zeichen sein, die sich graphisch darstellen lassen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen und die Form oder Aufmachung der Ware, soweit solche Zeichen geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. URL: <http://oami.europa.eu/de/mark/aspects/reg/reg4094.htm#0010> (Stand 02.01.2011); Die Gemeinschaftsmarke basiert auf dem Madrider Abkommen. Nach einer nationalen Registrierung kann der Markeneigentümer beim Europäischen Markenamt in Alicante/Spanien die Zulassung für alle EU-Staaten beantragen. Vgl. hierzu Fuchs (2001), S. 147; vgl. hierzu auch Mühlendahl (1995), S. 227 ff.

⁴²⁵ Lange (2006), S. 82

⁴²⁶ EuGH vom 6.5.2003, C-104/01, GRUR 2003, 604, 606, Rdnr. 23 – Libertel Groep

⁴²⁷ EuGH vom 18.6.2002, C-299/99, GRUR 2002, 804, 806, Rdnr. 37 – Philips/Remington zu Art. 3 Abs 1 (a) MarkenRL; vom 6.5.2003, C-104/01, GRUR 2003, 604, 606, Rdnr. 23 – Libertel Groep; BGH GRUR 2004, 506, 506 – Stabtaschenlampen II

⁴²⁸ EuGH vom 4.10.2001, C-517/99, GRUR 2001, 1148, 1149, Rdnr. 23 – Merz & Krell (Bravo), vom 29.4.2004, C-371/02, GRUR 2004, 682, 683, Rdnr. 21 – Björnekulla/Procordia (Bostongurka)

⁴²⁹ BGHZ (Bundesgerichtshof in Zivilsachen, Anm. der Autors) 140, 193, 197 – Farbmärke gelb/schwarz

⁴³⁰ Lange (2006), S. 83

⁴³¹ vgl. Baumgarth (2001), S. 18

⁴³² vgl. Neumann (1992), S. 26

⁴³³ Exkurs zum Begriff **„Trade Mark“**: Im Englischen wird zwischen „Brand“ und „Trade Mark“ differenziert. Brand ist ein Begriff aus der Ökonomie und bezeichnet die umfassende Marktposition. Trade Mark hingegen ist ein juristischer Begriff, der eine auf ein bestimmtes Land begrenzte Wort-, Bild-, Form-, Duft- oder akustische Marke bezeichnet. Vgl. Longauer / Schneider, in Pedergana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 165

werden (§ 47 Abs. 1 und 2 MarkenG).⁴³⁴ Es ist zu beachten, dass die Pflicht zur Überprüfung von kollidierenden Drittmarken allein dem Markeninhaber obliegt, vor und auch nach der Eintragung ins Markenregister.⁴³⁵ Abschließend werden noch einmal wesentliche Neuerungen des Markengesetzes gegenüber dem Warenzeichengesetz aufgezeigt. Nach dem neuen Markengesetz lassen sich im Gegensatz zum ehemaligen Warenzeichengesetz zusätzlich schützen:

- „geschäftliche Bezeichnungen wie Namen, Firma oder Firmenschlagwort;
- geografische Herkunftsangaben, ausgenommen, es handelt sich um Gattungsbezeichnungen oder die Herkunftsangaben führen über die geografische Herkunft in die Irre;
- dreidimensionale Marken, wie die Form der Ware oder die Ausstattung und damit die Einrichtung z.B. von Geschäftsstellen von Banken;
- akustische Merkmale und damit z.B. der Jingle für eine Institutsgruppe
- Werktitel⁴³⁶ (Titelschutz).⁴³⁷

Eine weitere speziell aus Sicht der Betriebswirtschaft wesentliche Neuerung ergibt sich gegenüber dem Warenzeichengesetz daraus, dass gemäß § 7 MarkenG zur Eintragung einer Marke kein Geschäftsbetrieb mehr erforderlich ist.⁴³⁸

Bei Marken, die nicht eingetragen sind, sondern aufgrund ihrer Verkehrsgeltung, die am Bekanntheitsgrad gemessen wird, geschützt sind, ergeben sich mitunter Schwierigkeiten.⁴³⁹ Baumgarth weist in Bezugnahme auf Berlit darauf hin, dass die Höhe des notwendigen Bekanntheitsgrades bei unterscheidungskräftigen und nicht freihaltebedürftigen Zeichen ca. 20% und bei nicht unterscheidungskräftigen Zeichen oder freihaltebedürftigen Zeichen über 60% betragen muss.⁴⁴⁰ Des Weiteren werden vom MarkenG notorisch bekannte Marken wie *Coca Cola*, *Ford* oder *Mercedes Benz* geschützt. Hier beträgt der Richtwert für den Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung ca. 90%.⁴⁴¹

Maier konstatiert, dass die stark zeichenorientierte Sichtweise durch ihre Fokussierung auf die Markierung vorrangig die Identifikations- und Schutzfunktion der Marke darstellt, und schließt an, dass die Determinanten für den Markenaufbau in der juristischen Betrachtung unberücksichtigt bleiben.⁴⁴² „Aus Sicht des Nachfragers ist eine Trennung zwischen der

⁴³⁴ vgl. Stauss, in Bruhn / Meffert (Hrsg.) (1998), S. 571

⁴³⁵ vgl. Ströll, in Absatzwirtschaft 11/2004, S. 48

⁴³⁶ Exkurs zum Begriff „**Werktitel**“: Als Werktitel geschützt sind Namen und besondere Bezeichnungen von Druckschriften, Film-, Ton-, Bühnen- oder sonstigen Werken. Der Schutz von Werktiteln ist eine deutsche Besonderheit. Der im ehemaligen § 16 I UWG gewährte Schutz von Druckschriften wurde analog auch für Bühnen- und Filmwerke etc. angewandt. Jetzt ist der Schutz von Werktiteln in die §§ 5 und 15 MarkenG aufgenommen worden. Eine Legaldefinition findet sich in § 5 III MarkenG. URL: http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_5.html und http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_15.html (o.J.) (Stand 01.02.2015)

⁴³⁷ Maier (1999), S. 8

⁴³⁸ vgl. Maier (1999), S. 8 ; vgl. auch Fuchs (2001), S. 146

⁴³⁹ vgl. Baumgarth (2001), S. 18

⁴⁴⁰ vgl. Baumgarth (2001), S. 18, nach Berlit (1997), S. 13 f.

⁴⁴¹ vgl. Baumgarth (2001), S. 18

⁴⁴² vgl. Maier (1999), S. 8

Marke als formalem Zeichen und dem eigentlichen Angebot nicht nachvollziehbar.⁴⁴³ *Adjouri* nimmt mit Bezug auf *Henning-Bodewig/Kur* einen vergleichbaren Standpunkt ein und betrachtet das Markenrecht dabei sogar als antiquiert. „Es drängt sich die Frage auf, ob das Markenrecht in seinem traditionellen Zuschnitt ihr (der modernen Marke, Anm. des Autors) noch gerecht wird.“⁴⁴⁴ Durch den stark interdisziplinären Charakter der Marke sind auch betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche und sozio-psychologische Erkenntnisse in die juristische Markenbetrachtung mit einzubeziehen. *Adjouri* fordert daher mit Bezugnahme auf *Henning-Bodewig/Kur*, „(...) bei einer fälligen Neukonzeption der juristischen Funktionslehre von der >Kommunikationsfunktion< der Marke auszugehen.“⁴⁴⁵

3.4.1.3 Weitere rechtliche Regelungen

Wie eingangs erwähnt, gehören neben dem Markengesetz noch das **Patentrecht**, das **Gebrauchsmusterrecht** sowie das **Geschmacksmustergesetz** zum Rechtsfeld des Markenrechts. Daher werden diese juristischen Bausteine des Markenrechts ebenfalls betrachtet, jedoch weniger detailliert als das Markengesetz. Es wird auf die angegebenen Quellen verwiesen. Weiterhin werden der Vollständigkeit halber auch noch die Regelungen zum **Urheberrecht** sowie zum angloamerikanischen **Copyright** behandelt.

Patentgesetz (PatG)

Nach § 1 des Patentgesetzes (PatG) kann in Zusammenhang mit der Entwicklung einer Marke eine Erfindung eingetragen werden, wenn diese technisch und neu ist, eine ausreichende erfinderische Leistung vorliegt und wenn die Erfindung gewerblich anwendbar ist. Als „neu“ wird eine Erfindung beispielsweise dann betrachtet, wenn sie noch nicht zum „technischen Standard“ gehört. Der Neuigkeitsaspekt alleine ist jedoch noch kein hinreichender Grund für die Erteilung eines Patents nach dem Patentgesetz. Die Erfindung muss sich ferner erkennbar von den existierenden technischen Anwendungen abheben. Von der Patentierungsfähigkeit ausgeschlossen sind beispielsweise Entdeckungen, Spiele, betriebswirtschaftliche Regeln oder auch Software. Zur Patentierung müssen alle relevanten Merkmale belegt werden. Eine nachträgliche Änderung (beispielsweise eine Ergänzung) ist nicht zulässig. Ein angemeldetes Patent hat eine Maximallaufzeit von zwanzig Jahren.⁴⁴⁶

Gebrauchsmusterschutzgesetz (GebrMG)

Das Gebrauchsmusterschutzgesetz (GebrMG) ist dem Patentrecht sehr ähnlich. Nach § 1 GebrMG werden als Gebrauchsmuster Erfindungen geschützt, die neu sind, auf einem erfinderischen Schritt beruhen und gewerblich anwendbar sind.⁴⁴⁷ „Das Gebrauchsmuster bezieht sich, wie das Patent, auf technische Erfindungen, wie Geräte, chemische Stoffe,

⁴⁴³ Maier (1999), S. 8, nach Sander (1994a), S. 9

⁴⁴⁴ *Adjouri* (1993), S. 211, nach *Henning-Bodewig / Kur* (1988), Vorwort

⁴⁴⁵ *Adjouri* (1993), S. 212, nach *Henning-Bodewig / Kur* (1988), S. 7

⁴⁴⁶ vgl. Linxweiler (1999), S. 239

⁴⁴⁷ vgl. o.V.: „Gebrauchsmustergesetz“. URL: <http://www.gebrauchsmustergesetz.de/gbmg.htm> (Stand 02.01.2011)

technische Anlagen etc. Im Gegensatz zum Patent können für Verfahren, wie Herstellung, Messverfahren etc., keine Gebrauchsmusterschutzrechte erteilt werden. An die Erfindungshöhe von solchen technischen Neuerungen werden nicht die strengen Anforderungen gestellt wie beim Patent.“⁴⁴⁸ Nach § 23 des GebrMG beginnt die Schutzdauer mit dem Anmeldetag und endet zehn Jahre nach Ablauf des Monats, in den der Anmeldetag fällt.⁴⁴⁹ *Linxweiler* bezeichnet das Gebrauchsmuster m.E. sehr treffend als „kleinen Bruder“ des Patents. Neben den geringeren Anforderungen an den Nachweis der Erfindungshöhe und der schnelleren Beantragung von einigen Wochen, gegenüber 1-2 Jahren beim Patentamt, steht der Nachteil der kürzeren Schutzdauer.⁴⁵⁰

Geschmacksmustergesetz (GeschMG)

Das Geschmacksmustergesetz (GeschMG) stammt in seiner aktuellen Version vom 31. Juli 2009 (Änderung Artikel 6). Nach § 1 des GeschMG ist ein Geschmacksmuster eine „(...) zweidimensionale oder dreidimensionale Erscheinungsform eines ganzen Erzeugnisses oder eines Teils davon, die sich insbesondere aus den Merkmalen der Linien, Konturen, Farben, der Gestalt, Oberflächenstruktur oder der Werkstoffe des Erzeugnisses selbst oder seiner Verzierung ergibt.“⁴⁵¹ Die Anmeldung erfolgt durch eine Eintragung ins Geschmacksmusterregister. Dazu ist eine zwei- oder dreidimensionale Darstellung des Geschmacksmusters beizubringen. Hervorzuheben ist, dass vor der Eintragung keine materiell-rechtliche Prüfung durch das Patentamt erfolgt. Die Schutzfrist beginnt mit dem Tag der Anmeldung und beträgt zunächst fünf Jahre; sie kann bis zu drei Mal verlängert werden (Gesamtlaufzeit des Geschmacksmusterschutzes beträgt 20 Jahre).⁴⁵² Je nach Beschaffenheit der Marke ist somit zu prüfen, ob neben der Eintragung der Marke beim Patentamt gemäß Markengesetz noch weitere schützende Eintragungen beim Patentamt nach dem Patentgesetz, dem Gebrauchsmustergesetz oder dem Geschmacksmustergesetz vorzunehmen sind.

Urheberrecht

Neben den genannten gesetzlichen Regularien existiert das Urheberrecht, das der Vollständigkeit halber genannt und vom Markenrecht abgegrenzt werden soll. Das Urheberrecht dient dem Schutz von geistigem Eigentum wie beispielsweise Werke der Sprache, der Musik, der wissenschaftlichen oder technischen Art. Ebenso erfasst es Lichtbilder, Filme und weitere Kunstformen. Es grenzt sich dadurch vom Markenrecht ab, dass es sich auf „natürliche Personen“ im juristischen Sinne bezieht, und stellt somit das Pendant zum gewerblichen Rechtsschutz (z. B. dem Patent- und Markenrecht) dar. Das Urheberrecht ist dem deutschen Privatrecht zuzuordnen. Gesetzlich geregelt ist es schwerpunktmäßig im Urheberrechtsgesetz (UrhG) von 1965, im Wahrnehmungsgesetz

⁴⁴⁸ *Linxweiler* (1999), S. 239

⁴⁴⁹ vgl. o.V.: „Gebrauchsmustergesetz“. URL: <http://www.gebrauchsmustergesetz.de/gbmg.htm> (Stand 02.01.2011)

⁴⁵⁰ vgl. *Linxweiler* (1999), S. 239

⁴⁵¹ o.V.: „Gesetz über den rechtlichen Schutz von Mustern und Modellen (Geschmacksmustergesetz - GeschmMG)“. URL: http://bundesrecht.juris.de/geschmng_2004/BJNR039010004.html#BJNR039010004BJNG00010000 (Stand 02.01.2011)

⁴⁵² vgl. *Linxweiler* (1999), S. 239 f.

(WahrnG) und im Verlagsgesetz (VerlG). „Im Urheberrecht werden verschiedene Rechte angesprochen, wie Urheberpersönlichkeitsrecht (Veröffentlichungsrecht § 12, Recht auf Anerkennung der Urheberschaft § 13, Recht des Verbots der Entstellung § 14), Verwertungsrechte (z.B. Verbreitungsrecht § 17, Ausstellungsrecht § 18, Vervielfältigungsrecht § 16, Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrecht § 19) und sonstige Rechte (z.B. Vermiet- und Verleihtantieme § 27, Folgerecht § 26, Zugangsrecht § 25).“⁴⁵³

Copyright

Als weiterer Begriff ist das Copyright zu nennen. „Das Copyright (englisch copy = Kopie, right = Recht) ist die angloamerikanische Bezeichnung für das Immaterialgüterrecht an geistigen Werken. Es ist dem deutschen Urheberrecht ähnlich, unterscheidet sich jedoch in wesentlichen Punkten. Bereits der Ansatz ist ein anderer: während das deutsche Urheberrecht den Urheber als Schöpfer und seine ideelle Beziehung zum Werk in den Mittelpunkt stellt, betont das Copyright den ökonomischen Aspekt. Es dient vor allem dazu, wirtschaftliche Investitionen zu schützen. Vor diesem Hintergrund kommen das angloamerikanische und das kontinentaleuropäische Recht in zahlreichen Rechtsfragen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Im Copyright des angloamerikanischen Rechtssystems werden im Gegensatz zum kontinentaleuropäischen Urheberrecht die Entscheidungs- und Verwertungsrechte über ein Werk oft nicht dem Urheber (zum Beispiel dem Künstler) zugestanden, sondern den wirtschaftlichen Rechteinhabern, zum Beispiel dem Verlag. Der Urheber behält dann eingeschränkte Veto-Rechte, die den Missbrauch des Copyrights seitens der Rechteinhaber verhindern sollen.“⁴⁵⁴

3.4.2 Die wirtschaftliche Ebene der Marke

Die unter 2.1 angeführten Begriffsdefinitionen zur Marke, beispielsweise von *Mellerowicz*, *Bruhn*, *Meffert* oder *Esch* sowie auch die daraus abgeleiteten eigenen Ansätze, sind der wirtschaftlichen Sichtweise zuzuordnen.⁴⁵⁵

3.4.2.1 Die Marke als volkswirtschaftlicher Wirtschaftsfaktor

Die Markenartikelindustrie ist zu einem bedeutenden Teil der Volkswirtschaft avanciert. Durch eine Gewichtsverschiebung vom volkswirtschaftlichen **Sekundärsektor** (produzierendes Gewerbe, Ursprung des klassischen Markenartikels nach *Domizlaff*) zum **Tertiärsektor** (vorw. Handel / Dienstleistung) hat sich die Marke dabei verstärkt in den Tertiärsektor ausgedehnt.⁴⁵⁶ Die nachfolgende Abb. 14 zeigt, dass der Tertiärsektor in Deutschland 2009 auf 72,6% des gesamten Bruttoinlandsprodukts angestiegen ist.

⁴⁵³ Linxweiler (1999), S. 240

⁴⁵⁴ o.V.: „Copyright“. URL: <http://www.urheberrecht.justlaw.de/copyright.htm> (Stand 02.01.2010)

⁴⁵⁵ vgl. hierzu auch Seebauer (2004), S. 14 f.

⁴⁵⁶ vgl. Rüschen/Moeller, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 1.910; Die volkswirtschaftliche Drei-Sektoren-Theorie (Trennung in Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor) geht auf Fisher (1935) und Clark (1940) zurück.

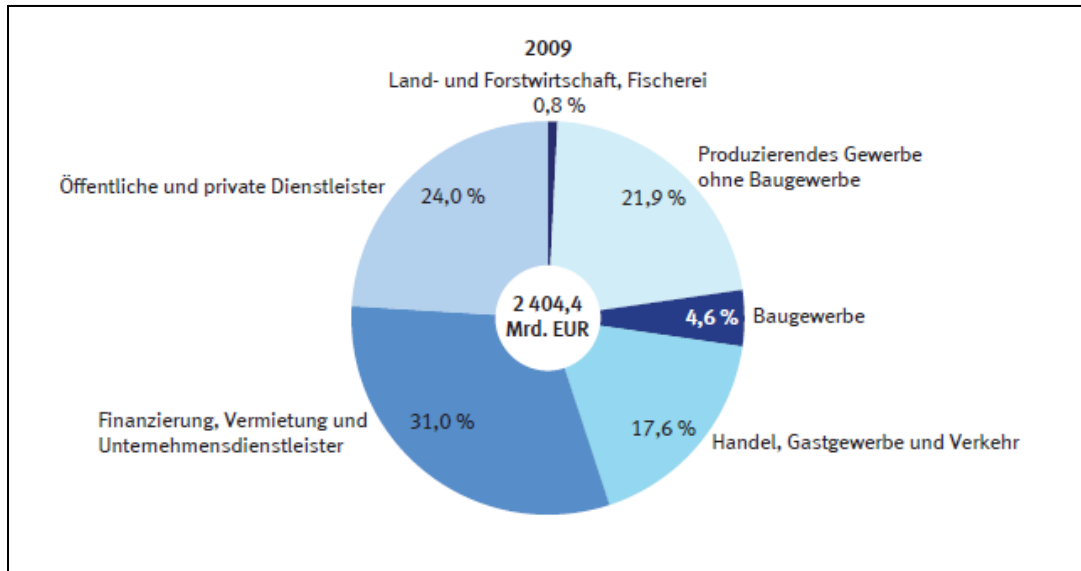


Abb. 14: Wirtschaftsstruktur in Deutschland 2009 – Anteil der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt in %⁴⁵⁷

Dabei ist die Marke selbst zum Markt geworden. Eine umfangreiche Werbe- und Beratungsbranche lebt nur von der Markenexistenz und Markenschaffung.⁴⁵⁸ Der Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V. beziffert den Umsatz auf dem deutschen Werbemarkt im Jahr 2009 auf 29,14 Mrd. € (inkl. Online-Medien). Bedingt durch die Wirtschaftskrise liegt dieser Wert allerdings um 5% unter dem Vorjahreswert.⁴⁵⁹ Die Relevanz der Marke bzw. der Werbung als Wirtschaftsfaktor wird jedoch deutlich. Abschließend wird der Werbeumsatz ins Verhältnis zum gesamten Bruttoinlandsprodukt (BIP) gesetzt, um die Relation zu verdeutlichen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes betrug das Bruttoinlandsprodukt für das Jahr 2009 in Deutschland 2.404 Mrd. €. ⁴⁶⁰ Das heißt, dass der Werbemarkt 1,2% des gesamten deutschen Bruttoinlandsproduktes ausmacht.

Durch die Innovationsfunktion und die Qualitätssicherungsfunktion des Herstellers stellt die Marke auch einen wichtigen **Wachstums- und Know-how-Faktor** für die Volkswirtschaft dar, der durch **Exportserfolge** zu einer **positiven Außenhandelsbilanz** führen kann.⁴⁶¹ Ein weiterer volkswirtschaftlich relevanter Aspekt ist der sogenannte **Country-of-Origin-Effekt**⁴⁶², dieser beschreibt mit dem Herkunftsland eines

⁴⁵⁷ Statistisches Bundesamt (2010): Bruttoinlandsprodukt für Deutschland 2009 – Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 13. Januar 2010 in Wiesbaden, S. 9

⁴⁵⁸ vgl. Adjouri (1993), S. 168 ff.

⁴⁵⁹ vgl. Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V. (o.J.): "Dossier – Werbemarkt in Deutschland 2009-2010", URL: http://www.zaw.de/doc/Dossier_Deutscher_Werbemarkt_2010.pdf (Stand 04.01.2010)

⁴⁶⁰ vgl. Egeler, R. (Pressekonferenz 13. Januar 2010): „Bruttoinlandsprodukt 2009 für Deutschland“.

URL:

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2010/BIP2009/Statement_Egeler_PDF.property=file.pdf (Stand 04.01.2010)

⁴⁶¹ vgl. Rüschen / Moeller, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 1914 ff.

⁴⁶² vgl. zum aktuellen Forschungsstand des Country-of-Origin-Effekts Mai (2011), S. 91-121

Leistungsangebots verbundene präferenzbildende Assoziationen. Es ist unbestritten, dass Produkte und Marken das Image eines Landes prägen, wie Landschaften oder Sehenswürdigkeiten. Daraus kann sich wiederum eine positive wirtschaftliche Rückkopplung für ein Land ergeben, indem spezifische Branchen gestärkt werden, bspw. Wein aus Frankreich, Uhren aus der Schweiz oder Autos aus Deutschland.⁴⁶³ *Schweiger/Schrattenecker* sprechen in diesem Zusammenhang auch von der Kapitalisierung des Landesimage.⁴⁶⁴ Im Rahmen der Globalisierung mit konvergierenden Kulturen⁴⁶⁵ und international verbundenen Produktions- und Zulieferstrukturen wird das „Made in“ jedoch zunehmend ersetzt durch das „Made by“, so beispielsweise in der Automobilindustrie (die Marke gewinnt an Bedeutung). Nichtsdestotrotz profitiert auch das „Made by“ vom Transfer des etablierten Image des „Made in“.⁴⁶⁶

3.4.2.2 Die Marke als immaterielles Wirtschaftsgut

Wie unter 3.4.1 deutlich geworden ist, lassen sich an Marken vielseitige Nutzungsrechte begründen. Unbestritten zählen Marken zu den **immateriellen Wirtschaftsgütern**.⁴⁶⁷ Marken werden als eigenständige immaterielle Güter bezeichnet und bilden die „ökonomische Potenz“ der Unternehmung.

Auch wenn die folgenden Ausführungen zur Marke als Wirtschaftsgut zum Großteil auf gesetzlichen Grundlagen basieren, so grenzen sich diese Ausführungen doch von Abschnitt 3.4.1 dadurch ab, dass die folgenden rechtlichen Aspekte aus der **Marke als Wirtschaftsgut** resultieren und nicht aus der Marke als Identifikations- und Schutzsymbol.

Hammann bezieht sich auf *Stüdemann* und ordnet die Marke in eine Kategorie mit Aspekten wie Firmenwert, Kundenstamm, Konzessionen, Patente und Urheberrechte ein. Er konstatiert, dass es daher nur folgerichtig ist, Markenrechte in diesem Zusammenhang als Gegenstand des Anlagevermögens im Sinne des § 266 (2) A.I.1. HGB zu zählen. Die Einordnung als Vermögensgegenstand legt die Aktivierung nahe.⁴⁶⁸ Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass in Deutschland für originär geschaffene eigene Markenwerte noch ein Aktivierungsverbot besteht, das sich dadurch begründet, dass eine objektive Bewertbarkeit der Herstellungskosten, die die Grundlage der Aktivierung bilden, nicht gegeben ist. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass der Deutsche Rechnungslegungsstandard (DRS) im Anhang des E-DRS 14 (Empfehlung de lege ferenda) vorschlägt, den § 248 Abs. 2 HGB aufzuheben und die Bilanzierung selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände – zu denen auch Marken gehören – zu ermöglichen. Hier ist eine angeregte Diskussion zu erwarten.⁴⁶⁹ Für entgeltlich erworbene

⁴⁶³ vgl. Baumgarth (2001), S. 162 ff.

⁴⁶⁴ vgl. Schweiger / Schrattenecker (1995), S. 181

⁴⁶⁵ vgl. Hünerberg, in Hünerberg (Hrsg.) (2001a), S.107 ff., vgl. auch Hünerberg (2001b), S. 253 ff.

⁴⁶⁶ vgl. Schleusener, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 282 f.

⁴⁶⁷ vgl. Hammann, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 209

⁴⁶⁸ vgl. Hammann, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 209, nach Stüdemann (1985), S. 347

⁴⁶⁹ vgl. Esser / Gürntke / Aga, in Pedergnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 99

Markenrechte besteht nach § 246 (1) i.V.m. § 248 (2) HGB eine Aktivierungspflicht. Als Höchstgrenze für die Bewertung sind die Anschaffungskosten anzusetzen.⁴⁷⁰

Mit der Einführung des Statements of Financial Accounting Standards (SFAS) 141 „Business Combinations“ hat sich für Unternehmen, die nach US-GAAP bilanzieren, die Änderung ergeben, dass bei Unternehmenstransaktionen der Markenwert des akquirierten bzw. des investierten Unternehmens separat zu ermitteln und zu bilanzieren ist. Bislang wurde er im gesamten Unternehmenswert subsumiert. Eine weitere Neuerung ergibt sich nach SFAS 142 „Goodwill and other intangible Assets“. Auf Basis des Impairment Only Approach (IOA) sind diese nicht mehr planmäßig abzuschreiben, sondern nur noch fakultativ (mindestens einmal pro Jahr) auf ihre Wertminderung zu überprüfen. Damit wurde die alte Bilanzierungsvorschrift, wonach Marken als „abnutzbare Wirtschaftsgüter“ über eine Dauer von 15-20 Jahren abgeschrieben wurden, ersetzt. In der Konsequenz kann die Marke über eine unbestimmte Zeitdauer aktiviert werden, vorausgesetzt der Markenwert bleibt in der Überprüfung mittels Impairment Test konstant. Im International Accounting Standard (IAS) finden sich vergleichbare Regelungen.⁴⁷¹ Die Marke hat somit als Vermögensgegenstand an Relevanz gewonnen. Ihre Pflege und ihr Erhalt können sich daher positiv auf die Einschätzung von Analysten, Investoren und Kreditgebern auswirken.⁴⁷²

Im deutschen Recht hat der zweite Senat des Bundesfinanzhofes mit Beschluss vom 4.9.1996 festgestellt, „dass entgeltlich erworbene Warenzeichen, die auf Dauer betrieblich genutzt werden, keinem Wertverzehr unterliegen“⁴⁷³. Diese Entscheidung unterstreicht die hohe Relevanz der Marke als Vermögensgegenstand.

Am 26. März 2009 hat der Deutsche Bundestag das Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) verabschiedet und am 3. April 2009 hat der Bundesrat zugestimmt. Am 29. Mai 2009 ist die umfassendste Reform des deutschen Handelsgesetzbuchs seit zwanzig Jahren in Kraft getreten.⁴⁷⁴ Das grundsätzliche Aktivierungsverbot für immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens wurde mit der Einführung des BilMoG aufgehoben und durch ein Wahlrecht ersetzt (§ 248 Abs. 2 HGB n.F.). Ausgenommen sind gemäß § 248 Abs. 2 HGB selbst geschaffene immaterielle Wirtschaftsgüter, wenn es sich um selbst geschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten oder vergleichbare Rechte des Anlagevermögens handelt. Diese immateriellen Vermögensgegenstände sind - wie vor der Einführung des BilMoG - nur bilanzierungsfähig, wenn sie entgeltlich von Dritten erworben wurden.⁴⁷⁵ Es lässt sich somit konstatieren, dass das neue BilMoG für die Bilanzierung von Marken keine Änderung mit sich bringt.

⁴⁷⁰ vgl. Hammann, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 211

⁴⁷¹ Esser / Gürntke / Aga, in Pedergrana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 98 f.

⁴⁷² vgl. Esser / Gürntke / Aga, in Pedergrana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 98 f.

⁴⁷³ Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 460

⁴⁷⁴ vgl. o.V.: „Das BilMoG ist durch“. URL: <http://www.pwc.de/de/rechnungslegung/das-bilmog-ist-durch.jhtml> (Stand 03.01.2010)

⁴⁷⁵ vgl. Konetzny, M. (o.J.): „Immaterielle Vermögensgegenstände – Behandlung nach BilMoG“. URL: <http://www.vnr.de/b2b/steuern-buchfuehrung/steuern/immaterielle-vermoegensgegenstaende-behandlung-nach-bilmog.html> (Stand 03.01.2010)

3.4.2.3 Die Marke als Instrument zur Wertsteigerung

Die Marke ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht von besonderer Bedeutung, weil Studien eine positive Korrelation zwischen dem Markenwert, operationalisiert durch den Maßstab der Qualität, und der Aktienrendite ergeben haben.⁴⁷⁶ Als Begründung wird angegeben, dass Marken mit einem hohen Markenwert höhere Preise und damit bei unterproportional höheren Kosten entsprechend höhere Gewinne ermöglichen. Aus Sicht des Kunden stellt der höhere Preis dabei zugleich ein Qualitätszeichen dar. Eine Untersuchung deutscher Dax- und MDax-Werte über eine Zeitdauer von vier Jahren führte zu der Erkenntnis, dass der Kursverlauf umso robuster ist, je höher der Anteil des Markenwertes am Kurswert ist.⁴⁷⁷ *Gromark/Melin* haben in einer empirischen Studie bei den 500 größten schwedischen Unternehmen die Korrelation zwischen Markenorientierung und finanzieller Performance analysiert. Ihre Erkenntnisse unterstreichen die vorstehend getroffenen Aussagen: „The analysis provides empirical evidence of a significant positive relationship between brand orientation and profitability, showing that the most brand-oriented companies in this study have almost double the profitability of the least brand-oriented companies.“⁴⁷⁸ *Hajipour/Bagheri/Ghanavati* haben börsennotierte Marken analysiert und stellen fest: „In most international corporations, especially those active in financial and credit markets such as stock exchange in which both financial and marketing divisions cooperate to attract people’s assets, one of the key function is to facilitate the process of formation capital, the discussion about brands as one of their most important intangibility assets seems to have more significance than before.“⁴⁷⁹ Die Marke ist somit ein probates Instrument zur Steigerung des Shareholder Value, des Unternehmenswertes aus Anteilseignersicht.⁴⁸⁰ *Hajipour/Bagheri/Ghanavati* stellen in ihrer Analyse ferner fest: „It is proved that the brand has required capabilities to create value for stockholders (Madden et al., 2006), and corporations evaluating their merit regarding their tangible assets such as factories, stocks, and cashes have changed their attitude considering brands as precious assets when evaluating themselves (Kotler and Pfoertsch, 2007) – with brands having the same importance as other tangible assets do – and approve the significance of managing them accurately and authoritatively. Powerful brands compare to other related patterns not only lead to more turnovers for stakeholders, but also do it with lesser risks (e.g., the risk of making wrong decisions) (Madden et al., 2006; Ohnemus, 2008).“⁴⁸¹ Letzterer Aspekt wird auch von *Rego/Billett/Morgan* thematisiert – sie analysieren Marken als Instrument zur Reduzierung des Firmenrisikos. „Managers can increase the value of investors’ holdings in a firm in one (or more) of four ways: 1) increasing the level of the firm’s cash flows, 2) realizing cash flows earlier, 3) extending the duration of cash flows, and 4) reducing the risk to the firm’s cash flows (...) Marketing theorists posit that superior market-based assets, such as brands, may enable firms not only to increase returns but also to lower the risk associated with the-

⁴⁷⁶ vgl. Seebauer (2004), S. 212, nach Aaker / Jacobson (1994), o.S.

⁴⁷⁷ vgl. Seebauer (2004), S. 213, nach Geffken (2002), S. 96

⁴⁷⁸ Gromark / Melin (2011), S. 394

⁴⁷⁹ Hajipour / Bagheri / Ghanavati (2010), S. 66

⁴⁸⁰ vgl. Seebauer (2004), S. 212 ff.

⁴⁸¹ Hajipour / Bagheri / Ghanavati (2010), S. 56

se returns and thus increase their values.”⁴⁸² In ihrer Studie analysieren *Rego/Billett/Morgan* das Risiko anhand der Indikatoren „credit ratings“ und „variance of stock returns“. Die Studie bestätigt ihre Hypothese: „From a theoretical perspective, our findings provide the most comprehensive support to date for the central thesis that market-based assets affect firm risk. This is a critical component in linking marketing with firm performance because when firm risk is reduced, the value of the firm’s cash flows increases even if their level remains exactly the same. We show that brands can affect both the vulnerability of cash flows as reflected in evaluations of the risk to debt repayments and the variability of cash flows as reflected in stock return variations.”⁴⁸³ Auch *Bharadwaj/Tuli/Bonfer* stellen in einer Analyse fest, dass die Marke eine positive Wirkung auf die Shareholder hat. Sie fokussieren dabei speziell auf die **Markenqualität**: „The study finds that brand quality enhances shareholder wealth (def. als „stock returns“, „systematic risk“ und „idiosyncratic risk“; Anm. des Autors) insofar as unanticipated changes in brand quality are positively associated with stock returns and negatively related to changes in idiosyncratic risk.”⁴⁸⁴

Doch der ökonomische Haupttreiber der Marke ist die **höhere Preisbereitschaft** der Konsumenten. Die mikroökonomische Grundlage dafür bildet die **Preis-Absatz-Funktion** (PAF). Die PAF stellt schematisch das Verhältnis zwischen Preis und Absatzmenge grafisch dar. Bei einer vollkommenen Markttransparenz im **homogenen Polypol** ergibt sich für den Gesamtmarkt ein lineares Verhältnis zwischen Angebotspreis und nachgefragter Menge. Im Gegensatz zum freien Wettbewerb kann der **Monopolist** seinen Preis der Theorie nach frei wählen. Die Nachfragemenge des Konsumenten leitet sich als abhängige Funktion vom monopolistischen Preis ab. *Gutenberg* betont jedoch, dass der Monopolist zwar keine Konkurrenzüberlegungen anstellen wird, aber durchaus das eventuelle Verhalten der Käufer berücksichtigen und kalkulieren muss, welche Absatz- oder Nachfrageelastizität sein Handeln zur Folge haben wird.⁴⁸⁵ Bei weiteren Überlegungen zur mikroökonomischen PAF hat *Gutenberg* eine Modelländerung dahingehend vorgenommen, dass er die Prämisse „homogene Güter“ durch die Prämisse „Produktdifferenzierung“ ersetzte.⁴⁸⁶ Er erhoffte sich dadurch einen höheren Bezug zu realen Marktgegebenheiten. Das Ersetzen der Homogenitätsbedingung durch die **Heterogenitätsbedingung** lässt Produktdifferenzierungen und unterschiedliche Präferenzen im Bewusstsein der Käufer zu.⁴⁸⁷ *Gutenberg* geht im Weiteren davon aus, dass insbesondere im **heterogenen Polypol** jede Produktvariante in engen Grenzen ihren eigenen Preis hat und dass „... Preisänderungen von einzelnen Waren, sofern sie nicht allzu groß sind, das Gefüge der Preise nicht wesentlich stören.“⁴⁸⁸ *Gutenberg* führt weiter aus: „Diese relative (kleine – sehr große) Freiheit vom Preis ist der Grund dafür, dass die klassischen Nachfragefunktionen mit ihrer engen funktionalen Bindung zwischen Preis

⁴⁸² Rego / Billet / Morgan (2009), S. 47

⁴⁸³ Rego / Billet / Morgan (2009), S. 55

⁴⁸⁴ Bharadwaj / Tuli / Bonfer (2011), S. 88

⁴⁸⁵ vgl. Gutenberg (1958; unveränderter Nachdruck 1990), S. 90

⁴⁸⁶ vgl. Albach (Hrsg.): Schriften und Reden von Erich Gutenberg (1989), S. 102 f.

⁴⁸⁷ vgl. Albach (Hrsg.): Schriften und Reden von Erich Gutenberg (1989), S. 103

⁴⁸⁸ Albach (Hrsg.): Schriften und Reden von Erich Gutenberg (1989), S. 103

und Nachfrage für eine betriebswirtschaftlich befriedigende Erklärung der Preisvorgänge auf Märkten nicht ausreichen, die durch Preisdifferenzierung, Käuferpräferenzen und unterschiedlich starke akquisitorische Potentiale der Unternehmen gekennzeichnet sind.⁴⁸⁹ *Gutenberg* schlussfolgert, dass die Angebotsdifferenzierung eine andere Form der Preis-Absatz-Funktion verlangt, und generiert daher die **doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion**.⁴⁹⁰ Die wesentliche Neuerung gegenüber der klassischen linearen PAF ist dabei ein monopolistischer Bereich, der durch eine geringere Nachfrageelastizität gekennzeichnet ist (vgl. Abb. 15). *Gutenberg* bezeichnet die Nachfrage hier als starr.⁴⁹¹ *Homburg/Fürst* betonen in einer kritischen Würdigung, dass der doppelt geknickte Verlauf der Funktion im Nachgang empirisch weitgehend bestätigt wurde.⁴⁹²

An diesem monopolistischen Teilbereich der doppelt geknickten PAF setzt die Markenstrategie an. Über Markenbildung lassen sich Präferenzen beim Konsumenten generieren und Unternehmen können sich durch eine Einzigartigkeit ihrer Marke der objektiven Vergleichbarkeit entziehen und somit quasi Intransparenz schaffen. Diese kann durch eine niedrige Preiselastizität der Nachfrage, die das Verhältnis einer relativen Preisänderung zu einer relativen Mengenänderung darstellt, zu einem positiven Preiseffekt bei einem unterproportionalen Mengenrückgang führen.⁴⁹³ Die Preiselastizität eines Produkts kann anhand der Steigung der Preisabsatzfunktion ermittelt werden. Je höher die Steigung ist, desto geringer ist die Preiselastizität, mit der Einschränkung, dass bei der Preiselastizität auch immer das Ausgangsniveau der Preis-/Mengenveränderung berücksichtigt werden muss. So kann es sein, dass sich auf einer linearen PAF differente Preiselastizitäten ergeben, während sich die Steigung konstant verhält. Nach *Pedernana/Vogler* weisen Markenprodukte im Prinzip eine steilere Preisabsatzfunktion auf und damit eine geringere Preiselastizität. D.h. der Preis kann im monopolistischen Bereich der PAF überproportional zum korrelierenden Mengenrückgang angehoben werden⁴⁹⁴ (vgl. Abb. 15). Die Preisprämie ist dabei die Differenz, die ein Konsument für ein markiertes Produkt gegenüber einem unmarkierten bereit ist, mehr zu zahlen.⁴⁹⁵ Selbstredend sind dabei neben den Faktoren Preis und Menge auch die erforderlichen **Kosten für den Markenaufbau** in der Bewertung anzusetzen. Der Markeninhaber geht zunächst in Vorleistung und investiert in die Marke mit der Hoffnung auf einen positiven Preiseffekt. Die Existenz von Markenflops zeigt jedoch, dass diese Korrelation nicht in jedem Fall zwingend gegeben ist und manche Markenprodukte an der Gewinnhürde scheitern.

Dennoch ist die Marke grundsätzlich ein betriebswirtschaftliches Instrument zur Gewinnsteigerung.

⁴⁸⁹ Albach (Hrsg.): Schriften und Reden von Erich Gutenberg (1989), S. 104

⁴⁹⁰ vgl. Albach (Hrsg.): Schriften und Reden von Erich Gutenberg (1989), S. 105

⁴⁹¹ vgl. Gutenberg (1958; unveränderter Nachdruck 1990), S. 90

⁴⁹² vgl. Homburg / Fürst, in Reese / Steven (Hrsg.) (2008), S. 24

⁴⁹³ vgl. Gutenberg (1958; unveränderter Nachdruck 1990), S. 90

⁴⁹⁴ vgl. Pedernana / Vogler, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 46 f.

⁴⁹⁵ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 8

Hammann weist darauf hin, dass ein Produkt- oder Markenerfolg nicht nur durch die Differenz von Umsatzerlösen und entsprechenden Kosten ausgewiesen wird, sondern auch durch Aspekte wie Markentreue (in Form eines zeitraumbezogenen Nachfrageverbundes), positives Image und Akzeptanz der Marke als Standard. Marken richten sich somit primär an den Verbraucher. Das vorrangige Ziel besteht daher nach wie vor darin, den Verbraucher zu gewinnen und zu halten⁴⁹⁶ (vgl. hierzu auch die Ausführungen unter 3.3.1 und 3.3.2, die die Funktionen von Marken für den Hersteller und den Handel aufzeigen). Eine wichtige Bedeutung hat dabei auch die Kommunikation der Marke.

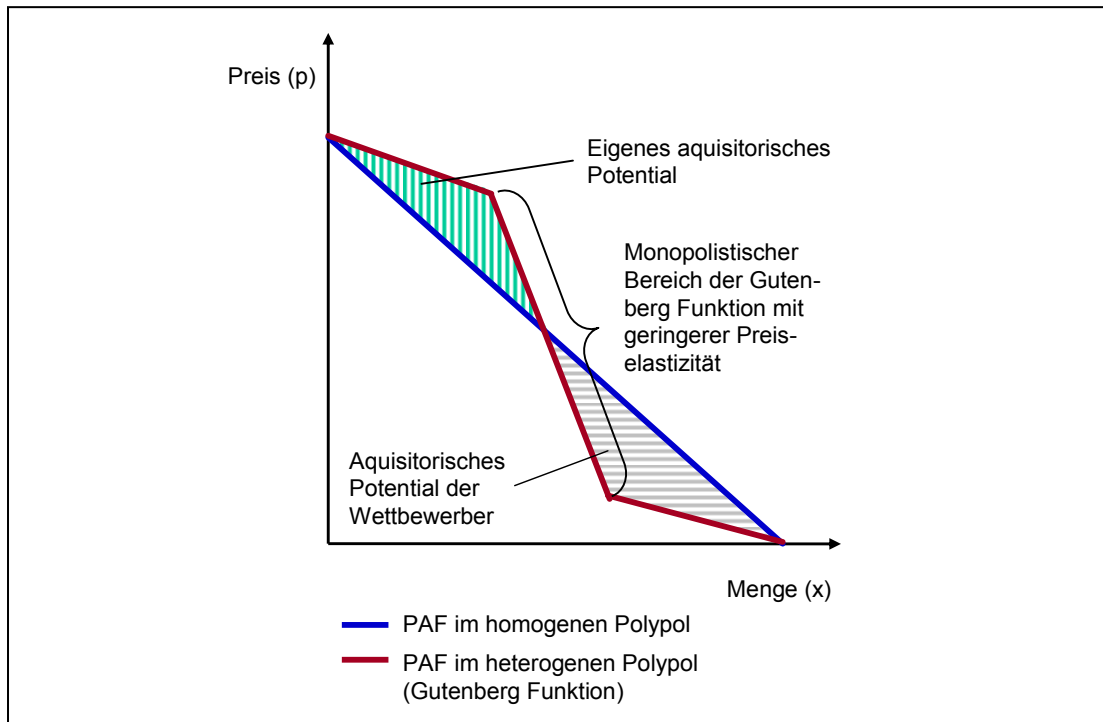


Abb. 15: Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion nach *Gutenberg*⁴⁹⁷

Wie bereits unter 3.2 angemerkt, stellt die Marke heute das wichtigste Kapital des Unternehmens dar. Sie ist zum zentralen Absatzinstrument⁴⁹⁸ avanciert und bildet die konzeptionelle Klammer um die gesamten Aktivitäten des Unternehmens.

3.4.2.4 Die Marke aus Sicht der neo-institutionellen Ökonomie

Einen speziellen Bereich der Betriebswirtschaftslehre stellt die **neo-institutionelle Ökonomik** da. Die neo-institutionelle Ökonomie befasst sich mit verschiedenen Koordinationsmechanismen von sozioökonomischen Austauschbeziehungen. Sie verfolgt dabei das Ziel, „(...) die Entwicklung institutioneller Ordnungsmuster zu erklären und als effiziente Gestaltungsgrundlage zwischenmenschlicher Leistungsbeziehungen zu dienen.“⁴⁹⁹ In der neoklassischen Theorie ging man noch von der Existenz vollkommener

⁴⁹⁶ vgl. Hammann, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 208

⁴⁹⁷ vgl. Homburg / Fürst, in Reese / Stevens (Hrsg.), S. 25

⁴⁹⁸ vgl. Hammann, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 206

⁴⁹⁹ Türk (1996), S. 16; nach Picot / Dietl (1990), S. 178

Information, perfekter Rationalität der Akteure und sicherer Erwartungen über den Eintritt zukünftiger Ereignisse aus. Auf Basis „(...) asymmetrischer Information und daraus entstehender Unsicherheiten versucht die Neue Institutionenökonomik die Entstehung, den Wandel und Auswirkungen von Institutionen und somit die real existierende institutionelle Vielfalt mit Hilfe von analytischen Instrumenten der neoklassischen Theorie zu erklären.“⁵⁰⁰ Die Neue Institutionenökonomik wird auch New Institutional Economics, Neuer Institutionalismus, Theoretischer Institutionalismus oder Neue Institutionelle Ökonomik genannt. *Kienle* gibt an, dass der Begriff von *Oliver E. Williamson* stammt, der 1975 von „New Institutional Economics“ sprach.⁵⁰¹

Einen wesentlichen Erklärungsansatz für die Funktionsweise der Austauschprozesse und Transaktionen innerhalb der Neuen Institutionenökonomik bildet die **Informationsökonomik**.⁵⁰² „Unter der Informationsökonomik lässt sich der gemeinsame Kern einer Reihe von Forschungsbeiträgen verstehen, die sich mit den Voraussetzungen und Konsequenzen der auf unvollkommenen Märkten existierenden Informationsasymmetrien und mit den Möglichkeiten zu ihrer Überwindung befassen.“⁵⁰³ Als Begründer der Informationsökonomik gilt *Stigler* mit seinem 1961 veröffentlichten Artikel „The Economics of Information“.⁵⁰⁴ Im Rahmen der Informationsökonomik ist eine Klassifizierung von Gütern in Suchgüter, Erfahrungsgüter und Vertrauensgüter eingeführt worden.⁵⁰⁵ Diese lassen sich wie folgt charakterisieren⁵⁰⁶:

- **Suchgüter** können in ihrer Eigenschaft vom Konsumenten bereits vor dem Kauf beurteilt werden.
- **Erfahrungsgüter** können vom Konsumenten erst nach der Inanspruchnahme der Leistung, sprich nach der Verwendung des Gutes, beurteilt werden.
- **Vertrauensgüter** können vom Konsumenten auch nach dem Kauf bzw. der Inanspruchnahme nicht beurteilt werden.

Durch **Screening** (Anreiz der Informationsbeschaffung des Nachfragers) und **Signaling** (Anreiz der Informationspreisgabe durch den Anbieter) kommt es zu einer Reduzierung der Unsicherheiten. Speziell in der Anbahnung einer Kundenbeziehung kommt dem Signaling seitens des Anbieters daher eine wichtige Bedeutung zu, um eine potentielle Hemmschwelle für den Kunden zu reduzieren.⁵⁰⁷ Die Informationsökonomik lässt sich als Teilbereich der Neuen Institutionenökonomik subsumieren. *Mann* weist darauf hin, dass eine solche Subsumierung in der Wissenschaft anzutreffen, aber nicht in jedem Fall gegeben ist. Es ist jedoch unstrittig, dass die Informationsökonomik wesentlich zur

⁵⁰⁰ Kienle (1997), Abschnitt 3 „Elemente der Neuen Institutionenökonomik“, o.S.

⁵⁰¹ vgl. Kienle (1997), Abschnitt 3 „Elemente der Neuen Institutionenökonomik“, o.S.

⁵⁰² vgl. Mann (2004), S. 170

⁵⁰³ Großkurth (2004), S. 71, nach Dahlke (2001), S. 79

⁵⁰⁴ vgl. Großkurth (2004), S. 71, nach Stigler (1961), S. 231 ff.

⁵⁰⁵ vgl. Großkurth (2004), S. 71 f.; Such- und Erfahrungsgüter wurden von *Nelson* eingeführt, vgl. Nelson (1970), S. 311 ff. und Nelson (1974), S. 729 ff.; Vertrauensgüter wurden von *Darby/Karni* ergänzt, vgl. Darby/Karni (1973), S. 67 ff.

⁵⁰⁶ vgl. Großkurth (2004), S. 72, nach Bruhn (2001), S. 22

⁵⁰⁷ vgl. Großkurth (2004), S. 74, nach Bruhn (2001), S. 23 f.

Erklärung der Austauschprozesse und Transaktionen innerhalb der Neuen Institutionenökonomik beiträgt.⁵⁰⁸

In der Wirtschaftswissenschaft existiert bislang keine allgemeingültige feste **Definition des Begriffs „Institution“**, er wurde für jeden Ansatz neu erklärt. *Kienle* hat jedoch den Versuch unternommen, den Begriff definitorisch zu klären. „Eine Institution ist ein von mehreren Individuen in ihrem Verhalten und in ihren Entscheidungen verfolgtes und von ihnen allen anerkanntes Ziel oder Zielbündel. Um die einzelnen Individuen zu schützen, können innerhalb des Systems Sanktionen gegen Individuen erhoben werden, die von dem kollektiven Ziel abweichen.“⁵⁰⁹ *Kienle* führt weiter aus, dass Institutionen spontan, also von den Individuen selbst organisiert entstehen können (informelle Institutionen). Auf einer höheren Ebene zählt er zum umfassenden Institutionenbegriff Märkte, Unternehmen, den Staat, Geld, Verfassungen, die Sprache, Sitten und sonstige gesellschaftliche Normen.⁵¹⁰ Es lässt sich somit konstatieren, dass Institutionen die Rahmenbedingungen jeglichen Handelns determinieren.

Alle Beziehungen zwischen Individuen oder zwischen Individuen und Sachen werden in der Neuen Institutionenökonomik durch sogenannte **Verfügungsrechte** geregelt, im Englischen „**Property Rights**“ genannt. Anhand der aus diesem Sachverhalt abgeleiteten **Property Rights-Theorie** wird versucht zu erklären, unter welchen institutionellen Voraussetzungen das wirtschaftliche Handeln der Beteiligten optimal ist. Dabei wird jede Nutzung oder Übertragung der Property Rights als Transaktion verstanden, die **Transaktionskosten** zur Folge hat.⁵¹¹ Die **Transaktionskostentheorie** geht auf *Coase* und *Williamson* zurück.⁵¹² Sie bildet ein Analyseverfahren, mit dessen Einsatz man die Effizienz wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen begründen kann. Über den Austausch und die Nutzung werden von den Akteuren Verträge abgeschlossen, deren optimale Gestaltung mit Hilfe der sogenannten **Principal-Agent-Theorie** erklärt wird. Die Neue Institutionenökonomik wird somit von den drei Teilbereichen Property Rights-Theorie, Transaktionskostentheorie und Principal-Agent-Theorie dominiert.⁵¹³ Weiter Zweige der Neuen Institutionenökonomik, die hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden sollen, sind die Humankapitaltheorie, die Theorie der Familie, die Ökonomie der Nicht-Marktbeziehungen, die neue Konsumtheorie, die ökonomische Analyse des Rechts und der Public Choice-Ansatz.⁵¹⁴

Speziell die Theorie der **Reduzierung von Transaktionskosten sowie der Principal-Agent-Ansatz** werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur vielfach als betriebswirtschaftlicher Erklärungsansatz der Existenz von Marken angeführt. Daher werden diese Ansätze im Weiteren näher betrachtet. Als Transaktionskosten werden

⁵⁰⁸ vgl. Mann (2004), S. 170

⁵⁰⁹ Kienle (1997), Abschnitt 2 „Institutionenbegriff“, o.S.

⁵¹⁰ vgl. Kienle (1997), Abschnitt 2 „Institutionenbegriff“, o.S.

⁵¹¹ vgl. Kienle (1997), Abschnitt 3 „Elemente der Neuen Institutionenökonomik“, o.S.

⁵¹² vgl. Coase (1937), S. 386 ff. und Williamson (1975), S. 1 ff.

⁵¹³ vgl. Kienle (1997), Abschnitt 3 „Elemente der Neuen Institutionenökonomik“, o.S.

⁵¹⁴ vgl. Türk (1996), S. 16

entstehende Kosten der Information und Kommunikation für die Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen bezeichnet.⁵¹⁵ Je nach Höhe kann die Allokation der Kosten die Transaktion nachhaltig beeinflussen. Nach dem **Eigennutzaxiom** gilt der Grundsatz, dass private Nutzer ihre „Verfügungsrechte“ nutzenmaximierend einbringen.⁵¹⁶

Der **Principal-Agent-Ansatz** ist eng mit dem Transaktionskostenansatz verbunden, grenzt sich jedoch dadurch ab, dass “(...) im Gegensatz zum Transaktionskostenansatz, der ganz allgemein Leistungsbeziehungen von Marktteilnehmern betrachtet und dabei die Transaktion selbst in den Mittelpunkt stellt, die Principal-Agent-Theorie primär die an der Transaktion beteiligten Individuen untersucht. Dabei geht sie zwar von ähnlichen Verhaltensannahmen wie die Transaktionskostentheorie aus, berücksichtigt jedoch unterschiedliche Risikoneigungen und Verhaltensszenarien der Akteure.“⁵¹⁷ Die Principal-Agent-Theorie geht grundsätzlich von einer Informationsasymmetrie aus, bei der die Informationen in der Regel zu Gunsten des Agents und zum Nachteil des Principals asymmetrisch verteilt sind. Da sich sowohl Kunden als auch Anbieter in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden, ist eine eindeutige Rollenzuordnung nicht möglich. Es wird in Anlehnung an *Großkurth* im Weiteren jedoch davon ausgegangen, dass der Konsument die Rolle des Principals und der Anbieter die Rolle des Agents übernimmt.⁵¹⁸ Somit ist der Konsument gegenüber dem Anbieter in Bezug auf die Informationsverteilung im Nachteil. Das ist insofern ökonomisch von Relevanz, als Principal als auch Agent nach dem Prinzip des „Homo oeconomicus“ Nutzenmaximierer mit unterschiedlichen Nutzenvorstellungen sind. Es besteht in der Folge somit für den Principal die Gefahr, dass er durch die persönliche Nutzenmaximierung des Agenten in seiner wirtschaftlichen Zielerreichung benachteiligt wird.⁵¹⁹

Es entsteht für den Konsumenten eine Situation der Unsicherheit. Es werden die folgenden drei Arten von Unsicherheiten unterschieden:⁵²⁰

- Hidden Characteristics
- Hidden Intentions
- Hidden Actions.

Hidden Characteristics sind eher bei komplexen Leistungen von Relevanz. Der Abnehmer kann das Leistungsangebot des Anbieters - auch im Vergleich zum Wettbewerb - ex ante, also vor Vertragsabschluss, nicht umfassend begutachten, zumindest nicht ohne erhebliche Screening-Kosten (Kosten der Informationsbeschaffung). Diese Problematik wird in der Literatur als **Adverse-Selection-Problem** bezeichnet.⁵²¹

⁵¹⁵ vgl. Dannenberg (2001), S. 272, nach Jost (2000), S. 184 ff.

⁵¹⁶ vgl. Türk (1996), S. 19

⁵¹⁷ vgl. Mann (2004), S. 198 f., nach Bergen / Dutta / Walker (1992), S. 8; Picot / Dietl / Franck (1997), S. 93; Ripperger (1998), S. 64

⁵¹⁸ vgl. Großkurth (2004), S. 75 f.

⁵¹⁹ vgl. Walbert (2006), S. 113

⁵²⁰ vgl. Großkurth (2004), S. 76, nach Spremann (1990), S. 565 ff.

⁵²¹ vgl. Kaas (1992), S. 26

Bei **Hidden Intentions** obliegt es dem Opportunismus des Anbieters, den Abnehmer ex ante über die Eigenschaften des Angebots zu täuschen. Die wahren Eigenschaften treten jedoch ex post im Rahmen der Verwendung zu Tage. Ein probates Mittel, um der Unsicherheit zu begegnen, ist in diesem Zusammenhang die Forderung nach einer Garantie. Für diese Art der Verhaltensunsicherheit des Principals hat sich in der Literatur der Begriff **Hold Up** etabliert.⁵²²

Im dritten Fall der **Hidden Action** lassen sich bestimmte Angebotseigenschaften auch ex post nie vollständig vom Konsumenten erfahren. Die Folge für den Konsumenten lässt sich als „**Moral Hazard**“, als moralisches Wagnis, beschreiben.⁵²³ *Türk* konstatiert, dass das Problem der asymmetrischen und unvollkommenen Informationsverteilung in das Zentrum des allgemeinen neo-institutionellen Ansatzes rückt.⁵²⁴

Walbert führt aus, dass Marken nicht auf allen Märkten vorkommen, weil sie einen gewissen Grad an Unvollkommenheit des Marktes benötigen, um ihren Funktionen gerecht zu werden.⁵²⁵ Speziell Finanz- und Kapitalmärkte zeichnen sich „(...) trotz verbesserter Informations- und Kommunikationstechnologien sowie gestiegenem Bildungsniveau der Nachfrager durch Marktunvollkommenheit aus, die sich insbesondere in Form von Informationsasymmetrie, Marktintransparenz sowie ex- und endogenen Unsicherheiten zeigt.“⁵²⁶ *Seebauer* merkt diesbezüglich an, dass sich vor allem Hidden Characteristics, also die Qualitätsunsicherheit, aber auch Hidden Intention und Hidden Action für die Vertrauensempfindlichkeit aus Sicht des Konsumenten verantwortlich zeichnen.⁵²⁷

Bezieht man sich in diesem Zusammenhang noch einmal auf die unter Abschnitt 3.3.3 erläuterten Funktionen von Marken für den Konsumenten, wie beispielsweise Orientierungsfunktion, Entlastungsfunktion, Qualitätssicherungsfunktion oder Garantiefunktion, wird deutlich, dass die Marke einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung der beschriebenen Unzulänglichkeiten und daraus resultierenden Verhaltensunsicherheit leisten kann. Sie dient dabei speziell der Reduzierung bzw. Vermeidung von Transaktionskosten, weil die Marke den Entscheidungsprozess und die Fehlkaufwahrscheinlichkeit reduziert. *Kaas* bezeichnet die **Marke bzw. den Markenartikel** als **eigenständige Institution** neben Gesetzen, Verträgen und sonstigen Normen.⁵²⁸ *Walbert* spricht in diesem Zusammenhang von einem institutionellen Arrangement, in dem die Marke als sich selbst überwachender impliziter Vertrag zwischen Principal und Agent gesehen wird (vgl. Abb. 16 „Die Marke als impliziter Vertrag“).⁵²⁹ „Je transparenter und glaubwürdiger ein Anbieter seine Qualität kommunizieren kann,

⁵²² vgl. Spremann (1990), S. 566

⁵²³ vgl. Spremann (1990), S. 566; Großkurth (2004), S. 76 f.

⁵²⁴ vgl. Türk (1996), S. 24

⁵²⁵ vgl. Walbert (2006), S. 92, nach Schäfer (1995), S. 531 f.

⁵²⁶ Walbert (2006), S. 92, nach Schäfer (1995), S. 531 f.

⁵²⁷ vgl. Seebauer (2004), S. 56

⁵²⁸ vgl. Kaas (1994), S. 246

⁵²⁹ vgl. Walbert (2006), S. 120

umso leichter wird die Überprüfung der bestehenden Alternativen für den Prinzipal und umso effizienter wird die Anbietersauswahl aus ökonomischer Sicht.⁵³⁰ Maier führt an, dass die Marke durch Komplexitätsreduktion Vertrauen generiert und die Erklärungsbedürftigkeit komplexer Leistungsangebote – wie beispielsweise Bankleistungen – reduziert.⁵³¹ Speziell im Bereich der Bankwirtschaft ist es von zentraler Bedeutung, ex ante bestehende Qualitätsunsicherheiten zu beseitigen oder erst gar nicht aufkommen zu lassen. Die Marke ist ein wichtiges Instrument zur Überwindung der existierenden Such- und Beurteilungsaufwendungen und damit ein wichtiger Schritt für die Kundengewinnung und Kundenbindung.⁵³² „Damit erhält die Marke nicht nur eine juristische, sondern auch eine **ökonomische** Schutzfunktion für den Kunden, aber auch für die Bank selbst.“⁵³³

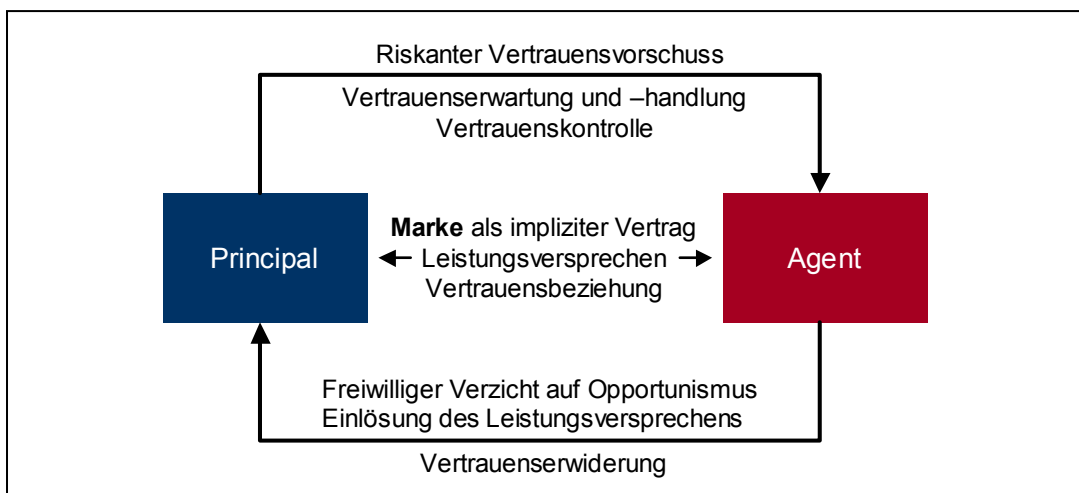


Abb. 16: Die Marke als impliziter Vertrag⁵³⁴

3.4.2.5 Die Marke aus Sicht der Evolutorischen Ökonomik

Die **Evolutorische Ökonomik**, auch als **Evolutionsökonomik**, **evolutionäre Ökonomie** oder **Evolutorik** bezeichnet, ist ein in den letzten Jahren rapide wachsendes Forschungsgebiet der Wirtschaftswissenschaften.⁵³⁵ In der Evolutorischen Ökonomik werden Veränderungsprozesse und Verhaltensanpassungen von Märkten und Marktteilnehmern analysiert. Dabei wird grundsätzlich zwischen Total- und Partialanalysen differenziert. **Totalanalysen** analysieren ein allgemeines Gleichgewicht bei einer großen Anzahl von Märkten, **Partialanalysen** hingegen beschränken sich auf einen einzigen Markt. Den Kern der Evolutorischen Ökonomik bildet die Trennung zwischen **langsamen Variablen** (Daten/Datum) und **unendlich schnellen Variablen**

⁵³⁰ vgl. Walbert (2006), S. 121

⁵³¹ vgl. Maier (1999), S. 80

⁵³² vgl. Walbert (2006), S. 121

⁵³³ Maier (1999), S. 80

⁵³⁴ vgl. Walbert (2006), S. 121, in Anlehnung an Pötke (2000), S. 21

⁵³⁵ vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 21

sowie ihrer gegenseitigen zirkulär-kausalen Interaktion. Die Evolutorische Ökonomik ist durch zwei zentrale Begriffe geprägt:⁵³⁶

- **Evolution:** Beschreibt einen irreversiblen Prozess in der Zeit, bei dem sich die Wirtschaft selbst reproduziert und ihre Handlungen variiert.
- **Selbstorganisation:** Strukturen werden zirkulär-kausal erzeugt, indem sie rückwirkend die Ursachen stabilisieren, aus denen sie entstanden sind.

In der Evolutorischen Ökonomik lassen sich primär vier verschiedene Kräfte identifizieren, die maßgeblich den Evolutions- und Selbstorganisationsprozess determinieren.⁵³⁷

1. **Fluktuationskraft:** Neuentwicklungen, zum Beispiel in Form von Variationen oder Innovationen, zerstören die etablierten Strukturen. Auf diese Weise entsteht eine Tendenz zur systemischen Unordnung, die bis hin zum Zustand der maximalen Entropie führen kann. Es lässt sich jedoch konstatieren, dass durch die Fluktuationskraft eine Variabilität von Handlungen erzeugt wird.
2. **Selbstverstärkungskraft:** Interaktionen mit positivem Feedback und Konformitätsprozesse führen zu einem Selbstverstärkungsprozess, der die Handlungen beeinflusst und das System von einem Zustand maximaler Unordnung in einen Zustand höherer Ordnung überführt. Die Selbstverstärkungskraft erzeugt damit Strukturen.
3. **Hemmungskraft:** Durch Interaktionen mit negativem Feedback sowie Antikonformitätsprozesse und Reibungsprozesse wird ein unbegrenztes Wachstum des Systems unterbunden und eine Tendenz zum Gleichgewicht hergestellt. Die Hemmungskraft führt zu Entwicklungsbeschränkungen. In diesem Zusammenhang findet auch häufig der Begriff der „Sanktion“ Verwendung.
4. **Präferenzkraft:** Dieser Kraft liegt die Erkenntnis zugrunde, dass bestimmte Entwicklungspfade anderen vorgezogen werden. Daraus entsteht auch eine Präferenz in Bezug auf die Struktur.

Die vorstehend genannten Kräfte führen dazu, dass sich ein System in einem evolutorischen Prozess in einen Zustand der Ordnung begibt. Da in der Evolutorischen Ökonomik den Begriffen System und Ordnung eine besondere Bedeutung zukommt, sollen sie näher betrachtet werden. Das **System** beschreibt eine Menge von Elementen und deren Beziehung zueinander. Ein System weist dann eine **Ordnung** auf, wenn sich in den Beziehungen gewisse Regelmäßigkeiten gebildet haben. Lassen sich solche Regelmäßigkeiten nicht erkennen, ist der systemische Zustand als chaotisch zu charakterisieren. Es lässt sich daher konstatieren, dass sich die Evolutorische Ökonomik mit der Frage befasst, wie Ordnung in menschlichen Gesellschaften entsteht und erhalten bleibt. Diese Ordnung, die *Hermann-Pillath* als ein „variables System von Koordinationsmechanismen“ beschreibt, bietet den Menschen Orientierung, denn ein wesentliches wirtschaftliches Grundproblem ist die Koordination der

⁵³⁶ vgl. Weise (2002), S. 4

⁵³⁷ vgl. Weise (2002), S. 3 f.

Bedürfnisbefriedigung autonom handelnder Individuen in einem Zustand des Unwissens.⁵³⁸ Die wirtschaftspolitischen Schlussfolgerungen der Evolutorischen Ökonomik lassen sich dementsprechend prinzipiell als **Ordnungspolitik** charakterisieren, d.h. im Zustand fundamentalen Unwissens werden keine Konzepte direkter Steuerung generiert, sondern Konzepte der Ermöglichung von Selbstorganisation und Koordination entwickelt.⁵³⁹

Die Bildung von Ordnungen bedingt die Bildung von Strukturen. Ein wesentlicher Aspekt der Strukturbildung ist die Schaffung von **Hierarchien**. In der Evolutorischen Ökonomik werden Hierarchien als Differenzierung zwischen Enformation und Information verstanden. Die Enformation ist dabei im Sinne des kybernetischen Begriffs der *Shannonschen* Information als ein Maß für die Informationsmenge innerhalb eines gegebenen Zustandsraums zu verstehen.⁵⁴⁰ Die Entstehung von Hierarchien wird in der Evolutorischen Ökonomik als **Emergenz** bezeichnet. Durch Emergenz entsteht aus vorhandenen Elementen ein neuer Zustand. *Herrmann-Pillath* beschreibt den Zusammenhang von Hierarchie und Emergenz wie folgt: „Unter Emergenz wird die Entstehung neuer qualitativer Eigenschaften komplexer Systeme durch Hierarchiebildung verstanden. Hierarchien heben nicht die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Bestandteilen des Systems auf, schließen aber die Reduktion von Eigenschaften bestimmter Ebenen auf Eigenschaften der anderen Ebenen aus. Die Beschreibung solcher Systeme ist zwar kausal geschlossen, aber nicht reduktionistisch. Der Begriff der >Hierarchie< impliziert keine eindeutige Richtung der Kausalität (`bottom up` versus `top down`). Genauer kann daher auch von einer **Heterarchie** gesprochen werden.“⁵⁴¹

Grundlage für die Entstehung von Strukturen, Ordnungen und Hierarchien ist die Selbstorganisation. Es lassen sich dabei zwei Arten der Selbstorganisation unterscheiden, die triviale und die nicht-triviale Selbstorganisation. Von der **trivialen Selbstorganisation** spricht man, wenn ein System im einfachsten Fall in ein Gleichgewicht mündet. Nach dieser Definition lässt sich das neoklassische Marktgleichgewicht als Phänomen der Selbstorganisation charakterisieren, da der Preis, der sich im Marktgleichgewicht einstellt, aus dem funktionalen Gesamtzusammenhang des Systems resultiert. Die **nicht-triviale Selbstorganisation** grenzt sich von der trivialen dadurch ab, dass neue Eigenschaften entstehen. Es handelt sich bei der nicht-trivialen Selbstorganisation somit nicht um eine Verschiebung innerhalb eines Zustandsraums, sondern um die **Veränderung der Dimensionalität** des Zustandsraums, d.h. es entstehen neue Eigenschaften.⁵⁴² Nach dem **VS**-Paradigma (Variation / Selektion / Bewahrung) entsteht Neuheit in dem Momentum, in dem durch Interaktion zwischen bestimmten Einheiten eine neue System-Umwelt-Differenzierung entsteht. Diese muss sich ihrerseits hinsichtlich bestimmter ihrer Eigenschaften einer Selektion durch die Umwelt aussetzen. Dieses System stellt somit

⁵³⁸ vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 27

⁵³⁹ vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 27

⁵⁴⁰ vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 245, 453

⁵⁴¹ Herrmann-Pillath (2002), S. 245

⁵⁴² vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 246 f.

einen neuen Interaktor auf einer höheren Stufe dar.⁵⁴³ Es lässt sich somit festhalten, dass „(...) die Stabilität neuer Interaktoren hinreichend ist, aber für die langfristige Strukturbildung in der Evolution die Emergenz neuer Replikatoren hinzukommt, die eindeutig auf die neue System/Umwelt-Grenze bezogen sind.“⁵⁴⁴ Im VSB-Paradigma sind **Replikatoren** Strukturen in Systemen, die Wissen speichern und durch ihre Selbstreproduktion das System stabilisieren.⁵⁴⁵ Replikatoren betreffen somit speziell das letzte Glied der seriellen VSB-Kette, die Bewahrung oder Sicherung eines systemischen Zustands.

Ergänzend sei erwähnt, dass der gesellschaftswissenschaftliche Begriff der **Konvention** eng mit dem Prinzip der Selbstorganisation verbunden ist. Konventionen sind „Regelmäßigkeiten, deren Auftreten an bestimmte Gruppen von Akteuren gebunden ist (die auch als Rolle in Gruppen definiert sein können), und die ausschließlich durch eigeninteressierte Selbstbindung stabilisiert werden. Eine Konvention wird durch innere Selektion ihrer Struktur zu einem gemeinsamen Merkmal des Verhaltens in einer Population.“⁵⁴⁶

Zur Analyse des **Verhaltens von Systemen** haben sich primär zwei Möglichkeiten herauskristallisiert. Zum einen die Analyse der Funktionsweise von einzelnen Teilen und zum andern die Analyse allgemeiner Gesetzmäßigkeiten. Zur Analyse des Selbstorganisationsprozesses werden primär **allgemeine Gesetzmäßigkeiten** analysiert. Hierbei bedient sich die Evolutorische Ökonomik der Synergetik. Die **Synergetik** hat zum Ziel, das Gemeinsame in den Systemen zu erkennen, seien es Kristalle, Wirtschaftssysteme oder Gesellschaften. Die Synergetik lässt sich daher wie folgt definieren: „Die Synergetik ist die Wissenschaft vom geordneten, selbstorganisierten, kollektiven Verhalten, wobei dieses Verhalten allgemeinen Grundsätzen unterliegt. Die Aufgabe der Synergetik besteht darin, diese Gesetzmäßigkeiten der Selbstorganisation herauszufinden. Die Synergetik wird daher komplexe Systeme nicht nach den üblichen Kriterien der Systemtheorie klassifizieren, sondern nach den langlebigen Größen, den Ordnern, die die kurzlebigen versklaven. Sie wird darüber hinaus zeigen, wie derartige komplexe Systeme aus dynamischen Vorgängen erklärt werden können.“⁵⁴⁷ Der Begriff des Ordners beschreibt in der Synergetik die sogenannte **Inversible Hand**, die die Einzelteile eines Systems lenkt und gleichzeitig von allen Einzelteilen zusammen geschaffen wird.⁵⁴⁸

Ein weiterer Ansatz der Evolutorischen Ökonomik, der zur Erklärung der Funktionsweise von Marken herangezogen werden soll, ist der Bereich der kritischen Massenphänomene. Die Theorie der **kritischen Massenphänomene** befasst sich mit der Entstehung von kritischen Grenzen, ab denen selbstverstärkende Effekte auftreten. Es wird dabei zwischen

⁵⁴³ vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 247 f.

⁵⁴⁴ vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 248

⁵⁴⁵ vgl. Herrmann-Pillath (2002), S. 464

⁵⁴⁶ Herrmann-Pillath (2002), S. 278

⁵⁴⁷ Weise (2002), S. 6

⁵⁴⁸ vgl. Weise (2002), S. 6

einem subkritischen und einem superkritischen Teil differenziert. Der **subkritische Teil** ist in der Regel durch Instabilität gekennzeichnet. Hier entstehende Koalitionen oder Regeln zerfallen mit der Zeit wieder (siehe hierzu auch die vorstehenden Ausführungen zur nicht-trivialen Selbstorganisation, speziell zur Stabilität neuer Interaktoren). Im **superkritischen Teil** hingegen wachsen bestehende Koalitionen in einem Akzeleratorprozess weiter an; Regeln werden dabei von weiteren Personen adaptiert. Mit dem Überschreiten der superkritischen Grenze wird ein Prozess initiiert, in dem ein System in einen anderen Zustand kippt.⁵⁴⁹ Ein Zustand gilt als strukturell stabil, wenn die wechselseitige Unterstützung der Elemente Spielräume der Varietät aufweist. In der Evolutorischen Ökonomik bedeutet das, dass in einem interdependenten System eine größere Anzahl von singulären Variationen auftreten kann, ohne dass sich dadurch die hierarchisch übergeordneten emergenten Eigenschaften verändern bzw. bis zur Instabilität überdehnt werden und in der Folge „das Netz reißt“.⁵⁵⁰

Die evolutionsökonomischen Theorien des Selbstorganisationsprozesses und der kritischen Massenphänomene können m.E. zur Funktionsweise und zur Bildung von Marken herangezogen werden. Dieser Ansatz zur Erklärung von Markenphänomenen ist m.E. innovativ und wurde bei den umfangreichen Recherchen zur vorliegenden Arbeit nicht vorgefunden. Bereits in der frühen Phase der markentheoretischen Überlegungen wurde von der **Erreichung der Massenpsyche** und der **Anerkennung der Marke**, spricht der **Annahme der Marke durch die Masse** gesprochen. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der **Verkehrsgeltung** von Bedeutung. Damit eine Marke diesen anerkannten Status innerhalb der Gesellschaft oder einer bestimmten Zielgruppe erreichen kann, ist die Überwindung der superkritischen Grenze nach der Theorie der kritischen Massenphänomene erforderlich. **Marken-Flops** lassen sich im Umkehrschluss somit darauf zurückführen, dass die Marke im subkritischen Teil des Systems verblieben ist und den Sprung in die Akzeptanz nicht erreicht hat.

In den Ausführungen zu den Funktionen von Marken (vgl. 3.3) wurde gezeigt, dass Marken heutzutage als **Ankerpunkte** dienen, dass sie Funktionen der **Orientierung** und der **Strukturierung** übernehmen und über die **Prestigefunktion** dazu dienen, den eigenen Standpunkt im System den anderen Systemteilnehmern, nämlich der sozialen Umwelt, aufzuzeigen. Ferner werden sie bewusst eingesetzt, um den Markt zu **segmentieren** und Zielgruppen zu definieren (vgl. 5.2). Weiterhin wurde festgestellt, dass Marken in der gesellschaftlichen Isolation an Bedeutung verlieren. Somit dienen sie primär der **Interaktion** mit anderen Systemteilnehmern. Auch die von *Malcom Gladwell* beschriebenen „*Social Power People*“, also die **Meinungsführer**, die den Erfolg einer Marke stark beeinflussen können, haben nur deswegen ihre Funktion inne, weil andere Systemteilnehmer ihr Verhalten an ihnen ausrichten, wodurch sich zirkulär-kausal somit die Wirkung des Meinungsführers in dem System manifestiert (vgl. zu *Gladwell* 3.4.3.2). Anhand der eingangs beschriebenen vier Kräfte Fluktuationskraft, Selbstverstärkungskraft, Hemmungskraft und Präferenzkraft wird m.E. deutlich, welche systemische Funktion

⁵⁴⁹ vgl. Weise (2002), S. 43 ff.

⁵⁵⁰ vgl. Hermann-Pillath (2002), S. 253 f.

einer Marke innerhalb der Gesellschaft oder einer Zielgruppe zukommt. Es gilt über die Marke **Nähe** zu einer bestimmten Zielposition innerhalb des Systems zu schaffen bei gleichzeitiger **Abstandswahrung** zu anderen Systempositionen. Auf diese Weise entstehen Strukturen und ein System der Ordnung. Weiterführende Analysen zur Integration der Erkenntnisse der Evolutorischen Ökonomik in die Ansätze zur strategischen Markenführung sind m.E. lohnend.

Die vorstehenden Überlegungen zur Evolutorischen Ökonomik als Erklärungsrahmen für Marken weisen Überschneidungen mit den soziologischen Ansätzen zur Beschreibung von Marken auf, die im Folgenden ausgeführt werden.

3.4.3 Die soziologische Ebene der Marke

Marken sind eine soziale Tatsache, mit großer Verbreitung und erheblichem Einfluss.⁵⁵¹ Bereits Kinder weisen heutzutage eine profunde Markenkenntnis und eine hohe Markenaffinität auf. Mittlerweile gibt es spezielle Marktforschungsstudien zur Funktion von Marken für Kinder, wie z.B. „*BRAVO Faktor Jugend*“, „*Icon Kids & Youth International Research*“, „*Kids & Teens VA*“ oder „*Kids Verbraucher Analyse*“. Kinder sind im Laufe der letzten Jahre als eine wirtschaftlich potente Zielgruppe entdeckt worden. Die Markenwirkung bei Kindern ist nicht nur identitätsorientiert, sie spielt auch in Bezug auf die Cliquenzugehörigkeit eine besondere Rolle. Hier kommt speziell der Kleidung als „Eintrittskarte“ eine herausragende Bedeutung zu.⁵⁵² Das Kindermarketing ist jedoch nicht unumstritten. *Effertz/Teichert* haben basierend auf der kognitiven Entwicklungstheorie *Piagets* eine neuroökonomische Sichtweise genutzt und verschiedene Marketingkampagnen kontrastiert. Sie haben unter Einbeziehung von Erkenntnissen der Entwicklungs- und Gestaltungspsychologie Empfehlungen für ein ethisch korrektes Kindermarketing abgeleitet.⁵⁵³ Es wird auf die angegebene Quelle verwiesen.

Das Markenbewusstsein der Kinder ist nicht nur ein Ergebnis der Werbung. *Behrens* konstatiert vielmehr mit Bezugnahme auf *Uhr*, dass Kinder in einen Markenkosmos hineinwachsen.⁵⁵⁴ „Sie sehen, wie die Eltern Marken kaufen, und erkennen, dass dadurch positive soziale Markierungen gesetzt werden können. Einige Marken werden dabei wie >Familienerbstücke< von Generation zu Generation weitergereicht.“⁵⁵⁵ Eine Studie der *IP Deutschland* kommt zu einem vergleichbaren Ergebnis: Kinder lernen den Umgang mit Marken vorwiegend von ihren Eltern. Es lässt sich daher festhalten, dass Kinder im Umgang mit Marken ihre Eltern kopieren.⁵⁵⁶ *Packard* bezeichnet Kinder sogar als

⁵⁵¹ vgl. Hellmann (2003), S. 19

⁵⁵² vgl. Hellmann (2003), S. 382

⁵⁵³ vgl. Effertz / Teichert (2010), S. 203-236

⁵⁵⁴ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 210, nach Uhr (1980), S. 538

⁵⁵⁵ Behrens, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 210

⁵⁵⁶ vgl. o.V. (o.J.): „Marke – Kinder kopieren ihre Eltern“. URL:

http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Marke-Strategie/News/_pv/_p/1003002/_t/ft/_b/61773/default.aspx/marken-kinder-kopieren-ihre-eltern.html
(Stand 13.09.2007)

„Verbraucher-Rekruten“. ⁵⁵⁷ Rode kommt zu der Erkenntnis, dass konsumieren sozial determiniert ist. Konsumieren ist Teil der Sozialisation, d.h. dass es gesellschaftlich erlernt wird. ⁵⁵⁸ Im Jugendlichenalter setzt sich die Markenaffinität fort. Eine qualitative Studie des Marktforschungsunternehmens *Millward Brown* unter 18- bis 25-jährigen Studenten und Berufseinsteigern aus zehn europäischen Ländern hat ergeben, dass der berufliche Alltag nur Mittel zum Zweck des Geldverdienens ist und kaum der Selbstverwirklichung dient. Die befragten Probanden sehen diese vorwiegend im Konsum verwirklicht. Marken müssen aus ihrer Sicht alles können und omnipotent sein. ⁵⁵⁹ Die einleitenden Ausführungen zeigen bereits die tiefe Verwurzelung der Marke in der Gesellschaft, weshalb sie im Weiteren aus Sicht der Soziologie näher betrachtet werden soll. *Fiske/Malone/Kervyn* bezeichnen die Marke sogar als Produkt der Gesellschaft: „... brands are simply a tangible extension of the individual people and groups that produce them. As a result, consumer perceptions, emotions, and relationships with brands are not with the inanimate objects themselves, but rather with what they know and believe about the people and social groups that produce and sell them.“ ⁵⁶⁰

3.4.3.1 Die Marke als soziales Wesen

Ebeling bezieht sich auf den Soziologen *Tönnies*, der Marken als „**soziale Wesen**“ betrachtet, die von den wirklichen Menschen als solche angesehen und oft sogar als höhere Wesen verklärt werden. ⁵⁶¹ Das physische Produkt ist dabei nur ein Element dieser Markengestalt, quasi eine Materialkomposition. Die eigentlichen Ideen entstehen darum herum in der menschlichen Vorstellung. Sie ist ein **Vorstellungszusammenhang**, der zu einer organischen Einheit verschmilzt. ⁵⁶² Das Produkt wird in der Fabrik hergestellt, die Marke entsteht jedoch erst durch die Anerkennung im Markt. Der Markenartikel lässt sich somit als Markterscheinung charakterisieren; er ist ein soziales Phänomen, das sich im Bewusstsein der Verbraucher verankern muss, um wirklich zu existieren. Nach der Gestaltungspsychologie besitzt die Marke dabei die Eigenschaft der Übersummenhaftigkeit. ⁵⁶³ Bei der Verwendung von Marken besteht mitunter sogar eine handlungsweisende Verpflichtung: So würde man mit einem exklusiven *Montblanc* Füllfederhalter beispielsweise am Schreibtisch einen persönlichen Brief, aber keine Einkaufsliste auf dem Küchenschrank schreiben. Diese Art des Verpflichtungszusammenhangs konstituiert sich durch den Markennutzer selbst. Der Markennutzer ist somit nicht nur Anwender, sondern auch Ausprägender der Marke. Die Ansichten der Individuen, wie eine Marke sein sollte und wie man mit ihr umzugehen habe, konvergieren dadurch zu einem gemeinsamen Bild, das eine Marke mit einer individuellen Persönlichkeit entstehen lässt. Nach der „*Brand Love*“-Theorie gehen einige Menschen mit Marken sogar eine langjährige Beziehung ein, in der ein Verhältnis tiefer Zuneigung

⁵⁵⁷ vgl. Packard (1958), S. 189 f.

⁵⁵⁸ vgl. Rode (1994), S. 25 f.

⁵⁵⁹ vgl. Held, in *Absatzwirtschaft* 10/2010, S. 55 f.

⁵⁶⁰ Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 207

⁵⁶¹ vgl. Ebeling (1994), S. 35, nach Tönnies (1965), S. 9 f.

⁵⁶² vgl. Ebeling (1994), S. 35

⁵⁶³ vgl. Otte (1991), S. 42

bis hin zu Liebe entsteht. *Batra/Ahuvia/Bagozzi* haben dieses Phänomen untersucht und ein **Brand-Love-Modell** mit sieben Bestandteilen entwickelt: "(...) self-brand integration, passion-driven behaviors, positive emotional connection, long-term relationship, positive overall attitude valence, attitude certainty and confidence (strength), and anticipated separation distress."⁵⁶⁴

3.4.3.2 Die Marke als Kommunikationsinstrument

Seit *Domizlaff* hat sich die Marke stark gewandelt. Wurde sie zu Beginn noch als Technik verstanden, so wurde in den fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Erkenntnis gewonnen, dass die Marke nicht nur technisch einwandfrei gefertigt sein muss, sondern vielmehr die psychologischen Befindlichkeiten des Verbrauchers ansprechen muss. Die Marke wurde vorrangig als Persönlichkeit diskutiert. In der letzten Phase ab den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde die Marke immer stärker als **Kommunikation** begriffen.⁵⁶⁵ Die Marke hat sich damit vom Absatzsystem in Herstellerhand zum Kommunikationssystem gewandelt.⁵⁶⁶ Spätestens mit dieser Entwicklung wurde **soziologisches Terrain** betreten. Der Begriff der Kommunikation ist ein fundamentaler Grundpfeiler der Soziologie, dessen Bedeutung für die Konstitution des Fachs kaum zu überschätzen ist.⁵⁶⁷

Soziologie lässt sich als Wissenschaft der Gesellschaft charakterisieren und Gesellschaft tritt immer dort auf, wo mehrere Individuen miteinander in Wechselwirkung treten. Es werden dabei spezifische Ausprägungen wie Über- und Unterordnung, Konkurrenz, Nachahmung oder Parteibildung untersucht. Der Begriff der Wechselwirkung wurde dabei in der jüngeren Vergangenheit zunehmend durch den Begriff „Interaktion“ oder allgemein „Kommunikation“ ersetzt.⁵⁶⁸

Lasslop führt an, dass sich die Funktion des Konsums aus soziologischer Perspektive grundlegend gewandelt hat. „So erfüllt der Konsum oder Besitz spezieller Marken vor dem Hintergrund zunehmend verschwindender Schicht- und Klassenunterschiede über die reine Befriedigung von Grundbedürfnissen hinaus eine soziale Funktion: Die Wahl einer Marke dient in dieser Interpretation dem Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Wertesystems.“⁵⁶⁹ „Seit den ersten Selbstkonzept-Studien von *William James* (1890) versuchen Sozialwissenschaftler zu überprüfen, in welcher Weise Güter und Besitz neben der Befriedigung funktionaler Bedürfnisse dazu beitragen, dem menschlichen Leben Bedeutung und Organisation zu verleihen.“⁵⁷⁰

⁵⁶⁴ Batra / Ahuvia / Bagozzi (2012), S. 1

⁵⁶⁵ vgl. Hellmann (2003), S. 163 f.

⁵⁶⁶ vgl. Hellmann (2003), S. 433

⁵⁶⁷ vgl. Hellmann (2003), S. 164

⁵⁶⁸ vgl. Hellmann (2003), S. 164 f.

⁵⁶⁹ Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (2002), S. 328, nach Haselhoff (1992), S. 150 ff.; Karmasin (1993), S. 237 ff.

⁵⁷⁰ vgl. Weis / Huber (2000), S. 53, nach Kleine / Kleine / Kernan (1993), S. 210

Marken basieren auf spezifischen Assoziationen, die das Image im Wahrnehmungsraum des Konsumenten bestimmen, wie beispielsweise edel, teuer, stilvoll oder wertvoll. Nach der **Selbstkonzeptforschung** verfügt jede Person über ein **Selbstimage**. Es handelt sich dabei um ein System aus Normen, Werten und Regeln. Es ermöglicht dem Individuum, seine Wahrnehmung und sein Handeln im Kontext der Gesellschaft zu organisieren und somit seine eigene Wirklichkeit zu konstituieren.⁵⁷¹ Für die Entwicklung des Selbstkonzepts ist dabei die Interaktion bzw. Kommunikation mit der sozialen Umwelt von großer Bedeutung. Dabei werden eigenen Handlungen in Bezug auf die Reaktionen, die sie in der sozialen Umwelt hervorrufen, im Kontext des Selbstbildes interpretiert. Neben den beteiligten Subjekten sind dabei die involvierten Objekte von entscheidender Bedeutung, wenn mit ihnen signifikante soziale Bedeutungsmuster verbunden werden. Insbesondere Marken können in diesem Kontext als **Symbole** interpretiert werden und fungieren als indirektes Kommunikationsinstrument zwischen Individuen und ihrer sozialen Umwelt.⁵⁷² Durch den **normativ-komparativen Effekt** orientiert sich das Individuum bei seiner Markenpräferenz am Verhalten der relevanten Referenzgruppe. „Während beim normativen Effekt eine Mitgliedsgruppe durch Belohnung (z.B. Lob) oder durch Strafen (z.B. soziale Missachtung) das Verhalten des Individuums beeinflusst, erfolgt beim komparativen Effekt eine Ausrichtung des Verhaltens an einer Aspirantengruppe.“⁵⁷³ Labrecque/ Krishen/Grzeskowiak haben die soziale Motivation für Markenkonsum analysiert, speziell unter dem Aspekt „*conformity versus escapism*“, und u.a. festgestellt, dass „(...) belonging to a group is often seen as the main motive für consuming brands with social meanings, it is also conceivable that consumers use these brands to disassociate themselves from another social group (...) Belonging is one of five social motives, the midpoint in Maslow's hierarchy of needs (Fiske, 2004), and essential for group survival. According to Maslow's scheme, the need for belonging is genetic and deep-rooted in our fear of isolation and loneliness.“⁵⁷⁴

Auf diesem Wirkungsgeflecht basiert der **symbolische Konsum**. „Der Konsument verbindet mit einer Marke ein bestimmtes Image, das Fremdbild der Markenidentität. Wird dieses Image ebenfalls von seiner relevanten Umwelt geteilt, kann die Marke die **extrinsische Funktion** eines indirekten Kommunikationskanals zwischen Individuum und dessen sozialer Umwelt erfüllen. Die Markenwahl führt zu einer vom Konsumenten intendierten Reaktion seiner sozialen Umwelt, die zum Beispiel in einer Einordnung des Individuums als stilvoll oder mächtig bestehen kann. Erfolgt die Reaktion in der intendierten Weise, kommt es letztlich zu einer Bestätigung oder Erhöhung des Selbstkonzepts.“⁵⁷⁵ Labrecque/Krishen/Grzeskowiak stellen fest: „Research indicates that consumers construct their self and group identity through brand choices based on the congruency between the brand-user group associations and self-image identification.“⁵⁷⁶

⁵⁷¹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 335 f.

⁵⁷² vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 336

⁵⁷³ Baumgarth (2001), S. 94

⁵⁷⁴ Labrecque / Krishen / Grzeskowiak (2011), S. 459

⁵⁷⁵ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 336

⁵⁷⁶ siehe Labrecque / Krishen / Grzeskowiak (2011), S. 462

Florack/Scarabis sprechen in Bezugnahme auf *Park/Jaworski/McInnis* in diesem Zusammenhang vom „symbolischen Benefit einer Marke“.⁵⁷⁷

Durch die direkte Übertragung der sozial beigeordneten Eigenschaften einer Marke auf die Persönlichkeit des Markenverwenders übernimmt die Marke auch eine **intrinsische Funktion** und manifestiert die Selbsteinschätzung des Individuums. Die folgende Abb. 17 stellt die Marke als Mittel zur Demonstration des Selbst dar.

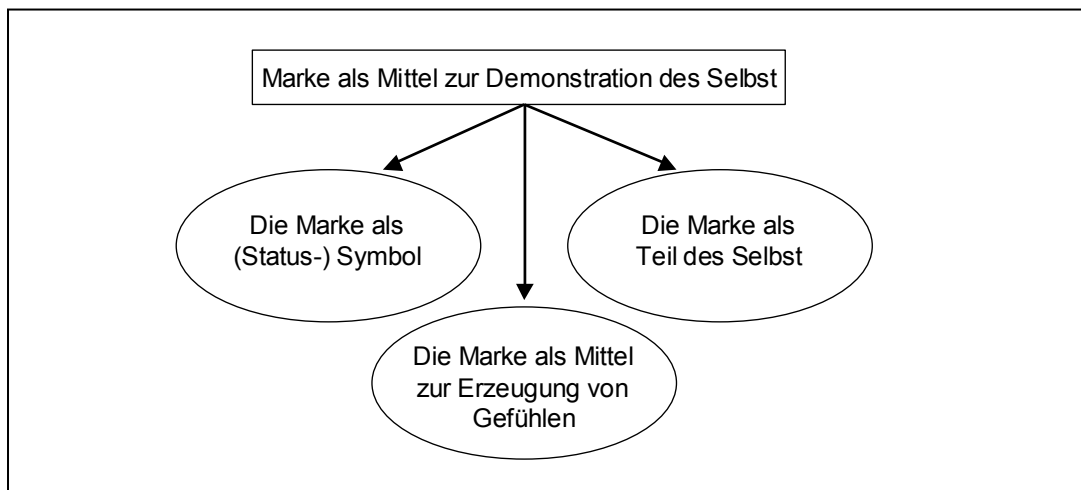


Abb. 17: Marken als Mittel zur Demonstration des Selbst⁵⁷⁸

Lasslop führt in diesem Zusammenhang ferner das distinktive Selbstkonzept und das öffentliche Selbstkonzept ein. Das Ziel des **distinktiven Selbstkonzepts** ist die Erreichung externer Standards, die von den relevanten sozialen Einflussgruppen des Individuums gesetzt werden.⁵⁷⁹ So entsteht ein **Konformitätsdruck**, der dazu führt, dass viele Kaufhandlungen aus dem Wunsch resultieren, sich mit einer Bezugsperson oder Gruppe zu identifizieren. *Algesheimer* differenziert hier stärker und bezeichnet den Konformitätsdruck als extrinsischen Gruppendruck, sich konform den Regeln der Community gegenüber zu verhalten. Die intrinsische Motivation eines Individuums, aktiv an einer Community partizipieren zu wollen, bezeichnet er als Gruppensog.⁵⁸⁰ Mit dem Wunsch der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe wird das Ziel einer horizontalen Abgrenzung sowie einer vertikalen sozialen Distanzierung (in der Regel zu unteren Schichten) ausgedrückt.⁵⁸¹ *Packard* formuliert es deutlicher und bezeichnet Marken als „soziale Rangsymbole“.⁵⁸² Das Verhalten, höherpreisige Produkte aufgrund ihrer inhärenten Öffentlichkeitswirksamkeit zu kaufen, um damit bewusst finanziellen Wohlstand zu demonstrieren, wird in der Literatur als **Veblen-Effekt** bezeichnet.⁵⁸³ *Kroeber-Riel* spricht von der **sozialen Auffälligkeit** des Produkts, indem es aufgrund

⁵⁷⁷ vgl. Florack / Scarabis, in Florack / Scarabis / Primosch (Hrsg.) (2007), S. 183, nach Park / Jaworski / McInnis (1986), o.S.

⁵⁷⁸ Weis / Huber (2000), S. 53

⁵⁷⁹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 336 f.

⁵⁸⁰ vgl. Algesheimer (2004), Geleitwort von Herrmann, S. VII

⁵⁸¹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 337

⁵⁸² vgl. Packard (1958), S. 158

⁵⁸³ vgl. Kranz, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 343

seiner Exklusivität Beachtung findet und hervorsteicht und/oder sein Ge- bzw. Verbrauch öffentlich geschieht.⁵⁸⁴ In diesem Zusammenhang wird häufig von der Status- und Prestigefunktion von Marken gesprochen. An die Marke wird die Forderung gestellt, „*mach mich besser!*“.

Das **öffentliche Selbstkonzept** zielt ebenfalls auf die Stellung eines Individuums in seiner sozialen Umwelt ab. Das Individuum verfolgt in diesem Fall im Gegensatz zum distinkten Selbstkonzept nicht das Ziel des Ein- oder Ausschlusses zu bestimmten Gruppen, sondern möchte von seiner relevanten Umwelt generell eine positive Beurteilung erfahren. Hier steht eher das Aesthetisch-Kulturelle als das Status- und Prestigeträchtige im Vordergrund.⁵⁸⁵

Malcom Gladwell, der aufgrund seines Populismus in der Wissenschaft nicht unumstritten ist - in den USA jedoch als „Shootingstar des Marketing“ bezeichnet wird -, stellt den sozialen Kommunikationseffekt der Marke in den Mittelpunkt. Er vertritt den Standpunkt, dass nicht die Eroberung der Massenmärkte im Vordergrund der Marketingbemühungen stehen sollte, sondern die Erreichung der „Evangelisten“ und „Social Power People“, die die soziale Fähigkeit haben, in der relevanten Zielgruppe die Markenbotschaft zu verbreiten, um einen Akzeleratorprozess zu initiieren. Nach seiner Auffassung sind für den Markenerfolg drei Multiplikatoren wichtig: die Vermittler („Connectors“), die Kenner („Mavens“) und die Verkäufer („Salesmen“).⁵⁸⁶

Auch *Simpson/Griskevicius/Rothman* thematisieren den **Einfluss anderer auf die Kaufentscheidung** eines Individuums und eröffnen den Research Dialogue im *Journal of Consumer Psychology*, Juli 2012, mit dem Target Paper „Consumer decisions in relationships“. Sie gehen dabei von der Annahme aus, dass sich Individuen bei Entscheidungen von den Meinungen anderer leiten lassen, mit denen sie in einer Beziehung stehen, selbst wenn diese nicht anwesend sind und das Individuum vermeintlich „allein“ entscheidet. Sie stellen fest: „The vast majority of consumer decision-making research is grounded on two important assumptions. First, most choices reflect decisions made by individuals. Second, these decisions are primarily a function of the individual’s own personal attitudes, beliefs, and preferences. When considering decision-making in the context of close relationships, however, one must go beyond the individual to understand how decisions are made.“⁵⁸⁷ Sie entwickelten hierzu „a dynamic framework of decision-making“ und identifizierten drei Arten der Beeinflussung: „The first type of partner influence reflects the extent to which each person’s attitudes and beliefs affect the other person’s preference (...) The second type of partner influence involves how a partner’s preference affect the relationship between an individual’s own preference and what he or she eventually decides to do (...) The third type of partner influence captures the extent to which each person changes the other person’s attitudes and beliefs over time.“⁵⁸⁸

⁵⁸⁴ vgl. Kroeber-Riel (1992), S. 497 f.

⁵⁸⁵ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 338

⁵⁸⁶ vgl. Gladwell, in Absatzwirtschaft 10/2005, S. 20

⁵⁸⁷ siehe Simpson / Griskevicius / Rothman (2012a), S. 304

⁵⁸⁸ Simpson / Griskevicius / Rothman (2012a), S. 307

Als Triebkräfte für die drei Arten der Beeinflussung identifizieren *Simpson/Griskevicius/Rothman* dabei u.a. “*Social Power*” and “*Relationship Norms*”: “Social power stems from one or more of six sources: coercion (controlling others by threatening to punish them), reward (control by promising rewards), legitimacy (control by the higher authority, role or position one holds), expertise (control by having superior knowledge or information), credibility (control by the trustfulness and accuracy of information one has), and referent (control by expressing personal acceptance or social approval to others (...)) Another pivotal concept in relationship is norms. Social norms play a major role in several classic theories of attitude-behavior relations (e.g. Ajzen, 1985; Cialdini et al., 1990; Fishbein & Ajzen, 1975). These models address personal norms (e.g., Schwartz & Fleischmann, 1982), the norms of what an individual expects should be done in a particular situation (e.g., Fishbein & Ajzen, 1975), or what an individual believes others typically do in that situation (e.g., Cialdini et al., 1990).”⁵⁸⁹ *Simpson/Griskevicius/Rothman* kommen zu dem Schluss, dass „(...) many important consumer decisions involve more than merely one person thinking, feeling, and behaving in isolation. A great deal can be gained by considering all that we currently know about relationships, by measuring and modelling the attitudes, beliefs, and preferences of *both* partners as they make decisions, or by simply measuring the perceptions that one partner has of the other.”⁵⁹⁰

Simpson/Griskevicius/Rothmans Target Paper wurde von *Bagozzi, Gorlin/Dahr* und *Wood/Hayes* kommentiert. *Bagozzi* konstatiert im Rahmen des Research Dialogue, dass *Simpson/Griskevicius/Rothman* ein wichtiges Thema bearbeitet haben, kritisiert jedoch, dass die Theorie, die ihrem Dynamikmodell zugrunde liegt, den Prozess der Entscheidungsfindung in Beziehungen nur unzureichend erklärt. „What are needed are theories of interpersonal processes transforming or reconciling the psychological reactions or responses of two individual persons into a mutually agreed upon social outcome.“⁵⁹¹ *Bagozzi* erachtet das von *Kenny/Kashy/Cook* entwickelte **Social Relations Model (SRM)** mit seinem **Round-Robin Design-Ansatz** als zielführender. „The SRM permits one to not only model actor and partner effects, as under the APIM (Anm. des Autors: Actor-Partner Interdependence Model), but also group level, relationship, generalized reciprocity, individual reciprocity, and dyadic reciprocity effects (...) In a round-robin design each person in a group of three or more persons rates the other member in the group on the same variable.“⁵⁹² *Bagozzi* gibt jedoch zu bedenken, dass das SRM eine höhere Komplexität aufweist als das Dynamikmodell von *Simpson/Griskevicius/Rothman*. Er stellt fest: „The study of consumer decision making in relationships is not easy to do but represents an under-researched area and promises to provide needed insights in consumer behavior.“⁵⁹³ *Gorlin/Dhar* befürworten den Ansatz von *Simpson/Griskevicius/Rothman* und erweitern ihn um situative Einflussfaktoren. „We agree with the authors that considering a relationship partner’s preferences, and not only the target individual’s preferences, is an important addition to the study of decision-making that has previously been underappreciated in the

⁵⁸⁹ Simpson / Griskevicius / Rothman (2012a), S. 310 f.

⁵⁹⁰ Simpson / Griskevicius / Rothman (2012a), S. 313

⁵⁹¹ Bagozzi (2012), S. 315

⁵⁹² Bagozzi (2012), S. 316

⁵⁹³ Bagozzi (2012), S. 318

literature (...) Our objective in this commentary is to build on SGR (Anm. des Autors: *Simpson/Griskevicius/Rothman*) by considering how a partner's influence varies with the type of decisions as well as with situational factors relevant to the decision."⁵⁹⁴ *Gorlin/Dhar* unterscheiden dabei die zwei Determinanten „*decision stage*“ und „*consumption stage*“. In der Kombination ergeben sich dadurch vier Situationen: 1) Joint decisions and joint consumption; 2) Single decision and joint consumption; 3) Joint decision and single consumption; 4) Single decision and single consumption.⁵⁹⁵ Sie schlussfolgern: “We build on the preference construction findings in individual decision making to propose that the weights assigned to a partner's preferences vary as a function of several structural factors of the decision: the nature of the decision episode (whether the decision stage and the consumption stage are joint or separate) and situational factors, including the decision environment, available resources, and the mindset of the decision maker.”⁵⁹⁶ *Wood/Hayes* unterstützen die Grundaussage von *Simpson/Griskevicius/Rothman*. Sie teilen jedoch nicht die Auffassung, dass dieses Gebiet in der Forschung unterrepräsentiert ist,⁵⁹⁷ und weisen darauf hin, dass *Asch* bereits 1952 feststellte, dass „(...) an individual's action and beliefs guiding them are either an endorsement of his (her) group, and therefore a bond of social unity, or an expression of conflict with it.“⁵⁹⁸ Ferner kritisieren *Wood/Hayes*, dass *Simpson/Griskevicius/Rothman* „(...) argue that most research on consumer judgment and decision-making has focused on individual processes divorced from social context.“⁵⁹⁹ Hier sind sie der Auffassung, dass viele Studien exogene soziale Einflussfaktoren berücksichtigen. Im Weiteren führen *Wood/Hayes* nochmals Motive für die soziale Einflussnahme bei Entscheidungen an und ergänzen dann den m.E. interessanten Punkt, dass die soziale Einflussnahme die Bedeutungsinhalte verändern kann. „Research in social psychology has documented people's thought processes when they are motivated to give meaning to issues. At essence, this research demonstrates that, when identity motives are activated, people interpret issues using the ideology of personally relevant groups.“⁶⁰⁰ *Wood/Hayes* schlussfolgern daher: “Finally, social groups and relationship partners influence not only individuals' attitudes toward a product or brand, but also the meaning that these assume for a consumer.”⁶⁰¹

Simpson/Griskevicius/Rothman entgegnen im Rahmen des Research Dialogue den Kommentierungen von *Bagozzi*, *Gorlin/Dhar* und *Wood/Hayes* zu ihrem Target Paper „Consumer decisions in relationships“ wie folgt. Bei der Kommentierung *Bagozzis* nehmen *Simpson/Griskevicius/Rothman* zur Kenntnis, dass „(...) he notes that our model does not explicitly indicate how individual preferences determine joint decision-making outcomes.“⁶⁰² Sie erkennen an, dass das von *Bagozzi* favorisierte Social Relations Model (SRM) einen detaillierteren Erklärungsrahmen darstellt, betonen jedoch, dass sie über zwei

⁵⁹⁴ Gorlin / Dhar (2012), S. 320

⁵⁹⁵ vgl. Gorlin / Dhar (2012), S. 321 f.

⁵⁹⁶ Gorlin / Dhar (2012), S. 322

⁵⁹⁷ vgl. Wood / Hayes (2012), S. 328

⁵⁹⁸ Wood / Hayes (2012), S. 324; nach *Asch* (1952), S. 577

⁵⁹⁹ Wood / Hayes (2012), S. 327 f.

⁶⁰⁰ Wood / Hayes (2012), S. 326

⁶⁰¹ Wood / Hayes (2012), S. 328

⁶⁰² Simpson / Grishevicius / Rothman (2012b), S. 330

Personen hinausgehende Entscheidungskonstellationen der Einfachheit halber außen vor gelassen haben, und fügen hinzu, dass die meisten Entscheidungen von zwei Personen getroffen werden. Ihnen ist eine hohe Praktikabilität ihres Modells wichtig.⁶⁰³ *Gorlin/Dahr* „(...) propose that a relationship partner’s influence should vary depending on the type of decision being made along with specific situational factors. Gorlin and Dahr discuss four types of decision episodes, which are defined whether the decision stage and the consumption stage takes place singly (apart from one’s partner) or jointly (with one’s partner) (...) Gorlin and Dhar also discuss how certain situation factors (e.g., the environment in which a decision is made) combined with the mindset or cognitive resources of the decision maker could alter decision outcomes.“⁶⁰⁴ *Simpson/Griskevicius/Rothman* begrüßen die Erweiterungen ihres Ansatzes durch *Gorlin/Dhar* um vier situative Fälle und erachten weiterführende Betrachtungen als wünschenswert. Den Vorwurf von *Wood/Hayes*, dass nach *Simpson/Griskevicius/Rothman* das Gros der bestehenden Studien soziale Einflussfaktoren außer Acht lässt, erachten *Simpson/Griskevicius/Rothman* jedoch als Missinterpretation.⁶⁰⁵ Sie betonen, dass auch sie die relevante Literatur erfasst, das Thema des sozialen Kontextes jedoch (auch aus kapazitiven Gründen) in ihrem Target-Artikel ausgegrenzt haben. Weitere Forschungen in diesem Zusammenhang betrachten sie jedoch als lohnend.⁶⁰⁶

In dem aufgezeigten Research Dialogue ist ausgehend von *Simpson/Griskevicius/Rothmans* Target-Paper deutlich geworden, dass nahezu alle Kaufentscheidungen eines Individuums von anderen beeinflusst werden. Auch wenn das Individuum vermeintlich allein entscheidet, orientiert es sich am Verhalten oder an der Meinung anderer. Dabei spielen wie aufgezeigt auch situative Einflussfaktoren und das soziale Umfeld eine prägende Rolle. Diese Erkenntnisse sollten bei der Markenführung berücksichtigt werden.

Neben der eigentlichen Transaktion des Kaufs unterliegt auch die **Markentreue** sozialen Determinanten - wie die folgende Untersuchung zeigt. *Labrecque/Krishen/Grzeskowiak* haben mittels einer Internetbefragung unter 356 US-amerikanischen Studenten die soziale Motivation in Bezug auf die Markentreue anhand der Marke *Apple* und dessen Produkt *iPod* analysiert. Sie prüften dabei die folgenden vier Faktoren:⁶⁰⁷

- **Escapism Motivation:** It refers to the degree to which a person considers a product to be exciting, allows one to escape from reality, and helps deal with loneliness or unwanted social situations.
- **Conformity Motivations:** This construct refers to the respondent’s concern about adhering to group norms with special regard for what products/brands to buy.
- **Self-image Congruence:** The study includes two dimensions of self-image congruity. The first dimension asked respondents “Do the typical people who buy iPods match

⁶⁰³ vgl. Simpson / Griskevicius / Rothman (2012b), S. 330 f.

⁶⁰⁴ Simpson / Griskevicius / Rothman (2012b), S. 329

⁶⁰⁵ vgl. Simpson / Griskevicius / Rothman (2012b), S. 330

⁶⁰⁶ vgl. Simpson / Griskevicius / Rothman (2012b), S. 329 f.

⁶⁰⁷ Labrecque / Krishen / Grzeskowiak (2011), S. 464 f.

how you see yourself?” The second dimension asked the question “Do the typical people who buy iPads match how you would like to see yourself?”

- **Product Knowledge:** “I have a lot of knowledge about how to select the best brand of music player to suit my needs.”

Die Studie führte zu folgendem Ergebnis: “The present study shows that common communication goals play an asymmetric role for each motive. In particular, self-image congruity is found to enhance brand loyalty for consumers who are motivated to conform, but not for those who are driven by escapism motives (...) Alternatively product knowledge enhances brand loyalty for escapism-motivated consumers, but inhibits brand loyalty for consumers who are bound to conform others.”⁶⁰⁸ Das Verständnis für die unterschiedlichen Beweggründe der Konsumenten ist für die Kommunikation im Rahmen der Markenführung von Bedeutung. *Labrecque/Krishen/Grzeskowiak* schlussfolgern: „This perspective is especially important in the early life cycle stage of a brand community. As brand communities evolve, a shift in communication content is necessary to support and nurture the changing motives within the group and its relationship to the brand.”⁶⁰⁹ *Labrecque/Krishen/Grzeskowiak* haben in ihrem Ansatz den Aspekt Self-image in „Actual Self“ und „Ideal Self“ unterteilt. *Malär/Krohmer/Hoyer/Nyffenegger* untersuchten hierzu weitergehend die Fragestellung „(...) whether the brand’s personality should match the consumer’s actual self or the consumer’s ideal self.”⁶¹⁰ Als Ergebnis stellen sie fest, “(...) the studies indicate that consumers seem more likely to form a strong emotional connection with a brand that validates who they are right now (actual self) than with a brand that promises help to achieve an ideal self. In building a brand personality, the more effective strategy seems to focus on actual self-congruence with the brand rather than ideal self-congruence when trying to increase emotional brand attachment.”⁶¹¹ Konsumenten scheinen somit Marken zu bevorzugen, die für sie eine hohe Authentizität haben. Dieses Erkenntnis ist im Rahmen der Positionierung von Bedeutung (vgl. 5.3).

In den vorstehenden Ausführungen ist deutlich geworden, dass die Marke eine starke soziale Orientierungsfunktion besitzt. Es wird mitunter in Bezug auf die Fähigkeit der Marke zur Gruppenbildung und Vergemeinschaftung sogar von der „**Magie der Marke**“ gesprochen, die sich bis hin zum Kult und ritualhaften Konsum steigern kann.⁶¹² *Hellmann* merkt an, dass die Markenaffinität bis zur Abhängigkeit führen kann, in der ein Verlust der Marke sich durch Entzugserscheinungen äußert.⁶¹³ Es ist an einigen Stellen der vorliegenden Arbeit bereits angeklungen, dass Marken mitunter „**Religionsersatzcharakter**“ attestiert wird. *Shachar/Erdem/Cutright/Fitzsimons* werfen die Frage auf: „Brands: The Opiate of the Nonreligious Masses? ...Are brands the *new religion*?“⁶¹⁴ und evaluieren empirisch die Kausalität zwischen **Religiosität** und

⁶⁰⁸ Labrecque / Krishen / Grzeskowiak (2011), S. 468 f.

⁶⁰⁹ Labrecque / Krishen / Grzeskowiak (2011), S. 469

⁶¹⁰ Malär / Krohmer / Hoyer / Nyffenegger (2011), S. 35

⁶¹¹ Malär / Krohmer / Hoyer / Nyffenegger (2011), S. 35

⁶¹² vgl. Hellmann (2003), S. 427 f.

⁶¹³ vgl. Hellmann (2003), S. 387

⁶¹⁴ Shachar / Erdem / Cutright / Fitzsimons (2010), S. 1

Markenaffinität. In einer Feldstudie in den USA wird die Religiosität anhand der Indikatoren Anzahl der Kirchengemeinden pro Tausend Einwohner in jedem Staat und Prozentzahl der Kirchgänger (Kirchen und Synagogen) pro Staat ermittelt. Die Markenaffinität wird über *Apple*-Stores, Brandstores (z.B. *Macy's and Gap*) und Brand-Discount Stores ermittelt.⁶¹⁵ Ergänzend fand eine Internetbefragung von 365 Probanden zwischen 18 und 84 Jahren statt.⁶¹⁶ Als Ergebnis wurde eine negative Korrelation zwischen Markenaffinität und Religiosität ermittelt. Interessant ist dabei speziell die Erkenntnis, dass „(...) this relationship holds in self-expressive categories but not in functional categories. Thus, this study provides additional support for the idea that individuals with low level of religiosity use brands to meet a need for self-expression that people with a high sense of religiosity can satisfy through religion.”⁶¹⁷ *Shachar/Erdem/Cutright/Fitzsimons* konstatieren hier einen direkten Zusammenhang: “(...) we suggest that it is the expression of self-worth that leads to the negative relationship between religiosity and brand reliance.”⁶¹⁸ Die Evaluierungen von *Shachar/Erdem/Cutright/Fitzsimons* unterstreichen somit die Aussage, dass zumindest Marken, die dem Nutzer zum Ausdruck des Selbstwertes dienen, in einem gewissen Sinn Religionsersatzcharakter haben können.

Marken spielen im Lebenssinn eine zunehmend bedeutendere Rolle. *Buchholz/Wördemann* konstatieren, „(...) Marken können Menschen nicht nur Prestige geben, sondern viel mehr: eine profilierte Persönlichkeit.“⁶¹⁹ *Fournier* formuliert es drastischer: „Marken fügen sich zu Systemen zusammen, die Verbraucher nicht nur schaffen, um sich das Leben zu erleichtern, sondern auch, um ihrem Leben Sinn zu geben.“⁶²⁰ Er spitzt seine Gedanken sogar noch weiter zu: „Verbraucher wählen nicht Marken, sie wählen Leben.“⁶²¹ *Horx* formuliert: „Wo die Markenkulte herrschen, ist die Zivilisation ein Stück weitergekommen.“⁶²² Äußerungen dieser Art werden jedoch auch kritisch betrachtet. *Naomi Klein* konstatiert in Bezug auf die soziale Allmacht der Marken mahnend, dass sich Marken über Ideen, Attitüden, Werte und Erfahrungen bis hin zur eigenständigen Kultur entwickelt haben, die originäre traditionell-gesellschaftliche Kulturen zunehmend in den Hintergrund drängen, vor allem im Rahmen der Globalisierung.⁶²³

Nach den vorstehenden Ausführungen und Erkenntnissen der Marke aus Sicht der Soziologie und den **enormen sozialen Triebkräften** der Marke wird das unter 2.1.5 aus bestehenden wirtschaftswissenschaftlichen Definitionen hergeleitete Markenverständnis um die soziologische Komponente erweitert. Dabei ist speziell die **extrinsische Funktion der Marke als Kommunikations-Symbol** zwischen dem Individuum und seiner Umwelt

⁶¹⁵ vgl. Shachar / Erdem / Cutright / Fitzsimons (2010), S. 3

⁶¹⁶ vgl. Shachar / Erdem / Cutright / Fitzsimons (2010), S. 9

⁶¹⁷ Shachar / Erdem / Cutright / Fitzsimons (2010), S. 10

⁶¹⁸ Shachar / Erdem / Cutright / Fitzsimons (2010), S. 15

⁶¹⁹ Buchholz / Wördemann (1997), S. 170

⁶²⁰ Fournier (1999), S. 160

⁶²¹ Fournier (1999), S. 160

⁶²² Horx, in Horx / Wippermann (Hrsg.) (1998), S. 15

⁶²³ vgl. Klein (2002), S. 49

zu würdigen, die m.E. mit der Beschreibung des „psychologischen Zusatznutzens“ unzureichend abgebildet wird. Diese Überlegungen führen zu folgender Erweiterung der Marken-Definition:

Eine Marke ist ein durch die Masse anerkanntes, konstantes, qualitativ hochwertiges, markiertes Leistungsangebot, das durch ein systematisches Absatzkonzept vom Kunden präferiert wird und ihm einen psychologischen und sozialen Zusatznutzen stiftet.

3.4.3.3 Marken als soziologische Stereotypen „Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)“

Einen neuartigen und m.E. bemerkenswerten Ansatz zur Erklärung von Marken liefern *Kervyn/Fiske/Malone*, indem sie das **soziologische Stereotyp-Content-Modell** als Erklärungsrahmen heranziehen und zum „**Brands as Intentional Agent Model (BIAF)**“ weiterentwickeln. Sie lösten damit im April 2012 im Research Dialogue des *Journal of Consumer Psychology* eine interessante wissenschaftliche Diskussion aus.⁶²⁴ *Kervyn/Fiske/ Malone* argumentieren: „(...) people relate to brands in many ways similar to how they relate to people (Fournier, 2009). Inspired by the introduction of human relationship theory and thinking into branding literature and marketing practise (Fournier, 1998, 2009; Mark & Pearson, 2001), we propose that understanding how consumers perceived and relate to brands can profit from models of social perception developed in social psychology and specifically from the well established Stereotyp Content Model (Fiske, Cuddy, & Glick, 2007; Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002). Research on brand perception has shown that consumers not only care about a brand’s features and benefits but also about a relational aspect of brand perception (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004; Fournier, 2009; see MacInnis, Park, & Priester, 2009, for a review) as well as an emotional part (Ahuavi, 2005; Albert, Merunka, & Valette-Florence, 2010; Thomas, MacInnis, & Park, 2005).“⁶²⁵ Nach dem Stereotyp-Content-Modell nehmen Personen soziale Gruppen speziell in zwei Dimensionen wahr: **Herzlichkeit (Warmth)** und **Kompetenz (Competence)**. „The Stereotyp Content Model is based on the idea that two dimensions of competence and warmth organize the way people perceive the social world around them. The Stereotyp Content Model posits that people quickly assess two fundamental dimensions – warmth and competence – to guide their decisions about and interactions with other people and social groups. Simply put, warmth perception answers the question, >What are this other’s intention towards me?< Another (person or group) with positive, cooperative intentions appears warm, whereas another with negative, competitive, or exploitative intentions seems cold. The second question is, >Is that other able to carry out its intentions?< Another able to implement is perceived as competent. And another perceived as unable to do so is perceived as incompetent. Warmth thus includes helpfulness, sincerity, friendliness, and trustworthiness, whereas competence includes efficiency, intelligence,

⁶²⁴ vgl. Priester / Petty (2012), S. 165

⁶²⁵ Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 166

conscientiousness, and skill.”⁶²⁶ Die folgende Abbildung 18 zeigt das soziologische Stereotyp-Content-Modell.

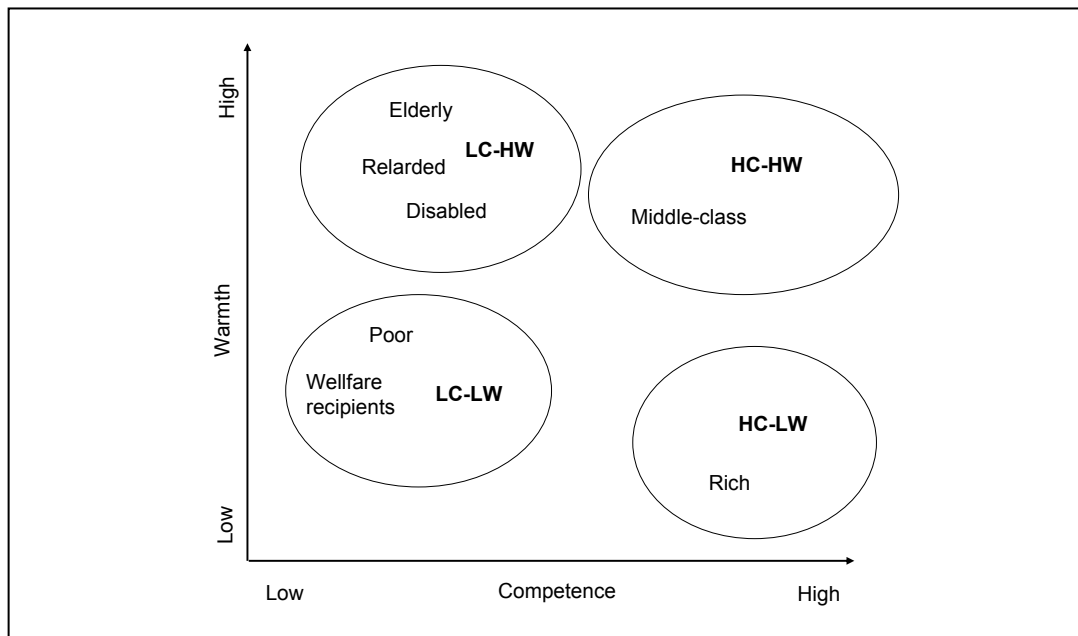


Abb. 18: Stereotyp-Content-Modell⁶²⁷

Zu dem Stereotyp-Content-Modell sei angemerkt, dass die Einschätzung, alten und behinderten Menschen kategorisch eine geringere Kompetenz zuzusprechen, von mir nicht geteilt wird. Ebenso widerstrebte es mir, ethnische Gruppen und Nationalitäten in die Matrix einzutragen. In der angegebenen Quelle ist dies der Fall. Die Grundaussage des soziologischen Stereotyp-Content-Modells ist m.E. jedoch zur Charakterisierung von Marken hilfreich. Ein anderes zweidimensionales Gesellschaftsmodell ist das Modell der **Sinus Milieus** des *Sinus Instituts*, bei dem eine Einteilung nach den Merkmalen *sozialer Status* und *Werteorientierung* erfolgt (vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.2.2). Das Stereotyp-Content-Modell bezieht sich jedoch stärker auf das einzelne Individuum und dessen Beziehung zu anderen.

In ihrer Auffassung der sozialen Wahrnehmung der Marke beziehen sich *Kervyn/Fiske/Malone* u.a. auf *Fournier* und *Mark/Pearson*. „*Fournier* (1998, 2009) was the first to propose that people relate to brands in their life quite similar to the way they relate to people around them. *Fournier* developed this insight from a series of in-depth interviews of consumers (...) *Mark and Pearson* (2001) titled in their book >The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes< and argue that successful brands need to present themselves to consumers as archetypes such as those that can be found in fiction.“⁶²⁸

⁶²⁶ Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 167

⁶²⁷ vgl. Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 167

⁶²⁸ siehe Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 170

Bei der Adaption des Stereotyp-Content-Modells aus der Soziologie sind nach *Kervyn/Fiske/Malone* jedoch Modifikationen erforderlich. „In order to make that transition from social to brand perception, a number of adaptations were necessary. Rather than using the personality traits of >warm< and >competent< to name the two dimensions of the BIAF, we will call these two dimensions >intentions< and >ability< to emphasize the way these perceptions imply a corporate entity as having intentions and the ability to enact those intentions. This most cosmetic change fits the way the Stereotyp Content Model theorizes (Fiske et al., 2002, 2007), from warmth is defined as the perceived intention of a social group/person and competence as ability to carry out these intentions. Therefore, we propose the Brands as Intentional Agent Framework (BIAF) (...) in which brands will differ in how well (or ill) intentioned they seem to be, as well as on how able they are perceived to be.”⁶²⁹ In dem über die zwei Dimensionen Intentions (Warmth) und Ability (Competent) aufgespannten Koordinatenkreuz nehmen *Kervyn/Fiske/Malone* analog der Portfolio-Analyse eine Unterteilung in vier Quadranten vor: able/well-intentioned, unable/ill-intentioned, able/ill-intentioned und unable/well-intentioned. Sie charakterisieren die einzelnen Quadranten dabei wie folgt: „(...) these four combinations of intentions and ability should elicit specific emotions. Brands perceived as able and well-intentioned are expected to elicit admiration. Brands seen as unable but well-intentioned should elicit pity. Brands perceived as able but ill-intentioned should elicit envy. And brands generally perceived as unable and ill-intentioned are expected to elicit contempt.”⁶³⁰ Die folgende Abb. 19 stellt das Brands as Intentional Agent Model schematisch dar.

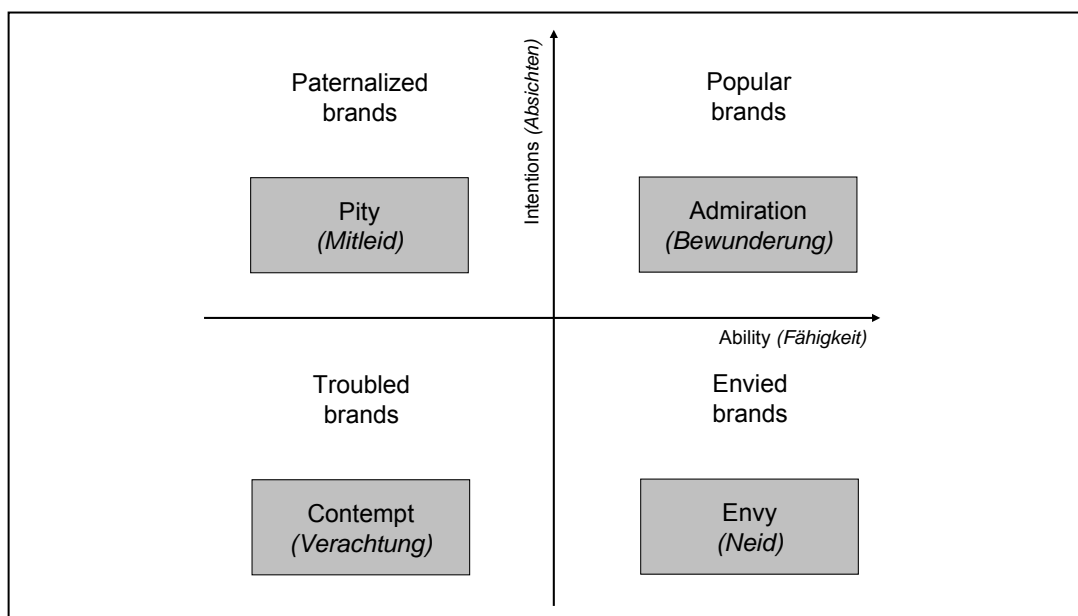


Abb. 19: Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)⁶³¹

⁶²⁹ siehe Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 171

⁶³⁰ siehe Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 171

⁶³¹ siehe Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 171 (deutsche Übersetzung ergänzt)

Kervyn/Fiske/Malone haben Ihr BIAF-Modell anhand einer Online-Befragung in den USA über eine fiktive Marke anhand von zwölf Hypothesen validiert (H1 – H12). Diese lauten z.B.: „Well-intentioned brands will be rated higher on *warmth* than ill-intentioned brands (H1) (...) high-ability brands will be rated higher on *competence* than low-ability brands (H2) (...) Well-intentioned brands will be rated higher on *admiration* (H3) (...)”⁶³² etc. Die Evaluierung führte zu folgendem Ergebnis: “These results offer strong support for our BIAF. Of 14 hypotheses, 12 were supported. First, the reframing of warmth and competence as intentions and ability was supported. The warmth scores were directly related to the intentions manipulation. And the competence scores were directly related to the ability manipulation. Our use of intentions and ability as the two dimensions instead of warmth and competence thus not only make sense at the theoretical level but also fits our data.”⁶³³ In einer zweiten Studie wurde das BIAF-Modell bei einer US-amerikanischen Online-Umfrage anhand von 16 bekannten Marken getestet. Enthalten waren bei dem Versuch Marken wie *Coca Cola*, *BP*, *Goldman Sachs*, *Marlboro*, *Porsche* oder *Rolls Royce*. Die nachfolgende Abb. 20 zeigt das Ergebnis dieser zweiten Analyse.

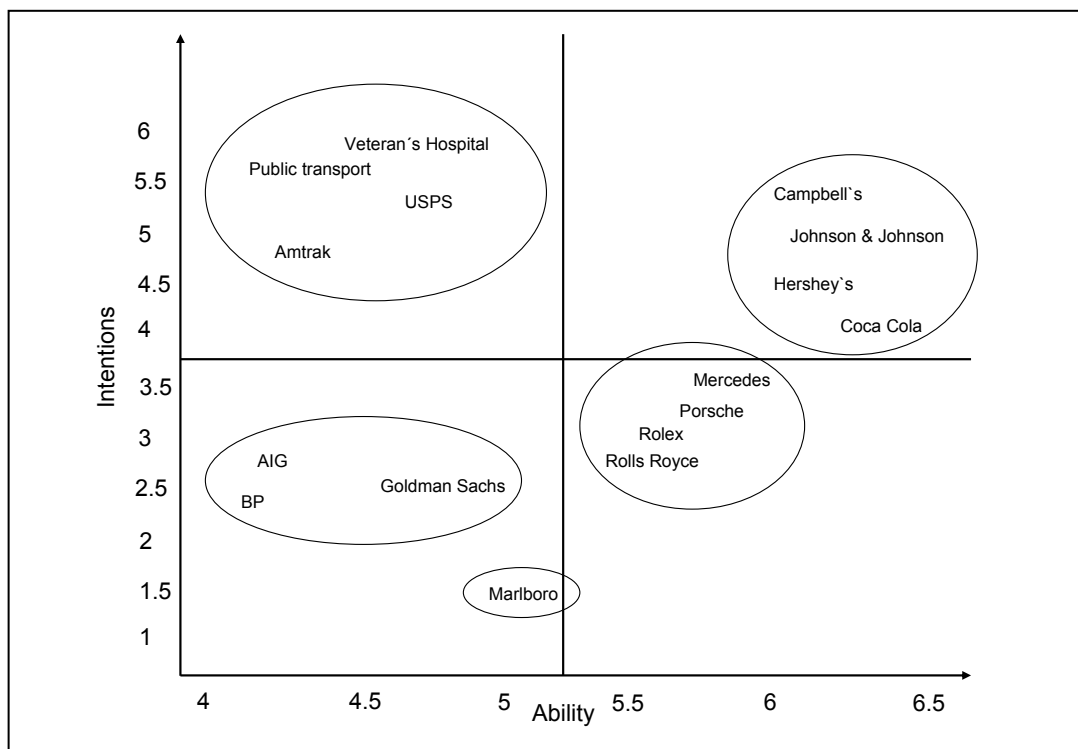


Abb. 20: BIAF – Intention and Ability Scores of 16 Brands⁶³⁴

Kervyn/Fiske/Malone resümieren ihre Analysen wie folgt: „(...) we consider that the main message of our theoretical and experimental work on the Brands as Intentional Agents Framework is that consumers perceive, feel, and behave towards brands in ways that are similar to their interactions with other people and social groups. The important implication for brand researchers, marketers, and managers is that, as with human social interactions,

⁶³² Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 172

⁶³³ Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 172

⁶³⁴ Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 173

the intrinsic warmth and intention perceptions by consumers are playing a highly significant role in consumer behavior toward brands, but these are likely not as well understood or managed as is needed to build and maintain lasting purchase and loyalty.”⁶³⁵

Fournier/Alvarez, Keller, Aaker/Garbinsky/Vohs, MacInnis und Bennett/Hil kommentieren den BIAF-Ansatz von *Kervyn/Fiske/Malone* im Rahmen eines Research Dialogue. *Fournier/Alvarez* begrüßen den Ansatz von *Kervyn/Fiske/Malone*, haben jedoch auch kritische Worte. „Kervyn, Fiske, and Malone`s (this issue) application of the Stereotyp Content Model from the psychology to the consumer-brand context presents an exciting step forward in the study of consumers` relationships with brands.”⁶³⁶ Sie fügen jedoch hinzu: “(...) but the model decidedly leaves characteristics of the actor/perceiver out. Since a relationship is a mutually co-created entity, a richer and more valid conception of consumer-brand interaction can be developed by recognizing that (at minimum) two parties come together in the brand relationship, the consumer and the brand.”⁶³⁷ Ferner merken sie an: “Research on brand relationship, however, reveals greater complexity in people`s brand relationship than that which is captured by the intentions and ability of the brand partner. The simplification and utility afforded by the 2x2 stereotype content framework comes at a cost in terms of explanatory and predictive power, especially when one considers theoretical adaptations required to accommodate the uniqueness of the context of brands. As we move forward with marketing applications, we must critically evaluate whether and how the BIAF conceptualization limits our view of brands.”⁶³⁸ Sie fügen an, dass das BIAF-Modell drei wesentliche Beziehungsdimensionen außer Acht lässt: „The first dimension usefully distinguishing brand relationship is power and the relative balance of position, status, and authority between consumer and the brand (...) A second dimension that the BIAF may not fully capture is the emotional intensity of the relationship between the consumer and the brand. This dimension has arguably been lost in the translation of >warmth< to >intentions< affected in the BIAF (...) A third and related dimension for consideration is evidenced by the work of Ahuvia (2005). Initially set-up to investigate the psychology of love in consumption contexts, Ahuvia`s research found that identity issues were central to consumers` experiences with loved objects and brands.”⁶³⁹ *Fournier/Alvarez* favorisieren ihrerseits das **Y&R`s BrandAsset Valuator™** System (**BAV**). Dieses Modell basiert wie das BIAF-Modell auch auf einer 2x2 Matrix, allerdings mit den Dimensionen **Brand Strength** (Differentiation x Relevance) und **Brand Stature** (Knowledge x Esteem). *Fournier/Alvarez* kritisieren am BIAF-Modell, dass es statisch und nicht dynamisch ist. Es zeigt nur die aktuelle Position, nicht die zeitliche Entwicklung einer Marke über die Quadranten. Das BAV-Modell bildet diesen dynamischen Effekt in einer fünften Dimension ab, dem **PowerGrid™**.⁶⁴⁰ Hier wird „(...) brand`s cultural traction and movement forward in time (...)”⁶⁴¹ erfasst.

⁶³⁵ Kervyn / Fiske / Malone (2012), S. 175

⁶³⁶ Fournier / Alvarez (2012), S. 177

⁶³⁷ Fournier / Alvarez (2012), S. 178

⁶³⁸ Fournier / Alvarez (2012), S. 178

⁶³⁹ Fournier / Alvarez (2012), S. 181 f.

⁶⁴⁰ vgl. Fournier / Alvarez (2012), S. 182

⁶⁴¹ Fournier / Alvarez (2012), S. 183

Keller betrachtet das BIAF-Modell ebenfalls als hilfreichen Erklärungsrahmen für die Beziehungen zwischen Personen und Marken. Er erweitert es jedoch um den Aspekt der **Corporate Credibility** – also der gemeinschaftlichen Glaubwürdigkeit. „Corporate credibility measures the extent to which consumers believe a firm can design and deliver products and services that satisfy customer needs and wants (Brown, 1998; Brown & Dacin, 1997; Erdem 1998).“⁶⁴² Keller differenziert die Corporate Credibility dabei weiter in die drei Bestandteile „1) *Corporate expertise*: The extent to which consumers see a company as able to competently make and sell products or conduct services to fully satisfy customer needs. 2) *Corporate trustworthiness*: The extent to which consumers believe a company is motivated to be honest, dependable, and sensitive to customer needs. 3) *Corporate likability*: The extent to which consumers see a company as fun, interesting, attractive, prestigious dynamic, and so forth – just worth spending time with.“⁶⁴³

Aaker/Garbinky/Vohs greifen den 2x2-Ansatz mit den Achsen *Warmth* und *Competence* auf und untersuchen anhand einer Online-Studie mit 408 Teilnehmern, welches der beiden Merkmale für den Kauf gewichtiger ist und ob die Kombination aus beiden, sie nennen das „den Goldenen Quadranten“, einen besonderen Kaufschub bewirkt.⁶⁴⁴ Sie charakterisieren *Warmth* dabei als freundlich, kooperativ, zugänglich und vertrauenswürdig. *Competence* hingegen beschreiben sie als intelligent, erfolgreich und führend.⁶⁴⁵ Sie kommen zu folgendem Schluss: „The results of a regression analysis involving warmth, competence, and an interaction between the two constructs on purchase intent revealed a significant main effect of competence ($\beta=0.69$, $t=3.12$, $p=0.002$), but no main effect of warmth ($\beta=0.21$, $t=0.67$, $p=0.51$), a finding echoing that of Aaker et al. (2010), who also found that competency perceptions are more important than warmth for spurring consumers to purchase. In addition, the results suggest that warmth and competence interact with one another to marginally affect purchase intent ($\beta=0.14$, $t=1.70$, $p=0.09$).“⁶⁴⁶ Auch wenn der Kombinationseffekt aus Warmth und Competence gering ist, so ist er doch vorhanden und fördert den Absatz. **Aaker/Garbinky/Vohs** zeigen abschließend beispielhaft auf, wie das jeweils andere Merkmal hinzugewonnen werden kann. 1) „*Can warm brands be seen as competent?* If people indeed perceive brands as being either warm or competent, not both – and they are much more likely to do business with the competent one – this is unfortunate for nonprofits, which are often seen as more warm than competent (Aaker et. al., 2010) (...) The best place for warm brands to communicate competence well is likely in service and goods that are themselves related to warmth (...) 2) *Can competent brands be seen as warm?* So how do competence brands develop perceptions of warmth? Because warmth is readily perceived and quickly processed (Fiske et al., 2007; Ybarra, Chan, & Park, 2001), warmth judgments might be more malleable than competency judgments and consequently, may be easier to credential after a brand’s competence has been established. In such case, small touches of warmth to a

⁶⁴² Keller (2012), S. 187

⁶⁴³ Keller (2012), S. 187 f.

⁶⁴⁴ vgl. Aaker / Garbinsky / Vohs (2012), S. 192

⁶⁴⁵ vgl. Aaker / Garbinsky / Vohs (2012), S. 192

⁶⁴⁶ Aaker / Garbinsky / Vohs (2012), S. 192

competent firm might be sufficient to offer a burst of warmth to their brand image, making messaging and positioning likely to matter (Aaker, Stayman, & Hagerty, 1986).⁶⁴⁷

MacInnis nimmt gegenüber *Kervyn/Fiske/Malone*'s BIAF-Modell eine eher kritische Haltung ein. Sie stellt die Frage nach der Notwendigkeit der Adaption des Stereotyp-Content-Modells (SCM) und stellt fest „(...) the BIAF model replaces >warmth< and >competence< with >intention< and the >ability< to enact on these intentions. This change is described as >mostly cosmetic<, yet readers would benefit from a deeper understanding of the motivation for the change.“⁶⁴⁸ Dieses Verständnis wird jedoch nur unzureichend gegeben. Ferner kritisiert *MacInnis*, dass *Kervyn/Fiske/Malone* in ihrem Modell “Warmth” mit “Love” gleichsetzen, was nach Auffassung von *MacInnis* „(...) an outcome of the collective interaction of the warmth and competence dimension is, not a synonym for the warmth dimension.“⁶⁴⁹ Als dritten Kritikpunkt führt *MacInnis* an, dass die Rolle des Markentreibers “Vertrauen” im BIAF-Modell nicht eindeutig geklärt wird. „Considerable research shows that brand trust is a critical factor driving consumers’ relationship with brands and companies (e.g., Morgan & Hunt, 1994). Yet, the role of trust in the models developed here must be clarified.“⁶⁵⁰ *MacInnis* schließt ihre Kritik mit der Forderung nach weiteren Dimensionen (neben Warmth und Competence bspw. Excitement) und nach einer höheren Detaillierung: “The SCM model describes prestige brands as those that are high in competence and low in warmth. But prestige brands represent only one type of symbolic brand; here where the symbol is monetary. Brands that symbolize other personal categorizations like gender, age, and lifestyle are difficult to place in the warmth x competence matrix. Likewise, brands are valued for their experiential benefits (the excitement, fun, hedonistic pleasure, and sensory experiences they provide). One wonders whether additional dimensions like excitement might be fruitfully added to the two core dimensions representing the SCM.“⁶⁵¹

Bennett/Hill betrachten das BIAF-Modell von *Kervyn/Fiske/Malone* ebenfalls als größtenteils kosmetisch. „In their application of SCM to marketplace interactions, Kervyn et al. refined the original model by relabeling these constructs ability and intent, arguing that the new dimensions are more appropriate descriptors of brand personalities. Nonetheless, any differences are largely cosmetic, and their results further demonstrate that warmth and competence are synonymous with intent and ability.“⁶⁵² In einer eigenen Online-Studie mit 1042 Teilnehmern können sie die Erkenntnisse *Kervyn/Fiske/Malone*'s bestätigen.⁶⁵³ Da sie jedoch zusätzlich demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Einkommen etc. mit den Dimensionen Warmth und Competence verbinden, gewinnen sie zusätzliche Erkenntnisse: „The influence of income plays out only in combination with education, showing significant decreases in warmth perceptions for

⁶⁴⁷ Aaker / Garbinsky / Vohs (2012), S. 193 f.

⁶⁴⁸ MacInnis (2012), S. 195

⁶⁴⁹ MacInnis (2012), S. 196

⁶⁵⁰ MacInnis (2012), S. 196

⁶⁵¹ MacInnis (2012), S. 197

⁶⁵² Bennett / Hill (2012), S. 200

⁶⁵³ vgl. Bennett / Hill (2012), S. 200

educated, lower income consumers relative to their more affluent peers; this situation may stem from having a wealth of experience observing the market but an inability to fully engage it. The absence of a consistent pattern of effects on competence perceptions may be due to its cognitive nature. While warmth is an affective dimension and therefore more likely to be subjective, as a cognitive dimension competence perceptions are less susceptible to fluctuations based on individual consumer experiences (Hill & Ward, 1989).⁶⁵⁴

Fiske/Malone/Kervyn nehmen im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion im Research Dialogue des *Journal of Consumer Psychology* April 2012 zu den Kommentierungen von *Fournier/Alvarez, Keller, Aaker/Garbinsky/Vohs, MacInnis* und *Bennett/Hill* zu ihrem BIAF-Modell Stellung. „While certainly the BIAF and the brand evaluation methods used in our studies are limited, as the commentators note, our primary intention was to show that consumers can and do perceive brands through the specific lenses of warmth and competence, and that these perceptions lead to similar emotions and behaviors as in the well-established SCM.“⁶⁵⁵ Der Forderung von *Fournier/Alvarez, Keller* und *MacInnis* nach zusätzlichen Merkmalsdimensionen entgegen *Fiske/Malone/Kervyn*: „(...) we aimed to make the case for the usefulness of a parsimonious model that is applicable in a wide range of situations and populations, something that the BIAF does well given its simplicity and the amount of research already done on the SCM that establish warmth and competence as the two fundamental dimensions of social perception. Having such a model, it then of course makes sense to tailor it for specific contexts.“⁶⁵⁶ Zur Forderung von *Bennett/Hill* zur Erweiterung des BIAF-Modells um demografische Faktoren führen *Fiske/Malone/Kervyn* aus, dass „(...) the parent model, SCM, has not found demographic variations in participants' reports of social images of outgroups; similarly, Bennett and Hill show no demographic difference for perceived competence (ability), and we agree that status/competence/ability hierarchies in particular are well-understood by all. But brands might have more personal contact than many outgroups do, so people might differ more systematically.“⁶⁵⁷ Speziell *MacInnis* und *Bennett/Hill* kritisieren in ihren Kommentierungen, dass der Mehrwert der Umbenennung von „Warmth & Competence“ in „Intentions & Ability“ nicht klar herausgearbeitet wird. Ferner kritisieren *Fournier/Alvarez*, dass bei der Übersetzung von „Warmth“ in „Intentions“ die Bedeutung der emotionalen Markenbeziehung verloren gegangen ist. *Fiske/Malone/Kervyn* entgegen hier, „(...) that intent is the underlying concept behind warmth, and the most novel idea in viewing brands as people. Also, warmth as a trait by itself is easily confused with the perceiver's feelings of warmth, so it was a cleaner working definition in this context where we can ask only a few questions about each brand.“⁶⁵⁸ Bezüglich der Ansätze zum „Goldenen Quadranten“ von *Aaker/Garbinsky/Vohs* stellen sie fest, dass „(...) they find a slight interaction boost, favoring this combination even over the two main effects, their data show a warmth but not competence main effect, whereas we, as well as Bennett and Hill (2012 – this issue), show main effects for both dimensions.

⁶⁵⁴ siehe Bennett / Hill (2012), S. 202

⁶⁵⁵ siehe Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 205

⁶⁵⁶ siehe Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 205 f.

⁶⁵⁷ siehe Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 206

⁶⁵⁸ siehe Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 206

Further research remains to be done.”⁶⁵⁹ Korrigierend muss festgestellt werden, dass *Aaker/Garbinsky/Vohs* einen Haupteffekt für das Merkmal „Competence“ und nicht, wie von *Fiske/Malone/Kervyn* geschrieben, für das Merkmal „Warmth“ identifiziert haben. Das Erfordernis weiterer Evaluierungen zur Absicherung der Erkenntnisse tut dieser Verwechslung jedoch keinen Abbruch.

Fiske/Malone/Kervyn betonen abschließend noch einmal ihre Grundthese: „Warmth and competence fundamentally drives human social behavior, so perhaps conventional brand constructs can be strengthened and updated by integrating them.“⁶⁶⁰ Sie charakterisieren Marken daher als “(...) simply a tangible extension of the individual people and groups that produce them. As a result, consumer perceptions, emotions, and relationships with brands are not with the inanimated objects themselves, but rather with what they know and believe about the people and social groups that produce and sell them.”⁶⁶¹

Dem BIAF-Modell von *Kervyn/Fiske/Malone* sowie dem Research Dialogue darüber wurden in der vorliegenden Arbeit viel Raum gegeben, weil der Transfer des SCM aus der Soziologie in die Wirtschaftswissenschaften bei aller gezeigten Detailkritik m.E. einen lohnenden Ansatz darstellt. Die Marke wurde unter 3.4.3.1 als soziales Wesen beschrieben. Ferner werden der Marke im identitätsorientierten Ansatz der Markenführung (vgl. 4.1.3.5) Persönlichkeitsmerkmale zugesprochen. Auch der unter 3.4.3.1 gezeigte Ansatz des „*Brand Love*“ bestätigt, dass die Hypothese von *Kervyn/Fiske/Malone*, dass Menschen Marken begegnen, wie sie anderen Menschen begegnen, einen hohen Nutzwert hat. Es wird sich in Bezug auf die **Merkmalsbezeichnungen** der 2x2-Matrix der Kritik von *MacInnis* und *Bennett/Hill* angeschlossen, dass der Mehrwert der Umbenennung von „Warmth & Competence“ in „Intentions & Ability“ nicht klar geworden ist - auch wenn *Fiske/Malone/Kervyn* in ihrer Stellungnahme zu den Kommentaren betonen, dass sie durch die Verwendung des Begriffes „Warmth“ keine spezifischen Assoziationen auslösen wollten. Es ist dabei augenscheinlich, dass *Kervyn/Fiske/Malone* selber häufig die Begriffe „Warmth“ und „Competence“ verwenden, weil sie m.E. einfach griffiger und selbstsprechender sind als „Intentions“ und „Ability“. Was die Erweiterung um **weitere Dimensionen** der 2x2-Matrix angeht, wie von *Fournier/Alvarez*, *Keller* und *MacInnis* gefordert, so wird die Meinung von *Fiske/Malone/Kervyn* geteilt, dass es hier um eine Limitierung der erhobenen Merkmale zugunsten einer breiten Anwendung des Modells geht. Die Einfachheit zeichnet ein gutes Modell aus und erklärt m.E. auch den Erfolg der *Portfolio-Analyse* der *Boston Consulting Group*, die einen idealisierten Produktlebenszyklus anhand von zwei Merkmalen über vier Quadranten abbildet. Die wissenschaftliche Tiefe einer 2x2-Matrix mag diskussionswürdig sein, aber der Nutzwert ist hoch. Interessant sind m.E. die weiterführenden Erkenntnisse von *Aaker/Garbinsky/Vohs*, die evaluiert haben, dass die Positionierung „**Competence**“ für den **Kauf relevanter** ist als die Positionierung „Warmth“. ⁶⁶² Weiter führen

⁶⁵⁹ siehe Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 206

⁶⁶⁰ Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 206

⁶⁶¹ Fiske / Malone / Kervyn (2012), S. 207

⁶⁶² Da diese Erkenntnis nicht in allen Studien belegt werden konnte, sind hierzu weitere empirische Untersuchungen zur Absicherung der Erkenntnis erforderlich.

Aaker/Garbinsky/Vohs aus, dass beide singulären Positionierungen im „**Goldenen Quadranten**“ Attraktivität hinzugewinnen können. Damit ergibt sich für die Markenführung ein möglicher Strategiepfad:

Positioniere und etabliere eine neue Marke klar erkennbar als „kompetent“ und füge ihr im Rahmen der Markenentwicklung später „warme“ Bestandteile hinzu.

Insofern ist die von Fournier/Alvarez im Rahmen ihres favorisierten *Y&R's BrandAsset ValuatorTM*-Modells geforderte Berücksichtigung der zeitlichen Entwicklung einer Marke über die Quadranten im Rahmen der aktiven Markensteuerung von hoher Wichtigkeit.

3.4.4 Die psychologische Ebene der Marke

Wie unter 2.3 ausgeführt, beschäftigt sich die Psychologie mit dem subjektiv geprägten inneren Abbild der Realität, wie es von einem Individuum wahrgenommen wird. In Bezug auf die Marke stellt in diesem Zusammenhang das Fremdbild, also die Beurteilung der Marke aus Sicht des Konsumenten, dieses innere Abbild der „Realität“ dar. Dieses Fremdbild wird in der Literatur „Image“ genannt (vgl. hierzu die Ausführungen unter 2.3). Eng verbunden mit dem Image-Begriff ist der subjektbezogene Einstellungsbegriff.

Wie alle Wahrnehmungsprozesse unterliegt die Wahrnehmung von Marken den Prinzipien der Selektion und der Inferenz, sprich der Schlussfolgerung. Die Selektion wird stark von den Antriebs- und Aktivierungskräften gelenkt. Es werden dabei speziell solche Reize wahrgenommen, die den Wünschen und Bedürfnissen des Betrachters entsprechen.⁶⁶³ Die Aufmerksamkeitsbereitschaft richtet sich somit nach dem Interesse. In diesem Zusammenhang wird vielfach vom sogenannten **Involvement** des Individuums gesprochen. Das Involvement lässt sich dabei als „Ich-Beteiligung“ verstehen, die die Bereitschaft eines Individuums beschreibt, sich „(...) für etwas zu engagieren oder mit einem Gegenstand auseinander zu setzen.“⁶⁶⁴ Die Inferenz ist kognitiver Natur. „Es handelt sich dabei um Einstellungen, Erwartungen und Attributionen des Individuums, die als kognitive Prädisposition den Grundcharakter des Wahrnehmungsprozesses bestimmen.“⁶⁶⁵ Die Wahrnehmungsvorgänge des Individuums sind somit abhängig von impliziten subjektiven Vorstellungen über ein Bezugsobjekt. In diesem Zusammenhang wurde in der Attributionsforschung der Begriff „implizite Hypothese“ des Individuums geprägt.⁶⁶⁶ Die folgende Abb. 21 verdeutlicht die Wahrnehmung von Marken.

⁶⁶³ vgl. Wiswede, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 73

⁶⁶⁴ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 12, nach Esch (1990), S. 74

⁶⁶⁵ Wiswede, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 73

⁶⁶⁶ vgl. Wiswede, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 74

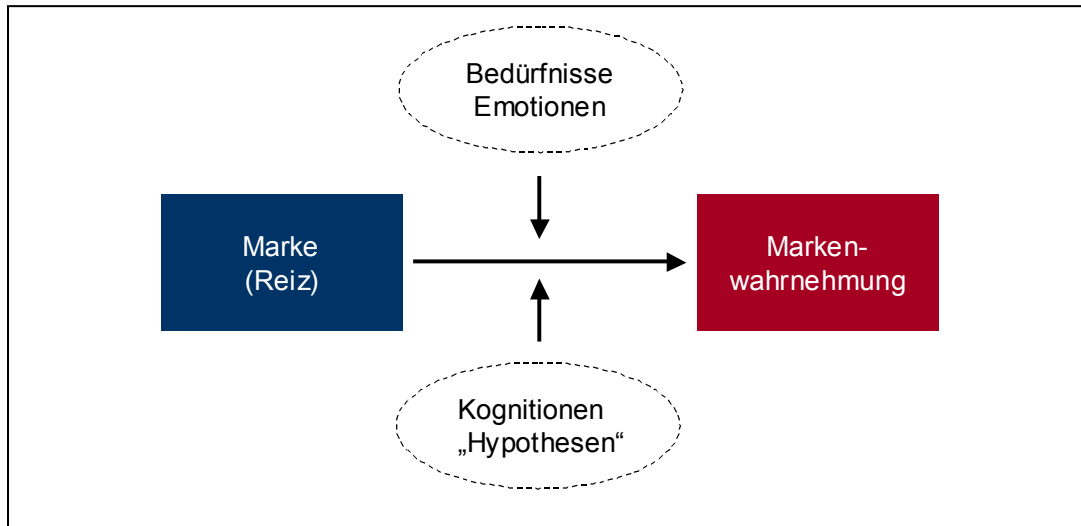


Abb. 21: Wahrnehmung von Marken⁶⁶⁷

3.4.4.1 Lerntheoretische Ansätze zur psychologischen Markenbildung

Die psychologische Markenbildung wird dabei vielfach durch **lerntheoretische Ansätze** beschrieben. Wesentliche Determinanten bestehen dabei im Lernen durch Konditionierungen, Assoziationsbildung, Imitation und Einsicht, um die wesentlichsten zu nennen.⁶⁶⁸ Nach der **Mehrspeichertheorie** lässt sich das Gedächtnis eines Individuums in drei Bereiche unterteilen⁶⁶⁹:

- **Visuell-sensorischer Speicher:** Dieser Speicher ist ein Durchgangsspeicher. Er dient dazu, Reize aus der Umwelt aufzunehmen, um damit die Basis für eine breite Selektion zu schaffen. Diese Aufgabe wird dadurch erfüllt, dass in kurzer Folge diverse Reize kurzfristig gespeichert werden.
- **Kurzzeitspeicher:** Der Kurzzeitspeicher hat wie der visuell sensorische Speicher eine begrenzte Kapazität. Er verarbeitet Signale aus dem visuell sensorischen Speicher - also aus der aktuellen Umwelt - und parallel aus dem Langzeitspeicher, in dem Erfahrungen hinterlegt sind. Er verbindet quasi als „Arbeitsspeicher“ die wahrgenommenen mit den gespeicherten Informationen bzw. er ist intermediär zwischen Außen- und Innenwelt. Der Kurzzeitspeicher ist der zentrale Träger des Denkens und des Bewusstseins.
- **Langzeitspeicher:** Im Langzeitspeicher werden Informationen dauerhaft hinterlegt; es ist ein Aufbewahrungsspeicher. Hier abgelegte Reize können auch nach längerer Zeit reproduziert werden; die Kapazität unterliegt quasi keiner Restriktion.

Im Langzeitspeicher befindet sich beispielsweise auch eine Unmenge an Informationen über Marken, die aus unterschiedlichsten Informationsquellen wie Werbung, Gespräche

⁶⁶⁷ in Anlehnung an Wiswede, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 74

⁶⁶⁸ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg. 1994), S. 205

⁶⁶⁹ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg. 1994), S. 206

mit anderen, Beobachtungen oder eigenen Produkterfahrungen bestehen. Diese Informationen werden nach psychologischen Prozessen verarbeitet, verdichtet, interpretiert und reduziert. Es entsteht ein Markenbild oder eine Markenvorstellung. „Teile davon gelangen unter bestimmten Voraussetzungen ins Bewusstsein (in den Kurzzeitspeicher), wenn das Markenzeichen oder auch nur die Produktart erwähnt wird.“⁶⁷⁰ Der Langzeitspeicher funktioniert dabei wie ein katalogisiertes Ablagesystem. Dabei werden sogenannte kognitive Repräsentanten z.B. von Markenzeichen mit Informationen, z.B. Produktinformationen assoziativ verknüpft. Die Produktinformationen sind dabei in einer Art dreidimensionalem Eigenschaftsraum hinterlegt. Die jeweiligen Positionen im Eigenschaftsraum bilden ein Cluster und determinieren die Eigenschaftsvorstellung des Individuums über die Marke.⁶⁷¹ Die Clusterbildung, **Information Chunks** genannt, resultiert aus der Unvollkommenheit der menschlichen Sinnesorgane und dient der Reduzierung der Verarbeitungsintensität. Die Einzelinformationen werden dabei zugeordnet und/oder bereinigt. Objektmerkmale, von denen selber keine Informationen vorliegen, werden dabei durch Transfer beurteilt. „So kann es zu einem Transfer des gesamten Objekteindrucks auf die Beurteilung unbekannter, einzelner Eigenschaften dieses Objekts kommen (**Halo-Effekt**), zu einem Transfer von einem Merkmal, das man kennt und beurteilen zu können glaubt, auf andere unbekannte (**Irradiation**) oder zu einem Transfer der Beurteilung einer Eigenschaft auf das gesamte, unbekannte Angebot (**Attributierung**).“⁶⁷²

Der **Lernprozess der Markenbildung** läuft dabei in zwei Stufen ab. Dabei muss der kognitive Repräsentant zunächst im Identifikationsspeicher verankert werden. In dieser Phase kommt dem Werbeziel der Aktualität eine besondere Bedeutung zu, bei dem der Werbetreibende originär das Ziel der Bekanntmachung verfolgt, zunächst unabhängig von spezifischen Produkt- oder Markeneigenschaften.⁶⁷³ In der zweiten Lernphase besteht das Ziel darin, die Markeneigenschaften mit dem kognitiven Repräsentanten assoziativ zu verknüpfen. In der Kommunikation gegenüber dem Konsumenten gilt es nun verstärkt Markeneigenschaften hervorzuheben, um die Marke im Eigenschaftsraum zu positionieren und zu verankern.⁶⁷⁴ *Damizlaff* führt in diesem Zusammenhang aus, dass das Ziel der Markentechnik darin besteht, die Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher zu sichern.⁶⁷⁵ *Ries/Trout* bezeichnen Markenmanagement daher als Kampf um Wahrnehmung und nicht mehr als Kampf um Produkte - „(...) Marketing is a battle of perception, not of products“.⁶⁷⁶ Also kommt auch hier wie bei der soziologischen Sichtweise (vgl. 3.4.3) der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung zu. Allerdings nicht der Kommunikation zwischen dem Markenverwender und seiner Umwelt, sondern der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Konsumenten.

⁶⁷⁰ Behrens, in Bruhn (Hrsg. 1994), S. 206

⁶⁷¹ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg. 1994), S. 206

⁶⁷² Pepels (1997), S. 60

⁶⁷³ vgl. Dannenberg / Wildschütz (2006), S. 17

⁶⁷⁴ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg. 1994), S. 208; zu Möglichkeiten der werblichen Kommunikation von Markeneigenschaften vgl. Dannenberg / Wildschütz (2006), S. 46 ff.

⁶⁷⁵ vgl. Domizlaff (1992), S. 33

⁶⁷⁶ vgl. Linxweiler (1999), S. 12, nach Ries / Trout (1994), o.S.

Shin/Misra/Horsky haben festgestellt, dass der Lernprozess auch nach dem Markenkauf weitergeht. Sie haben speziell den Lernprozess beim **Wiederholungskauf** anhand eines „**Bayesian Quality Learning Process**“ analysiert. Sie legen dabei die Annahme zugrunde, dass „(...) consumers learn about brand quality by updating their beliefs over successive purchase occasions. More specifically, consumers received a quality signal after each purchase, combine the information contained in this signal with their prior beliefs, and construct a posterior belief in accordance with Bayes rule. In this context, >learning< is conceptualized as having two distinct effects: *bias reduction* and *uncertainty reduction*.“⁶⁷⁷ Auf Basis einer Scanner-Panel-Datenauswertung zu Zahnpasta, die neben Merkmalen wie Preis und Werbeaufsteller auch Angaben zu der Beliebtheit (liking – how much each respondent likes each brand) und Vertrautheit (familiarity – how familiar each respondent is with each brand) enthält, haben *Shin/Misra/Horsky* ermittelt, dass zwischen *Liking* und *Familiarity* eine hohe positive Korrelation besteht.⁶⁷⁸ Die Analyse zeigt damit, dass über die Vertrautheit die Beliebtheit positiv beeinflusst werden kann, die dann in der Folge auch den Kauf oder Wiederholungskauf positiv beeinflusst. Diese Erkenntnis erklärt m.E. u.a. auch den Wandel von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung im Marketing.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es in der psychologisch motivierten Markenforschung jedoch auch Ansätze und Ausdifferenzierungen gibt, die m.E. wenig zielführend sind. Beispielhaft sei hier ein Paper von *Park/MacInnis/Priester/u.a.* genannt, in dem eine Trennung zwischen „*Brand Attachment*“ (Markensympathie) und „*Brand Attitude Strength*“ (Markeneinstellung/-haltung) konstruiert und analysiert wird. Sie beginnen ihre Differenzierungsargumentation mit der Feststellung „Brand attachment and brand attitude strength share several similarities.“⁶⁷⁹ Als Abgrenungsmerkmal wird dann festgelegt, dass „*Attachment*“ „*hot*“ und „*Attitude*“ „*cold*“ ist. Ferner wird festgelegt, dass „*Attachment*“ stärker mit dem Selbstkonzept des Konsumenten verbunden ist und „*Attitude*“ stärker die Beurteilung einer Marke beeinflusst. Als drittes Differenzierungsmerkmal wird festgelegt, dass „*Attitude*“ gegenüber „*Attachment*“ auch bipolar, sprich positiv oder negativ sein kann, wohingegen „*Attachment*“ nur zwischen *wenig positiv* und *sehr positiv* variiert. Als viertes Differenzierungsmerkmal wird festgelegt, dass „*Attachment*“ meist von der Zeitdauer abhängig ist, bei „*Attitude*“ wird die Zeitdauer nicht als relevant betrachtet.⁶⁸⁰ Es wird im Weiteren als Resultat ermittelt, dass „*Attachment*“ geeigneter als „*Attitude*“ ist, um das aktuelle Kundenverhalten zu erklären, und dass diese Erkenntnis für Manager von „signifikanter Bedeutung“ sei.⁶⁸¹ Eine solch vorwiegend begrifflich und definatorisch basierte Ausdifferenzierung ist m.E. von wenig Substanz geprägt und schafft in dem ohnehin schon inflationären Begriffswirrwarr der Markenführung keinen erkennbaren Mehrwert.

Abschließend wird erwähnt, dass die soziologische Markenebene und die psychologische Markenebene in der Wissenschaft nicht immer scharf getrennt werden. *Hätty* betrachtet

⁶⁷⁷ Shin / Misra / Horsky (2012), S. 117

⁶⁷⁸ vgl. Shin / Misra / Horsky (2012), S. 120 f.

⁶⁷⁹ Park / MacInnis / Priester / Eisingerich / Iacobucci (2010), S. 3

⁶⁸⁰ vgl. Park / MacInnis / Priester / Eisingerich / Iacobucci (2010), S. 3 f.

⁶⁸¹ vgl. Park / MacInnis / Priester / Eisingerich / Iacobucci (2010), S. 14

die Marke eindeutig als psychologischen Forschungsgegenstand, geht jedoch von ihr als Kommunikationsinstrument aus. Er begründet diesen Ansatz zum einen darin, dass die Marke (auch) ein Zeichen ist, und zum anderen, dass die Marke historisch betrachtet als Kommunikationsinstrument in einer zunehmend anonymer werdenden Massengesellschaft verwurzelt ist.⁶⁸²

3.4.4.2 Neuroökonomie und Neuro-Marketing

Die Psychologie beschäftigt sich mit der subjektiven Vorstellungs- und Gedankenwelt eines Individuums. In der medizinischen Welt befassen sich die Neurowissenschaften mit den Vorgängen im menschlichen Gehirn. *Walvis* charakterisiert die **Neurowissenschaften** wie folgt: „The aim of neuroscience is to understand the biological mechanisms that underlie mental activity. It seeks to comprehend how the neural circuits in our brain allow us to perceive the world around us (eg. brand communication), recall that perception from memory and act on the memory of that perception.“⁶⁸³ In einem neuen Forschungszweig haben sich seit einigen Jahren Neuro- und Kognitionswissenschaftler zusammengesetzt. Unter der Bezeichnung „**Neuroökonomie**“ wurden interdisziplinäre Teams gegründet, die beispielsweise die Markenwirkung im Gehirn des Konsumenten anhand neurowissenschaftlicher Methoden untersuchen. Die Erkenntnisse dieser Untersuchungen finden im sogenannten **Neuro-Marketing** ökonomische Verwendung.

Das Ziel besteht dabei darin, die verborgenen intrinsischen Wirkungsmechanismen des Entscheidungsverhaltens messbar- und sichtbar zu machen. Dazu werden mit Hilfe der **funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRI)** die Gehirnaktivitäten eines Menschen bei verschiedenen Verhaltensweisen und äußeren Reizen erfasst. Dieses Verfahren zeigt, wo im Hirn durch den Markenstimulus die neuronalen Aktivitäten erhöht oder verringert werden. Dazu wird, vereinfacht ausgedrückt, der regionale Blutfluss im Gehirn gemessen. Je stärker die Durchblutung an einer Stelle ist, desto höher ist dort die Aktivität.⁶⁸⁴ Ein weiteres Verfahren stellt die **Elektroenzephalografie (EEG)** dar. Bei ihr werden elektrische Aktivitäten des Gehirns durch Aufzeichnung von Spannungsschwankungen an der Kopfoberfläche aufgezeichnet.⁶⁸⁵ Weitere Verfahren sind die **Magnetoenzephalografie (MEG)**, die **Positronen-Emissions-Tomografie (PET)** und die **Funktionelle transkraniale Doppler-Sonographie (fTCD)**. Bei der MEG werden magnetische Ströme entlang einzelner Nervenfasern aufgezeichnet. Die MEG bietet eine genauere räumliche Auflösung als die EEG. Die PET entstammt der Nuklearmedizin. Bei diesem Verfahren werden dem Körper schwach radioaktiv markierte Stoffe zugeführt, die während des Stoffwechsels im Körper über Detektoren erfasst werden können. Beim fTCD-Verfahren werden Blutflussgeschwindigkeiten in den Hirnhälften mittels Ultraschall gemessen. Blutflussgeschwindigkeitsdifferenzen geben Auskunft über die Aktivität der einzelnen Hirnareale.⁶⁸⁶ *Esch/Möll/Schmitt/u.a.* weisen mit

⁶⁸² vgl. Adjouri (1993), S. 214 f., nach Häty (1989), S. 8

⁶⁸³ Walvis (2008), S. 178

⁶⁸⁴ vgl. Kenning / Plassmann / Deppe u.a., in Harvard Business Manager 03/2005, S. 53

⁶⁸⁵ Hanser, in Absatzwirtschaft Marken 2009, S. 28

⁶⁸⁶ Ballhaus, in Absatzwirtschaft 04/2005, S. 32

Bezug auf *Poldrack* darauf hin, dass die Konsumentenforschung den Prozess der Neurowissenschaften umkehrt: „In contrast to neuroscientists who are interested in mapping brain areas to mental processes, consumer researchers are focused on the reverse inference, i.e., reasoning backwards from specific brain activation to particular mental functions (Poldrack, 2006).“⁶⁸⁷

Plassmann/Ramsoy/Milosavljevic weisen darauf hin, dass „A first study in the context of consumer behavior was done by Tusche, Bode, and Haynes (2010). In their study subjects were presented with images of different cars, and asked either to rate their liking of each car (high-attention group) or perform a visual fixation task (low-attention group). After the task, subjects rated their willingness to buy each car. Crucially, subjects were scanned using fMRI during the task, allowing the researchers to test whether neural activation could predict subsequent car choice. The fMRI data were analyzed using a multivariate analysis approach, in which data were fed into the analysis, showing brain regions between the high- and low-attention groups that predicted subsequent purchase intentions.“⁶⁸⁸

Ein Forschungsteam der Universität Münster um Professor *Ahlert* (Lehrstuhl für Distribution und Handel) führte mit Einsatz der fMRI-Technik einen Test mit Kaffeemarken durch. Der Test ergab, dass bei Personen mit einer starken Affinität zu einer Marke andere Hirnbereiche aktiver sind als bei Personen, die keine Markenaffinität zur gezeigten Marke haben. Wenn ein Proband in einem Entscheidungsprozess eine bestimmte Marke präferiert, reduziert sich die Aktivität im Kortex, die vordere Hirnrinde. Dieser Bereich ist für rationale Entscheidungen zuständig.⁶⁸⁹ Weitergehende Untersuchungen ergaben, dass dafür die Aktivität in Hirnteilen stieg, die nachweislich für emotionale Handlungen zuständig sind. Dieser Effekt wird als „**kortikale Entlastung**“ bezeichnet. Bei Probanden mit einer weniger starken Markenaffinität ist er geringer ausgeprägt.⁶⁹⁰ „Beim Kauf bekannter Markenprodukte setzt das Käuferhirn ein Stück weit aus (...) Starke Marken sind so tief im Gehirn verankert, dass sie Kaufentscheidungen nachhaltig beeinflussen.“⁶⁹¹ Neurologen und Radiologen haben somit quasi die Bedeutung der Marke oder besser den Wert der Marke in den Köpfen der Verbraucher nachgewiesen. Die kortikale Entlastung wurde mittlerweile nicht nur für Sachgütermarken, sondern auch für Dienstleistungsmarken nachgewiesen.

Einen weiteren interessanten Effekt führen *Plassmann/Ramsoy/Milosavljevic* an, die sich auf eine Studie von *Plassmann/O`Doherty/Shiv/Rangel* von 2008 beziehen, in der anhand von Wein der Preis mit dem Geschmacksprozess im Gehirn korreliert. „It is very difficult for consumers to verbalize whether the price changes how much they think they like the wine or how much they actually like the wine, although this difference is very important from a consumer psychology perspective. The authors could show that changing the price of an identical wine does actually change the taste processing and more specifically that part of taste processing that encodes the pleasantness of the taste. This finding provides

⁶⁸⁷ Esch / Möll / Schmitt / Elger / Neuhaus / Weber (2012), S. 81

⁶⁸⁸ Plassmann / Ramsoy / Milosavljevic (2012), S. 31

⁶⁸⁹ vgl. Kenning / Plassmann / Deppe u.a., in Harvard Business Manager 03/2005, S. 55

⁶⁹⁰ vgl. Kenning / Plassmann / Deppe u.a., in Harvard Business Manager 03/2005, S. 53 ff.

⁶⁹¹ Absatzwirtschaft (Hrsg.) (2004), Vorwort von Hanser / Högl / Maul, S. 7

neuropsychological evidence for a placebo effect of marketing actions on positive experiences similar to placebo effects in the pain domain.”⁶⁹² Dieser **Placebo-Effekt** dürfte m.E. auch bei den Markenführungsinstrumenten „*Ingredient Branding*“ (siehe 5.4.5.2) und „*Markenwertsteigerung durch irrelevante Inhaltsstoffe*“ (siehe 6.2.3) auftreten. Weitere Evaluierungen sind hier wünschenswert. *Shiv/Yoon* weisen in ihrer Kommentierung zu *Plassmann/O`Doherty/Shiv/Rangel* darauf hin, dass auch weitere sensorische Prozesse wie bspw. Klang und Form (sie nennen hierzu *Spence`s 2012*) berücksichtigt werden sollten.⁶⁹³

Nach der sogenannten **Hemisphärenforschung** lässt sich das menschliche Gehirn in zwei optisch identische, jedoch funktional verschiedene Bereiche (Hemisphären) teilen. Die Hemisphärenforschung beschäftigt sich mit den Vorgängen in diesen beiden Gehirnhälften. Folgende Verarbeitungsschwerpunkte wurden dabei ermittelt:

- **Linke Gehirnhälfte (kognitive Hemisphäre)**
 - Digitales Denken
 - Sprache, Lesen
 - Organisieren
 - Logisches Denken
 - Mathematik
 - Planung
 - Details
 - Analyse
 - Gedächtnis für Wörter und Sprache
- **Rechte Gehirnhälfte (emotionale Hemisphäre)**
 - Analoges Denken
 - Visuelles Denken
 - Körpersprache
 - Rhythmus, Tanz
 - Emotionen
 - Musikalität
 - Synthese
 - Gedächtnis für Personen, Sachen und Erlebnisse

Die beiden Hemisphärenhälften arbeiten jedoch nicht getrennt voneinander, sondern stehen in wechselseitigen Beziehungen zueinander. Hierdurch entstehen komplexe psychische Vorgänge. Es wurde in Bezugnahme auf die Erkenntnisse der Hemisphärenforschung bislang davon ausgegangen, dass diese Vorgänge entweder einen kognitiven oder einen emotionalen Schwerpunkt haben.⁶⁹⁴ Das Münsteraner Experiment von *Ahlert* ergab jedoch, dass die beobachteten Aktivierungsmuster stets in beiden Gehirnhälften zu finden waren. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Marken in beiden

⁶⁹² siehe Plassmann / Ramsay / Milosavljevic (2012), S. 31

⁶⁹³ vgl. Shiv / Yoon (2012), S. 4

⁶⁹⁴ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 30 f.

Gehirnhälften wirken müssen. Im Marketing wurde in Anlehnung an die Erkenntnisse der Hemisphärenforschung des Neurobiologen und Nobelpreisträgers *Roger Sperry* bislang postuliert, dass starke Marken verstärkt die rechte Gehirnhälfte ansprechen müssten, da diese emotional geprägt sei.⁶⁹⁵ Das konnte offenbar von dem Münsteraner Forschungsteam nicht bestätigt werden. Hier bleibt abzuwarten, was weitere Testreihen ergeben. Es ist jedoch unstrittig, dass Marken starken Einfluss auf den psychischen Verarbeitungsprozess im menschlichen Gehirn haben.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse schlägt *Ahlert* eine neue „psychologische Markendefinition“ vor. Die Marke sollte demnach nicht als Vorstellungsbild, sondern als „Stimulus“ definiert werden, der während einer (Kauf-)Entscheidung sowohl zur Entlastung rationaler als auch zur gesteigerten Aktivität affektiver und emotionaler Hirnareale führt. Diese Definition ist meines Erachtens eine interessante Ergänzung zu den Überlegungen, die unter 2.1 angestellt wurden, jedoch sehr medizinisch-technisch geprägt. Meines Erachtens wird sie der Marke mit ihrem interdisziplinären Charakter (vergleiche hierzu die vorstehenden Ausführungen zu 3.4) nicht gerecht. Es wird daher weiterhin auf die unter 2.1.5 hergeleitete bzw. unter 3.4.3 um die soziale Komponente erweiterte Marken-Definition verwiesen.

Plassmann/Ramsoy/Milosavljevic beschreiben abschließend den Nutzen der Neurowissenschaften für die Konsumentenpsychologie wie folgt: „The application of neuroscience to consumer psychology, specifically to the psychology of branding, has an interesting potential for at least two reasons. First, it can be viewed as a new methodological tool, as a ‘magnifying glass’ to observe mental processes without asking consumers directly for their thoughts, memories, evaluations, or decision-making strategies, and thus can provide access to otherwise hidden information (Ariely & Berns, 2010; Plassmann et al., in press). Second, neuroscience can be viewed as a source of theory generation, supplementing traditional theories from psychology, marketing, and economics (Plassmann et al., in press).“⁶⁹⁶

3.4.4.3 Betriebswirtschaftliche Konsequenzen des Neuro-Marketings

Eine wesentliche **betriebswirtschaftliche Konsequenz** ergibt sich aus den Untersuchungen *Ahlerts* dadurch, dass nachgewiesen wurde, dass zwischen der Marke mit der höchsten Affinität und der danach folgenden ein signifikant größerer Abstand bestand als zwischen den Marken auf den Plätzen zwei und drei.⁶⁹⁷ Dieses Erkenntnis ist im Rahmen der **Set-Konzepte** von Bedeutung. Nach den Set-Konzepten wird davon ausgegangen, dass einem Abnehmer (z.B. einem Konsumenten) in einer Auswahl-situation (z.B. Kaufsituation) nur eine begrenzte Auswahlmenge gedanklich zur Verfügung steht. Nach *Peter/Olson/Grunert* lassen sich dabei im Prinzip drei Mengen voneinander abgrenzen. Die erste Menge bildet das **Evoked Set**. Es handelt sich dabei um die Marken,

⁶⁹⁵ vgl. Kenning / Plassmann / Deppe u.a., in Harvard Business Manager 03/2005, S. 53 ff.

⁶⁹⁶ siehe Plassmann / Ramsoy / Milosavljevic (2012), S. 30

⁶⁹⁷ vgl. Kenning / Plassmann / Deppe u.a., in Harvard Business Manager 03/2005, S. 57

die der Konsument aus seinem gespeicherten Wissen abrufen kann.⁶⁹⁸ Für diesen Sachverhalt wird auch häufig der Begriff **Relevant Set** verwendet.⁶⁹⁹ Die zweite Gruppe umfasst die Marken, die dem Konsumenten vorher unbekannt waren, auf die er jedoch beispielsweise durch Empfehlung von Bekannten aufmerksam geworden ist. Die dritte Gruppe umfasst Marken, die dem Konsumenten unbekannt sind und in der Entscheidungssituation zufällig wahrgenommen werden, beispielsweise durch Sonderplatzierungen in der Auslage.⁷⁰⁰ Aufgrund dieser Set-Theorie besteht das Ziel der Markenartikelhersteller und Werbetreibenden darin, in das Evoked bzw. Relevant Set der Konsumenten zu gelangen, um in der Kaufentscheidungssituation erinnert zu werden. Auf Basis der Forschungsergebnisse von *Ahlert* ist es jedoch wenig zielführend, auf Platz zwei, drei oder vier im Relevant Set zu sein, weil der Abstand zur ersten Platzierung signifikant ist. *Ahlert* leitet daher für das Marketing ab, dass es wichtiger ist, bei wenigen Kunden auf dem ersten Platz als bei vielen Kunden auf dem zweiten Platz im Relevant Set zu landen.⁷⁰¹ *Scheier/Held* formulieren es deutlicher: „Es gibt nur zwei Plätze im Kopf des Konsumenten: erster Platz und dahinter.“⁷⁰²

Walvis hat in einer empirischen neuronalen Studie die Wirkungsmechanismen analysiert, nach denen Konsumenten Marken wählen, und im Weiteren daraus Empfehlungen für die Markenführung abgeleitet. *Walvis* hat dabei drei zentrale Aussagen aufgestellt: „1) *The Relevance Thesis*: The relevance thesis says that the cortical representation probably of an association network (brand) depends on the degree to which it is connected with elements that are of personal importance in the choice process (ie ‘salient choice cue’) (...) 2) *The Coherence Thesis*: The coherence thesis states that the likelihood that a neuron or association network (ie brand) will win the battle for awareness is proportional to the number of times its connections with cells or association networks that are fired during the choice (ie choice cues) have been activated in the past. The most efficient way to externally induce these ‘past firings’ is by repeating a (brand) message that is specific (...) 3) *The Richness Thesis*: The richness thesis states that the likelihood that a neuron or cell assemble (ie brand) will be activated is proportional to the number of direct links it has with cells or cell assemblies that are activated during the choice process (ie cues).“⁷⁰³ *Walvis* leitet aus seinen Thesen und den folgenden Analysen drei **Markengesetze** ab: „1) The higher the distinctive relevance of branding efforts, the most likely the brand will be chosen (...) 2) The higher the coherence of branding efforts across time and space, the more likely the brand will be chosen (...) 3) The more engaging the branding environment that is created, the more likely the brand will be chosen.“⁷⁰⁴ *Walvis* fasst seine Erkenntnisse wie folgt zusammen: “Brands seek to be chosen by customers, and branding as an activity is aimed at increasing the probability that they are. In order to reach this goal, brands must win the unconscious battle for awareness during the process of consideration set formation and

⁶⁹⁸ vgl. Baumgarth (2001), S. 77

⁶⁹⁹ vgl. Dannenberg / Wildschütz (2006), S. 17

⁷⁰⁰ vgl. Baumgarth (2001), S. 77

⁷⁰¹ vgl. Kenning / Plassmann / Deppe u.a., in Harvard Business Manager 03/2005, S. 57

⁷⁰² Scheier / Held, in Absatzwirtschaft 11/2007, S. 31

⁷⁰³ Walvis (2008), S. 183 ff.

⁷⁰⁴ Walvis (2008), S. 186 ff.

choice (...) brands following the three branding laws discussed in this paper have a higher chance of winning the competition for cortical representation and hence choice than a brand that does not. They are the laws of distinctive relevance, coherence and participation.”⁷⁰⁵ Walvis appelliert daher an die Markenführung: “creating and repeating relevant specificity (over time and across touch points) around one central brand theme, using the riches and most engaging form and media possible.”⁷⁰⁶

Esch/Möll/Schmitt/u.a. haben neurowissenschaftlich untersucht, ob Konsumenten bei der Erkennung und Wahrnehmung von Marken eher auf deklarierende Informationen oder erlebnisorientierte Emotionen zurückgreifen. Sie stellen dabei fest: „As expected, ad hoc processes are common for unfamiliar brands and retrieval processes are common for strong brands. Going beyond established findings, the fMRI study revealed the hybrid nature of weak brands for the judgment context we studied: weak brands seem to evoke simultaneously ad hoc and retrieval processes. Compared to unfamiliar and strong brands, this simultaneous processing may be due to the fact that consumers continue to be motivated to build further associations and memory cues while pragmatically retrieving and using the information that is already stored.”⁷⁰⁷ Sie führen weiter aus: “Most importantly, activations of the pallidum, associated with positive emotions, for strong brands and activations of the insula, associated with negative emotions, for weak and unfamiliar brands suggested that consumers use experienced emotions rather than declarative information to evaluate brands.”⁷⁰⁸ Abschließend stellen *Esch/Möll/Schmitt/u.a.* daher fest: “Strong brands seem to differ from weak and unfamiliar brands not only in terms of familiarity and cognitive associations, which are stored as declarative information, but in terms of positive and negative emotions that consumers experience when they process these brands. Thus, brand experiences triggered by sensory and bodily signals should be viewed as key drivers of brand equity.”⁷⁰⁹ *Shiv/Yoon* ergänzen in ihrer Kommentierung zu *Esch/Möll/Schmitt/u.a.*: “They further underscore the notion that processing of positive experiential information (rather than declarative information) drives evaluations of strong versus weak brands, thereby arguing that existing models of brand evaluation and brand equity may overly emphasize cognitive associations.”⁷¹⁰ Die Generierung eines starken Markenerlebnisses kann somit als Aufgabe für die Markenführung identifiziert werden. Dieser Punkt wird unter 5.4.13 Erlebniswertorientierte Markenstrategie weiter aufgeführt.

Reimann/Castano/Zajchowsky/Bechara haben anhand von drei Experimenten die Beziehung zwischen Konsumenten und Marken analysiert. Sie sind dabei von folgender Annahme ausgegangen: „The *identity* of a close other that may be included into the self contains the features that differentiate one person from other people and objects, primarily in terms of characteristics and memories that locate in a social and physical space (...) We propose that these inclusion mechanisms can help explain why consumers form long-

⁷⁰⁵ Walvis (2008), S. 189

⁷⁰⁶ Walvis (2008), S. 189

⁷⁰⁷ Esch / Möll / Schmitt / Elger / Neuhaus / Weber (2012), S. 81

⁷⁰⁸ Esch / Möll / Schmitt / Elger / Neuhaus / Weber (2012), S. 75

⁷⁰⁹ Esch / Möll / Schmitt / Elger / Neuhaus / Weber (2012), S. 82

⁷¹⁰ Shiv / Yoon (2012), S. 5

lasting brand relationships. This notion is in line with early consumer research arguing that brands can become symbols of identity (Levy, 1959), that brands and consumers' self-concepts are linked (Grubb & Grathwohl, 1967), and that the consumption of a brand may be highly congruent with one's self-image (Sirgy, 1982). Additionally, researchers have contended that consumers' possessions are a major contributor to reflection of their identities (Belk, 1988), and have found that the greater the fit between human traits that consistently describe and distinguish an individual and those traits that describe and distinguish a brand, the greater the individual's preference will be for that brand (Malhotra, 1988). More recent work has argued that brand relationships can be an expression of consumer identities (Escales & Bettman, 2005).⁷¹¹ In ihrer Versuchsreihe stellten *Reimann/Castano/Zaichkowsky/Bechara* fest: „The present research shows that emotional arousal abates as one uses a new loved brand over time, while inclusion of the beloved brand into the self increase over time.“⁷¹² Damit konnten sie ihre Hypothese bestätigen, dass sich die Markenbeziehung über die Zeit verändert, die emotionale Erregung dabei abnimmt und die Marke Teil der Persönlichkeit ihres Nutzers wird. Sie geben als Limitierung jedoch an, dass mit „*Arousal*“ (Erregung) und „*Inclusion into Self*“ (entspricht etwa Selbstimage) nur zwei Faktoren berücksichtigt wurden. Weitere Forschungen sind hier wünschenswert.⁷¹³

Es gibt in Bezug auf die ökonomische Nutzung der Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft auch kritische Stimmen. So bezeichnet Professor *Kenning* von der *Zeppelin-Universität Friedrichshafen* das Neuromarketing als eine Forschung im Konjunktiv. „Es ist daher bedenklich, manchmal auch ärgerlich, dass bereits erste Instrumente entwickelt und verkauft werden, die die Forschungsergebnisse als gesichertes, theoretisch fundiertes Wissen darstellen. So wird zum Beispiel der Eindruck erweckt, es gäbe Repräsentationen bestimmter Begriffe im Gehirn (Ärger, Dominanz, Stimulanz), die dann zur neurowissenschaftlich exakten Positionierung von Marken genutzt werden können. Dies ist höchst fraglich. In den knapp 20 fRMT-Studien, die wir in den letzten Jahren durchgeführt haben, konnten wir solche Repräsentationen kein einziges Mal beobachten.“⁷¹⁴

3.5 Zusammenfassung

Es wurde ausgehend von den **historischen Wurzeln** der Marke aufgezeigt, wie sich das Konzept bis in die heutige Zeit entwickelt hat, zum „**wichtigsten Kapital**“ des Unternehmens geworden ist und für die Kunden zunehmend auch kulturelle Werte ersetzt. Dabei wird sich vermehrt von der rein technischen Produktorientierung gelöst. Es ist ein Trend von der USP (Unique Selling Proposition) hin zur UCP (Unique Communication Proposition) attestierbar. Es wurde aufgezeigt, dass das Ziel der Markenführung aus Unternehmenssicht in der Steigerung des **ökonomischen Markenwertes** liegt. Dieser

⁷¹¹ Reimann / Castano / Zaichkowsky / Bechara (2012), S. 130

⁷¹² Reimann / Castano / Zaichkowsky / Bechara (2012), S. 138

⁷¹³ vgl. Reimann / Castano / Zaichkowsky / Bechara (2012), S. 138

⁷¹⁴ Hanser, in Absatzwirtschaft Marken 2009, S. 30 (Gastbeitrag von Kenning)

lässt sich über die Preisprämie operationalisieren, die ein Kunde bereit ist, für ein markiertes Leistungsangebot gegenüber einem unmarkierten gleichwertigen Leistungsangebot zu zahlen. Ferner konnte nachgewiesen werden, dass starke Marken auch einen positiven Einfluss auf den Aktienkurs und den Gewinn pro Aktie haben.

Im Weiteren wurden die **Funktionen von Marken** mehrdimensional aus den Perspektiven der Hersteller, des Handels und der Konsumenten umfassend diskutiert. Dabei wurde herausgearbeitet, dass für die **Konsumgüterhersteller** als wesentlichste Funktionen die **Differenzierungs-** und die **Segmentierungsfunktion** zu nennen sind. Bei den Kreditinstituten ist es aus Unternehmenssicht ebenfalls die **Differenzierungsfunktion**, im Weiteren ist hier aber die **Profilierungsfunktion** und nicht die Segmentierungsfunktion von Bedeutung. Das liegt daran, dass Konsumgüterhersteller den Markt oftmals mit mehreren Marken bearbeiten und ihn mit Hilfe von Marken daher aufteilen müssen, wohingegen Kreditinstitute in der Regel als Instituts- bzw. Dachmarke operieren (vgl. hierzu 5.4 „Markenstrategische Optionen“). Es wurde aufgezeigt, dass der **Handel** sowohl als Händler als auch als Hersteller von Handelsmarken fungiert. Der Vertrieb von Herstellermarken übernimmt eine **Entlastungsfunktion** für den Handel durch die hohe **Selbstverkäuflichkeit** der Markenware. Der Vertrieb von Handelsmarken (Herstellerperspektive) dient dem Handel zur **Präferenzbildung** im Sinne von **Einkaufsstättentreue**. Bei den Funktionen von Marken aus Sicht des **Kunden** zeigt sich in den wesentlichen Punkten ein größtenteils kongruentes Bild. Demnach übernimmt die Marke hier primär eine **Qualitätssicherungs-** und eine soziale **Kommunikationsfunktion**. Die soziale Kommunikationsfunktion ist im Bereich der Konsumgüter jedoch deutlich ausgeprägter als bei den Kreditinstituten. Die Qualitätssicherungsfunktion wird im Bereich der Kreditinstitute vielfach als **Vertrauensfunktion** beschrieben. Aufgrund der Vertrauensempfindlichkeit der Bankleistung kommt ihr in der vorliegenden Arbeit damit eine besondere Bedeutung zu.

Abschließend wurde die Marke in einem **integrativen, interdisziplinären** und **analytischen Ansatz** ganzheitlich betrachtet, um den Facettenreichtum der Marke aufzuzeigen und begreifbar zu machen. Diese Strukturierung und Analyse nach den Fachdisziplinen **Rechtswissenschaften, Ökonomie, Soziologie** und **Psychologie** stellen einen hohen Erkenntnisgewinn für das Verständnis der Wirkungsmechanismen und der Bedeutung von Marken dar. Dieser integrative Ansatz konstituiert die Marke interdisziplinär. Er bildet im Weiteren die Basis für die konzeptionelle qualitative Diskussion der vorliegenden Arbeit.

Es wurden die **rechtlichen Facetten** detailliert betrachtet, von den Grundsätzen des deutschen Markengesetzes bis zum englischen Copyright. Weiterhin wurde die Marke u.a. als **immaterielles Wirtschaftsgut** der Betriebswirtschaftslehre thematisiert, inkl. bilanzierungstechnischer Konsequenzen. Ebenso wurde die positive **Preis-Relevanz** von Marken modelltheoretisch anhand der mikroökonomischen Preis-Absatz-Funktion hergeleitet. Ferner wurde die **Neue-Institutionen-Ökonomik** als Erklärungsrahmen für die Existenz von Marken genutzt, dabei wurden speziell die Erkenntnisse der

Informationsökonomik angewandt. Mit der Erklärung der Marke aus Sicht der **Evolutorischen Ökonomik** wurde ein neuer Weg aufgezeigt, der insbesondere mit dem konzeptionellen Ansatz der **Selbstorganisation**, mit der Versklavung von Variablen sowie der Bildung von Strukturen und Hierarchien einen lohnenden Pfad aufzeigt, der weiter beschritten werden sollte. Aus Sicht der **Soziologie** wurde die Marke als **soziales Wesen** charakterisiert und es wurde im Weiteren speziell die hohe Relevanz der Marke als **konturierendes Kommunikationsinstrument** herausgearbeitet. Ferner wurde anhand eines Research Dialogue aus dem *Journal of Consumer Psychology* der Einfluss anderer auf die Kaufentscheidung eines Individuums kontrovers diskutiert. Anschließend wurden anhand des Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)-Ansatzes Marken als **soziologische Stereotypen** charakterisiert, denen Menschen begegnen wie anderen Menschen. Dieser Ansatz wurde im Rahmen eines weiteren Research Dialogue aus dem *Journal of Consumer Psychology* ausführlich diskutiert. Speziell die Hypothese, dass „Competence“ kaufrelevanter als „Warmth“ ist, sollte empirisch weiter evaluiert werden, da dieser Punkt für die Markenpositionierung von hoher Wichtigkeit ist. Die Erkenntnisse der soziologischen Betrachtung sind von besonderer Bedeutung und führten u.a. zu einer **Erweiterung der definitorischen Markenansätze**.

Aus dem Bereich der **Psychologie** wurden die **lerntheoretischen Ansätze** zur psychologischen Markenbildung analysiert. Das Markenmanagement lässt sich dabei psychologisch betrachtet als **Kampf um Wahrnehmung** und nicht mehr als Kampf um Produkte beschreiben. Ebenso sind die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen des **Neuro-Marketings** zu betonen, die bestehende Erkenntnisse der **Hemisphärenforschung** relativieren und in Bezug auf die **Set-Theorie** aufzeigen, dass es von höherer Bedeutung ist, bei wenigen Anbietern im Relevant-Set auf Platz eins zu sein als bei vielen auf Platz zwei. Ebenso ist hervorzuheben, dass die Neurowissenschaften einen **Placebo-Effekt** nachgewiesen haben, der speziell vom Preis determiniert wird. Anhand der Erkenntnisse zur **kortikalen Entlastung** wurde die Existenz der Marke im „Kopf“ des Verbrauchers quasi nachgewiesen, indem gezeigt wurde, dass beim Markenkauf das Hirn des Konsumenten ein Stück weit aussetzt. Ferner wurde anhand langfristiger Forschungsreihen empirisch ermittelt, dass sich das Markenverhältnis mit der Zeit ändert, dass die durch die Marke ausgelöste Erregung nachlässt und die Marke allmählich **Teil der Persönlichkeit** ihres Nutzers wird. Dieses Resultat unterstreicht die Ergebnisse der soziologischen Markenbetrachtung. Die Erkenntnisse des Kapitels 3 bilden das **theoretische Fundament** der vorliegenden Arbeit und stellen einen fruchtbaren Ausgangspunkt für weitere Analysen dar.

4 Konzepttheoretische Bestandsaufnahme zur Markenführung und Ableitung eines Handlungsbedarfs für Kreditinstitute

4.1 Theoretische Konzepte der Markenführung

4.1.1 Begriff und Stellenwert der Markenführung

Die hohe Relevanz der Marke wurde unter 3.2 umfassend aufgezeigt. Dabei wurde die Marke als eines der wichtigsten Themen der strategischen marktbezogenen Unternehmensführung beschrieben, die die konzeptionelle Klammer um die Aktivitäten des Unternehmens bildet und dem Unternehmen ein exklusives Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb bietet. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Ausführungen unter 3.4 zur interdisziplinären Analyse der Marke, speziell die hohe Bedeutung der Marke als immaterielles handelbares Wirtschaftsgut sowie die starken sozio-psychologischen Triebkräfte, die den Konsumenten in seinem Kaufentscheidungsverhalten nachhaltig beeinflussen, wird bestätigt, dass der Markenführung im Rahmen der Unternehmensführung eine zentrale, wenn nicht gar die zentrale Bedeutung zukommt. Eine Marke kann in der Praxis jedoch diese interdisziplinären Wirkungskräfte nur als Folge immerwährender Marketingmaßnahmen und positiver Konsumentenerfahrungen entfalten. Der Managementprozess der Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle dieser Maßnahmen kann als **Markenführung** bezeichnet werden.⁷¹⁵ Daher verwundert es nicht, dass in einer Befragung von 186 Top-Managern und 73 Marketingfachleuten die Marke als ein zentraler unternehmerischer Erfolgsfaktor beurteilt wurde.⁷¹⁶

Um die Bedeutung der Marke als strategischer Unternehmensfaktor nochmals zu betonen, soll abschließend auf den vielzitierten und sehr anschaulichen „*Cola-Test*“ von *Chernatony/McDonald* verwiesen werden. In diesem Test wurden Probanden die Marken *Coca Cola* und *Pepsi* im Vergleich zum Probieren angeboten. In einem Blindtest, also ohne erkennbare Anzeichen der jeweiligen Marke, wurde rein anhand des Geschmacks von 51% die Marke *Pepsi* und nur von 44% die Marke *Coca Cola* bevorzugt. Die übrigen Probanden hatten keine Präferenz. Unter Offenlegung der Marke wählten in einer zweiten Versuchsreihe 65% *Coca Cola* und nur noch 23% präferierten die Marke *Pepsi*.⁷¹⁷ Dieses Experiment verdeutlicht sehr anschaulich und eindringlich die Bedeutung und Wirkung der Marke. Das Leistungsangebot eines Unternehmens muss vor den Kunden bestehen, das ist der „Moment of Truth“. Nur der Kunde entscheidet letztendlich über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

4.1.2 Zielsystem der Markenführung

Das Globalziel eines Unternehmens kann im Rahmen der Markenführung in ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ziele unterteilt werden. Diese Teilziele sind jedoch interdependent. Das **ökonomische Teilziel** zielt dabei auf die **Steigerung des**

⁷¹⁵ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 4

⁷¹⁶ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 4

⁷¹⁷ Chernatony / McDonald (1992), S. 9

Markenwertes ab, der durch einen positiven Preis- und/oder Mengeneffekt operationalisiert wird. Ferner hat die Marke, wie unter 3.4.2.2 beschrieben, als eigenständiger Vermögensgegenstand an Relevanz gewonnen, der positive Ausstrahlungseffekte auf Analysten, Investoren und Kreditgeber ausübt. Das ökonomische Ziel ist dabei jedoch nur mittelbar über die Erreichung der verhaltenswissenschaftlichen Ziele realisierbar. Das **verhaltenswissenschaftliche Ziel** besteht letztendlich darin, den potentiellen **Konsumenten zum finalen Kaufverhalten zu bewegen** und dazu, für die präferierte Marke einen Preisaufschlag gegenüber einem technisch vergleichbaren Konkurrenzangebot zu bezahlen. Dazu ist der Einsatz verhaltenswissenschaftlicher Sozialtechniken erforderlich.⁷¹⁸ Hier sind beispielsweise die auf *Pawlow* basierende **emotionale Konditionierung**⁷¹⁹ zur emotionalen Aufladung einer Marke, verschiedene **Assoziationsverfahren** zur Erkundung des Erlebnischarakters einer Marke⁷²⁰ oder die **Wort-Bild-Redundanz** zur Erzielung einer optimalen und konstanten Kommunikationswirkung⁷²¹ zu nennen. *Esch* merkt an, dass die verhaltenswissenschaftlichen Ziele den ökonomischen und den globalen Zielen vorgelagert sind und dass der Wert einer Marke aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht in den Köpfen der Konsumenten entsteht. Er bezeichnet das Markenwissen als Schlüssel zum Markenerfolg. Das Markenwissen setzt sich dabei aus den Determinanten Markenbekanntheit und Markenimage zusammen.⁷²² *Petruzzellis/Romanazzi/Tassiello* charakterisieren brand knowledge mit den Dimensionen brand association, brand personality, brand attitude und brand image.⁷²³ In diesem Ansatz fehlt jedoch die Markenbekanntheit im Sinne der Verkehrsgeltung. Die Dimensionen brand association, brand personality und brand attitude weisen Überschneidungen mit dem brand image auf, sodass der Mehrwert der Definitionserweiterung als eher gering eingestuft wird. Es wird daher der Definition *Eschs* gefolgt. Neben den Zielgrößen Markenbekanntheit und Markenimage führt *Esch* zur Generierung eines Zielsystems zur Markennavigation die folgenden Zielgrößen an.⁷²⁴

- **Markensympathie:** Die Markensympathie nimmt eine wichtige Zwischenrolle zwischen der Markenbekanntheit und dem Markenimage ein. Bekanntheit führt über einen Mere-Exposure-Effekt zu einer gewissen Sympathie, die die Basis für Vertrauen bilden kann.
- **Markenvertrauen:** Das Vertrauen, das man einer Marke entgegenbringt, speist sich aus der Bekanntheit, dem Image und der Zufriedenheit aus der Verwendungserfahrung.
- **Markenzufriedenheit:** Die Markenzufriedenheit entsteht in einer Soll-Ist-Analyse aus dem Abgleich der gemachten Markenerfahrung mit den subjektiven Markenerwartungen.

⁷¹⁸ vgl. *Esch* (2003), S. 61 f.

⁷¹⁹ vgl. *Mattenklott*, in *Florack / Scarabis / Primosch* (Hrsg.) (2007), S. 260

⁷²⁰ vgl. *Spiegel* (1970), S. 115

⁷²¹ *Langner* (2003), S. 279 f.

⁷²² vgl. *Esch* (2003), S. 62 f.

⁷²³ vgl. *Petruzzellis / Romanazzi / Tassiello* (2011), S. 313

⁷²⁴ vgl. *Esch* (2003), S. 77 ff.

- **Markenloyalität:** Die Markenloyalität ist zunächst durch die Wiederkaufsrate in Form der Markentreue gekennzeichnet. *Chaudhuri/Holbrook* weisen darauf hin, dass die Marke neben der Verhaltens- auch noch eine Einstellungsdimension besitzt. Die Einstellungsdimension subsumiert *Esch* in der Markenbindung.⁷²⁵
- **Markenbindung:** Die Markenbindung gibt als emotionales Konstrukt die gefühlsmäßige Bindung an die Marke wieder. Die Markenbindung geht somit über die Markenloyalität hinaus.

Die nachfolgende Abb. 22 verdeutlicht die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Zielgrößen und bildet damit eine grundsätzliche Ausgangsbasis für weiterführende Überlegungen.

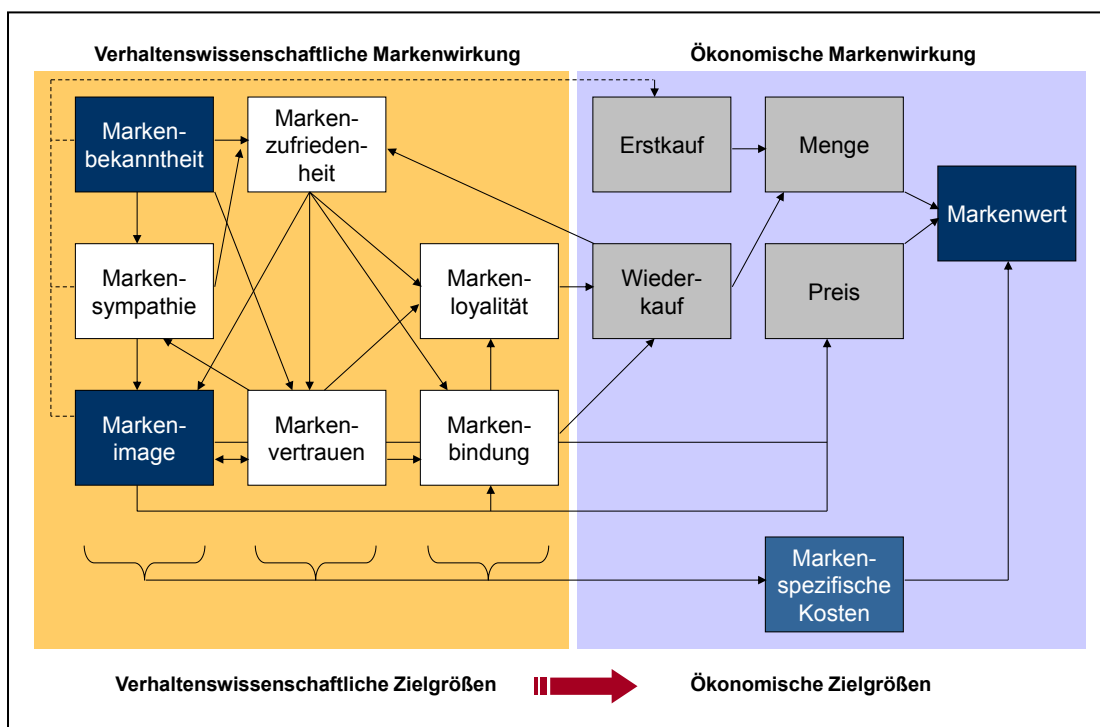


Abb. 22: Zielsystem zur Markennavigation⁷²⁶

Die Markenbildung setzt beim Konsumenten komplexe Lernvorgänge voraus. *Meffert/Burmann/Koers* definieren Lernen dabei als systematische Änderung des Verhaltens aufgrund von Erfahrungen. Sie führen weiter aus, dass der Verbraucher das Nutzenversprechen einer Marke erst lernen muss. Er muss lernen, worin im Vergleich zum Wettbewerb die bessere Leistung der Marke liegt, und er muss lernen, wo er letztendlich die Marke erwerben kann.⁷²⁷ Aufgrund der unter 3.4.3.1 und 3.4.3.2 beschriebenen Prozesse wie z.B. das soziologische Phänomen des Gruppendrucks bzw. des Gruppensogs oder die erfahrungsbasierten Deutungen und Interpretationen von bestimmten Sachverhalten auf Basis subjektiver Psycho-Logik (vgl. 3.4.4), darf man sich m.E. nicht

⁷²⁵ vgl. Esch (2003), S. 78, nach Chaudhuri / Holbrook (2001), S. 82

⁷²⁶ Esch (2003), S. 78, nach Esch / Geus / Langner (2002), o.S.

⁷²⁷ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 8

der Illusion hingeben, es bei der Markenbildung und Markenführung mit einem vollständig steuerbaren Prozess zu tun zu haben. Kulturelle Subgruppen können sich beispielsweise zur Identifikation bestimmter Marken bedienen und diese so mit Bedeutungsinhalten belegen, die vom Markeneigner, als Besitzer des gewerblichen Schutzrechtes, so nicht beabsichtigt gewesen und unter Umständen auch nicht dienlich sind. Da die Bildung von Marken nach *Domizlaff* in der Massenpsyche stattfindet, unterliegt sie zum Teil einer gewissen Eigendynamik. Es ist jedoch unbestritten, dass das Diffundieren der Marke in die Köpfe der Konsumenten Zeit benötigt. Um die Früchte erfolgreicher Markenführung ernten zu können, bedarf es daher eines gewissen Maßes an Ausdauer und Geduld. *Meffert/Burmann/Koers* konstatieren daher, dass Markenführung bei kurzfristigem Erfolgsdruck schnell zum reinen „Labeling“ verkommt und die positive markenwertsteigernde Wirkung ausbleibt.⁷²⁸

4.1.3 Markenführungskonzepte

Die verschiedenen Ansätze zur Markenführung haben sich im Zeitverlauf stark gewandelt. In großen Teilen lässt sich dabei jedoch ein Evolutionsprozess ausmachen. In Anlehnung an *Meffert/Burmann* lässt sich die historische Entwicklung der Markenführung dabei in die folgenden fünf Hauptphasen unterteilen⁷²⁹:

- Marke als bloßes Eigentumszeichen
- Instrumenteller Ansatz der Markenführung
- Funktionsorientierter Ansatz der Markenführung
- Nachfragebezogene wettbewerbsorientierte Markenführung
- Sozialpsychologische Markenführung

Wie unter 3.1 „Historische Entwicklung der Marke“ und 3.4.1 „Die rechtliche Ebene der Marke“ ausführlich dargelegt, hat die Marke ihren Ursprung in der Kennzeichnung von Waren als Herkunftsangabe und Eigentumszeichen. Dieser Aspekt gewann vor allem mit der einsetzenden Industrialisierung und ihrer anonymen Massenproduktion ab Mitte des 19. Jahrhunderts an Bedeutung. Die Marke als betriebswirtschaftliches Managementkonzept existierte zu dieser Zeit noch nicht.⁷³⁰ Zum Konzept **Marke als bloßes Eigentumszeichen** wird daher auf die genannten Abschnitte 3.1 und 3.4.1 verwiesen. Der Vollständigkeit halber wurde zusätzlich zu den vorstehend genannten Ansätzen noch der **entscheidungsorientierte Ansatz der Markenführung** ergänzt. Dieser nimmt jedoch eine bestimmte Sonderstellung ein, weil er mehr methodischer als inhaltlicher Natur ist.

⁷²⁸ vgl. Meffert / Burmann / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 9

⁷²⁹ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 18 ff

⁷³⁰ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 18 f.

4.1.3.1. Instrumenteller Ansatz der Markenführung

Wie unter 2.1.3 dargestellt, wurde das klassische Markenartikelkonzept stark von *Domizlaff* geprägt, der in Deutschland mit seinem 1939 erschienenen Werk „*Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens*“ auch als Begründer der Markentechnik angesehen wird. Das Konzept war speziell durch die folgenden vier Kriterien determiniert: konstante Warenqualität, gleichartige Aufmachung, überregionaler Vertrieb und Vorverkauf der Ware durch klassische Werbung. Eine besondere Errungenschaft von *Domizlaff* war m.E. die Erkenntnis, dass die Marke in den Köpfen der Verbraucher entsteht. Er prägte in diesem Zusammenhang den Begriff der „Massenpsyche“. In dieser Massenpsyche gilt es als Markenanbieter eine Monopolstellung zu erreichen.⁷³¹

Die Markenartikel verkauften sich aufgrund ihrer Bekanntheit im Handel ohne nennenswerte Beratungsaufwendungen, wodurch sie auch vom Handel begrüßt wurden, zumal sie dem Handel ferner gute Margen bescherten. Zu dieser Zeit dominierte ein konsumgüterorientiertes Markenverständnis. In der Marken-Definition von *Mellerowicz* von 1963 wird klar, dass Vorprodukte, Dienstleistungen oder Investitionsgüter grundsätzlich keine Marken sind⁷³² (vergleiche hierzu auch die Ausführungen zu *Mellerowicz* unter 2.1.2). *Mellerowicz* stellte einen gegenüber *Domizlaff* erweiterten Merkmalskatalog für Marken auf. Danach musste eine Marke eine für den privaten Bedarf geschaffene Fertigware sein, in einem großen Absatzgebiet angeboten werden, eine die Herkunft angegebene Markierung tragen, in einheitlicher Aufmachung und gleicher Menge angeboten werden, eine gleichbleibende oder verbesserte Qualität bieten, durch Werbung angepriesen werden und über Verkehrsgeltung verfügen.⁷³³ Bei Fehlen eines dieser Merkmale dürfte man demnach formal schon nicht mehr von einem Markenartikel sprechen. *Maier* weist darauf hin, dass *Leitherer* diesen merkmalsorientierten Ansatz als dualistischen Ansatz bezeichnet.⁷³⁴

Diese Markenführung war stark durch den Einsatz von Instrumenten beispielsweise zur Packungsgestaltung, zur Namensfindung oder zum Werbedesign geprägt, weshalb sich der Begriff der **Markentechnik** etablierte.⁷³⁵ Diese Art der Markenführung mag heute einseitig erscheinen, doch in der damaligen Zeit und vor dem Hintergrund des vorwiegend herrschenden Verkäufermarktes⁷³⁶ war sie durchaus erfolgreich.

Neuere merkmalsorientierte Ansätze, wie der von *Meyer/Schwartz*, reduzieren den Merkmalskatalog auf die drei Kriterien einheitliche Markierung, gleichbleibende oder verbesserte Qualität sowie Rückkopplungsmöglichkeiten zum Markenanbieter.⁷³⁷ *Maier*

⁷³¹ vgl. *Domizlaff* (1992), S. 137 ff.

⁷³² vgl. *Mellerowicz* (1963), S. 39

⁷³³ vgl. *Mellerowicz* (1963), S. 39

⁷³⁴ vgl. *Maier* (1999), S. 12, nach *Leitherer* (1955), S. 542

⁷³⁵ vgl. *Meffert / Burmann*, in *Meffert / Burmann / Koers* (2002), S. 21

⁷³⁶ Exkurs zum Verkäufermarkt: In einem Verkäufermarkt ist die Nachfrage größer als das Angebot, was die Absatzsituation für den Verkäufer gegenüber einer entgegengesetzten Position (sogenannter Käufermarkt) nennbar begünstigt.

⁷³⁷ vgl. *Maier* (1999), S. 13, nach *Meyer / Schwartz* (1994), S. 1191

konstatiert, dass dem instrumentellen bzw. merkmalsorientierten Ansatz die wesentliche Erkenntnis zu verdanken ist, dass die Marke eine Qualitätssicherungsfunktion übernimmt.⁷³⁸ Diese bildet die Grundlage für die Vertrauensfunktion, die speziell für Finanzdienstleister von Bedeutung ist, weil Finanzdienstleister vorwiegend Vertrauensgüter offerieren, deren Qualität der Konsument auch nach dem Erwerb nicht oder nur eingeschränkt prüfen kann. Die teilweise noch präsente weltweite Finanzkrise wird von der *Deutschen Bundesbank* speziell als Vertrauenskrise für Banken bezeichnet.⁷³⁹ Daher gewinnt die Qualitätssicherung von Marken insbesondere für Banken deutlich an Gewicht.

4.1.3.2. Funktionsorientierter Ansatz der Markenführung

Das als kasuistisch zu bezeichnende Vorgehen, den Markenartikel anhand eines stetigen Merkmalskatalogs zu bestimmen, wird „...der Komplexität und der Wandlungsfähigkeit der Erscheinungsformen des Markenartikels nicht gerecht. Folglich sind Begriffsbestimmungen, die sich streng an Äußerlichkeiten halten, nicht in der Lage, sämtliche Spielarten des Markenartikels zu erfassen. Diese Erkenntnis führt zur Abkehr von der Vorstellung, dass es sich bei einem Markenartikel um eine typische Warenform handelt, und initiiert den Versuch, die charakteristischen Merkmale des Markenartikels mit Hilfe typischer Marketinginstrumente zu erklären...“⁷⁴⁰

Ab den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ließ sich der Wechsel in der Markenführung von einem instrumentellen zu einem funktionsorientierten Markenansatz beobachten. Auslöser dafür waren erste rezessive Tendenzen nach dem Boom des *Erhard'schen* Wirtschaftswunders und dem Auftreten der ersten Ölkrise. Begleitet wurden die Entwicklungen mit einem gleichzeitigen Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt. „Der Absatzbereich der Unternehmen entwickelte sich zum dominanten Engpassbereich und rückte in den Mittelpunkt des Interesses... Dies auch deshalb, weil die bis dato verlässliche Größe im Absatzbereich, der stabile Stückpreis, durch die Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand im Jahre 1967 zu einer scheinbar unkalkulierbaren Absatzvariablen wurde.“⁷⁴¹ Mit der Preisbindung der zweiten Hand konnte der Hersteller dem Handel den Endverbraucherpreis (EVP) verbindlich vorgeben. Dadurch war der Handlungsspielraum des Händlers beispielsweise durch Sonderangebote sehr begrenzt. Seit der Aufhebung dieser Preisbindung kann der Hersteller nur eine unverbindliche Preisempfehlung aussprechen, die für den Handel nicht bindend ist.

Zur Kompensation dieser „Entmachtung“ der Hersteller beschäftigten sich diese unter Einsatz des aus den USA stammenden **Marketing-Know-hows** verstärkt mit der systematischen Ausgestaltung des Absatzbereichs. Initiiert durch das Profilierungsstreben der Hersteller entwickelte der Handel eine Me-Too-Politik und begann damit,

⁷³⁸ vgl. Maier (1999), S. 14

⁷³⁹ vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Monatsbericht Oktober 2010, S. 19

⁷⁴⁰ Weis / Huber (2000), S. 31

⁷⁴¹ Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (2002), S. 21

Handelsmarken zu implementieren. In dieser Phase wurde der Markenartikel vom Verständnis als **geschlossenes Absatzsystem** geprägt. Im Unterschied zum instrumentellen Ansatz der Markenführung, der die Markierungs- und Verpackungsgestaltung in den Vordergrund stellt, wurde das Aufgabengebiet der Markenführung weiter gefasst und umfasst nun auch Bereiche wie Marktforschung, Produktentwicklung, Preisstrategien oder Distributionsoptionen.⁷⁴²

4.1.3.3. Nachfragebezogener wettbewerbsorientierter Ansatz der Markenführung

Diese vierte Entwicklungsstufe der Markenführung vollzog sich von Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts bis Ende der 80er Jahre. *Maier* weist darauf hin, dass *Berekoven* und *Thurmann* bereits 1961 unabhängig voneinander einen Ansatz entwickelten, der zur Erfassung des Phänomens Marke eine kundenorientierte Sichtweise einnimmt.⁷⁴³

Die Marktsituation war gekennzeichnet durch starke Sättigungseffekte und zunehmend kritischere und preissensiblere Verbraucher. Durch die hohe Imitationsgeschwindigkeit von Innovationen verloren diese zunehmend ihren strategischen Wettbewerbsvorteil. Ebenso war eine Differenzierung über den ursprünglich zentralen Markenfaktor „Qualität“ kaum noch möglich, weil diese von den Konsumenten mittlerweile vorausgesetzt wurde. Der Handel gewann zunehmend an Macht, forderte für den knappen Regalplatz Listinggebühren und nahm verstärkt hauseigene Gattungsmarken in das Sortiment mit auf. In dieser Phase war das Markenverständnis stark von einem nachfragebezogenen subjektiven Markenbild geprägt. Zentrales Leistungskriterium für eine Marke war es, vom Kunden als Marke wahrgenommen zu werden.⁷⁴⁴ *Bruhn/Dahlhoff* konstatieren, dass in den 70er und 80er Jahren deutlich wurde, welche zentrale Rolle den kommunikativen Disziplinen im Marketing zukommt.⁷⁴⁵ Das bis dato existierende Selbstbild der Marke, sprich die Definition der Marke aus Anbietersicht, wurde um die Komponente des Fremdbildes, sprich die Definition der Marke aus Kundensicht, erweitert. Es hat sich somit ein wirkungsbezogenes Begriffsverständnis etabliert, bei dem die Wirkungen bzw. Meinungen der Nachfrager in den Mittelpunkt gestellt werden.⁷⁴⁶ *Meffert/Burmann* weisen darauf hin, dass in dieser Zeit Wissenschaftler wie *Berekoven*, *Trommsdorff* oder *Aaker/Keller* verstärkt einen **verhaltens- bzw. imageorientierten Ansatz der Markenführung** prägten.⁷⁴⁷ Die Marke wurde als subjektive Verbrauchervorstellung charakterisiert. Grundlage dieses Ansatzes waren Erkenntnisse aus der Erforschung der Entstehung und Bedeutung von Images – speziell Markenimages (vgl. hierzu auch die Ausführungen zu 2.3 „Abgrenzung Marke und Image“). *Hätty* stellt in seinem wirkungsbezogenen Ansatz zur Markenführung die folgenden drei Aspekte heraus,

⁷⁴² vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 21 ff.

⁷⁴³ vgl. Maier (1999), S. 14, nach Berekoven (1961), S. 145 ff.; Thurmann (1961), S. 16 f.

⁷⁴⁴ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 23 f.

⁷⁴⁵ Bruhn / Dahlhoff, in Bruhn / Dahlhoff (Hrsg.) (1993), S. 212

⁷⁴⁶ vgl. Maier (1999), S. 15

⁷⁴⁷ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 23; vgl. auch Berekoven (1978), S. 43 f.; Trommsdorff (1992), S. 458 f.; Aaker / Keller (1990), S. 27 f.

die jeweils zu gleichen Teilen zu erfüllen sind: Identifikations- und Individualisierungsfunktion, Vertrauens- und Sicherheitsfunktion sowie die Nutzenfunktion.⁷⁴⁸

In der alten klassischen Sichtweise, wie sie beispielsweise von *Mellerowicz* vertreten wurde, galten nur Fertigwaren oder allgemeiner formuliert Sachgüter als markierungsfähig. Immaterielle Marken waren ausgeschlossen. Anfang der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts änderte sich diese Beschränkung. Das bis dato vorherrschende materielle Markenverständnis nach *Domizlaff* wurde erweitert. Autoren wie *Kotler* und *Bloom*, *Scheuch* oder *Hesket* prägten die Entwicklung eines **Dienstleistungs- oder Servicemarketings**.⁷⁴⁹

Zeitgleich war die Entwicklung zu einem **technokratisch-strategischen Ansatz der Markenführung** zu beobachten. Vertreter dieses parallelen Ansatzes waren *Voss*, *Meffert*, *Haedrich/Tomczak*, *Brandmeyer/Schulz* oder *Franzen/Trommsdorff/Riedel*.⁷⁵⁰ Bei diesem Ansatz standen alle auf den absatzgerichteten Maßnahmen der Marketinggestaltung im Mittelpunkt. Damit wurde ein Wechsel vom eher verhaltensorientierten Konzept zum Unternehmensführungskonzept vollzogen, um speziell Integrationsdefizite, die man beim imageorientierten Ansatz befürchtete, zu kompensieren. Das Markenbild wurde jedoch zunehmend technokratischer und mechanistischer und entfernte sich damit vom zugrunde liegenden nachfragebezogenen Markenverständnis, das eher auf „weichen Faktoren“ basierte.⁷⁵¹

Leitherer und *Meyer* entwickelten unabhängig voneinander Ansätze, die sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragersicht berücksichtigten. Der Ansatz von *Leitherer* lässt sich als **marktbearbeitungssystemorientierter Ansatz** beschreiben. *Leitherer* stellt dabei drei Hauptkriterien in den Vordergrund:

- Das Ergebnis einer Marke ist eine spezifische Art des Vertrauens beim Nachfrager, das entweder sach- oder personenbezogen sein kann.
- Die Entwicklung einer Marke ist nicht zufällig, sondern wird von „Triebkräften“ bestimmt und läuft nach vorgezeichneten Regeln ab.
- Die Wirkung der Marke wird beim Verbraucher, Hersteller und Händler überprüft.⁷⁵²

Meyers Ansatz stellt sich wie folgt dar: „Aus der Namensgebung, der Kenntlichmachung gegenüber den letzten Verwendern, lassen sich zwanglos die Konsequenzen Rückkopplung, Dauerhaftigkeit und beständiges Streben nach Qualität ableiten. Diese drei Folgerungen wiederum führen über das Vertrauen zur Qualität zum öffentlichen Vertrauen

⁷⁴⁸ vgl. Häty (1989), S. 20

⁷⁴⁹ vgl. Meffert (1998), S. 1071

⁷⁵⁰ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 25; vgl. auch Voss (1983), S. 17 f.; Meffert (1988), S. 115 f. und 289 f.; Haedrich / Tomczak (1990) o.S.; Brandmeyer/Schulz (1989), o.S.; Franzen/Trommsdorff/Riedel (1994), o.S.

⁷⁵¹ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 25

⁷⁵² vgl. Maier (1999), S. 19, nach Leitherer (1955), S. 546

als Ergebnis systemgerechter Markentechnik.⁷⁵³ Die einheitliche Markierung sowie das Streben nach Qualität bilden in diesem Ansatz die Triebkräfte, wohingegen das öffentliche Vertrauen die Wirkung der Bemühungen kennzeichnet.

4.1.3.4. Fraktaler Ansatz der Markenführung

Zu Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts vollzog sich ein Wandel vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing, bei dem der Aufbau und Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen im Fokus stehen.⁷⁵⁴ In dieser Phase entwickelten sich Tendenzen, von der Marke als subjektiver Verbrauchervorstellung zur Marke als **sozialpsychologischem Phänomen** überzugehen. In dieser fünften Phase haben sich zwei Richtungen ausgebildet, zum einen der fraktale Ansatz der Markenführung und zum anderen der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung.

Der **fraktale Ansatz der Markenführung** geht auf *Gerken* zurück. Sind alle vorherigen Ansätze mehr oder weniger eine Evolution des jeweils vorherigen Ansatzes, so stellt der fraktale Ansatz einen Bruch mit den bis dahin existierenden Ansätzen dar. Bei diesem Ansatz wird die Marke von allen Grundprinzipien abgekoppelt und der Markenkern durch einen Mythos ersetzt. Dieser Mythos steht dabei für das nicht direkt beschreibbare Faszinosum der Marke. Der Mythos soll dabei durch Rituale gefestigt werden, zum Beispiel kommunikativer Art. Neben dem Mythos beinhaltet der fraktale Ansatz die Determinanten „Kairos“ und „Logos“. Darunter werden die Zeitgeistkomponente mit Strömungen und Trends verstanden sowie die sachlichen Informationen der Marke. Ferner propagiert *Gerken* eine „mitwachsende Markenoberfläche“, die sich „im Fluss des Zeitgeistes selbst organisiert“. Diese stark dynamische Komponente ist nicht unumstritten, weil in der klassischen Sichtweise eine gewisse **Konstanz** im Auftritt und in der Kommunikation erforderlich ist, um die Marke zu etablieren und zielgruppenspezifisch auf bestimmte Segmente auszurichten. Ferner ist eine unmittelbare Reaktion auf veränderte Nachfragebedürfnisse speziell auf fixkostenintensiven Märkten quasi ausgeschlossen.⁷⁵⁵ *Adjouri* kritisiert die mit der Beschreibung der Marke als Mythos verbundene Abstraktion. „Um eine Marke zu erklären oder sogar zu definieren, ist die Beschreibung als Mythos, Kult oder Religion nicht hilfreich. Im Gegenteil, die Marke wird dadurch noch unkonkreter.“⁷⁵⁶ Dieser Meinung wird sich angeschlossen. Es lässt sich somit konstatieren, dass der fraktale Ansatz der Markenführung nach *Gerken* eher theoretischer Natur ist und sich nicht als Steuerungsinstrument zur Markenführung eignet.

⁷⁵³ Maier (1999), S. 19, nach Meyer (1978), S. 171

⁷⁵⁴ vgl. Florack (2007), S. 221

⁷⁵⁵ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 27 f.; vgl. Gerken (1994a), o.S.; vgl. Gerken (1994b), o.S.; vgl. Gerken (1990), S. 46

⁷⁵⁶ Adjouri (2004), S. 227

4.1.3.5 Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung

Der **identitätsorientierte Ansatz der Markenführung** basiert prinzipiell auf dem Ansatz von *Domizlaff*, dass eine Marke über ein eigenes „Gesicht“ verfügt. Wie ein Mensch über bestimmte Persönlichkeitsmerkmale verfügt, so verfügt auch eine Marke über solche Merkmale. Die Wurzeln einer Marke sind verantwortlich für die Identität und bilden die Ausgangsbasis, die es sowohl bei bereits eingeführten als auch bei neuen Marken zu beachten gilt. *Esch* stellt in diesem Zusammenhang fest, dass Markenidentität und Markenimage deutlich zu trennen sind.⁷⁵⁷ Er definiert die Markenidentität als das Ziel, das das Unternehmen vorgibt. Er schlussfolgert daher, „(...) die Markenidentität ist das Selbstbild einer Marke aus Sicht der Manager eines Unternehmens, das Markenimage hingegen ist das Fremdbild der Marke aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen. (...) Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke.“⁷⁵⁸ Unter 4.1.2 „Zielsystem der Markenführung“ wird deutlich, dass das Image eine abhängige Größe der Variablen „Bekanntheit“ und „Sympathie“ ist. *Burmann/Meffert/Feddersen* interpretieren das Markenimage daher als Marktwirkungskonzept.⁷⁵⁹

Speziell zur Konzeption einer neuen Marke ist es erforderlich, dass vom Unternehmen ein Selbstbild vorgegeben wird, das über einen Lernprozess allmählich ein Fremdbild in den Köpfen der Anspruchsgruppen formt. *Kapferer* betont daher, dass die Marke zunächst aufgebaut werden muss, bevor sich ein Image bilden kann.⁷⁶⁰ Den Ausgangspunkt stellt somit das Selbstbild dar, aus dem sich das Fremdbild speist. Es ist m.E. wesentlich, über das Selbstbild der Marke ein Selbstverständnis der Marke zu gewinnen, um die Marke zielgerichtet aufbauen und steuern zu können. *Esch* konstatiert, dass es zu kurz greifen würde, die Marke nur auf Basis von Imageanalysen im Zeitverlauf zu repositionieren, ohne dabei die Markenidentität, also die Wurzeln der Marke, zu berücksichtigen.⁷⁶¹ An dieser Stelle wird auch nochmals deutlich, dass das Verständnis der Marke als Mythos zu Steuerungszwecken wenig zielführend ist.

Zwischen dem Selbstbild als Ausgangsbasis und dem Fremdbild als Resultat befindet sich die **Markenpositionierung**. Ziel der Markenpositionierung ist es, „(...) die Identität unter Berücksichtigung relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen durch eine klare Fokussierung auf für Kunden und Anspruchsgruppen wichtige und von der Konkurrenz differenzierende Eigenschaften wirksam umzusetzen.“⁷⁶² Im Rahmen der Positionierung wird die Marke durch wenige prägende Merkmale charakterisiert. Bei *BMW* wären beispielsweise zu nennen Sportlichkeit, Dynamik und „Freude am Fahren“. Im nächsten Prozessschritt gilt es diese Charakteristika für den Kunden sichtbar umzusetzen, zum Beispiel beim Produktdesign, bei der Werbung oder in anderen Bereichen des Marketing-

⁷⁵⁷ vgl. *Esch* (2003), S. 83 f.

⁷⁵⁸ *Esch* (2003), S. 84

⁷⁵⁹ vgl. *Burmann / Meffert / Feddersen*, in *Florack / Scarabis / Primosch* (Hrsg.) (2007), S. 5

⁷⁶⁰ vgl. *Kapferer* (1992), S. 45

⁷⁶¹ vgl. *Esch* (2003), S. 84

⁷⁶² *Esch* (2003), S. 86

Mix. *Esch* konstatiert in diesem Zusammenhang in Bezugnahme auf *Meier-Kortwig/Stüwe*, dass „(...) das Selbstbild der Markenidentität erst für den Konsumenten erfahrbar wird, wenn es in reale Produkte, Kommunikationsmittel, Architektur etc. umgesetzt worden ist.“⁷⁶³

Weis/Huber konstatieren, dass sich die Marke mit dem identitätsorientierten Ansatz zu einem lebenden System entwickelt hat. „Der Markenartikel soll den >Drang des Konsumenten nach Verschmelzung mit dem zu Konsumierenden< stillen, so dass sich eine Definition des Markenartikelbegriffs über ein Bündel zum Selbstkonzept stilisierter Einstellungen und Werte immer mehr durchsetzt und die Marke zum lebenden System wird, das durch unendlich viele Subsysteme, wie z.B. seine Gestaltung, seine Leistung, seine Werbung, seinen Vertrieb sowie seine Kunden und ihre vielfältigen Vorstellungen, gebildet und in Gang gehalten wird, d.h. die Marke wird zu einem System, bei dem Mensch und Dinge sich zu einem gestalthaften Ganzen vernetzen und darüber in Wechselbeziehung treten.“⁷⁶⁴

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung scheint sich derzeit in der Wissenschaft zu manifestieren. Im Weiteren werden hierzu vier Ansätze diskutiert, analysiert, zusammengeführt und bewertet:

- Identitätsansatz von *Aaker*
- Identitätsansatz von *Meffert/Burmann*
- Identitätsansatz von *Kapferer*
- *Markensteuerrad* von *icon brand navigation* als Identifikationsansatz.

Identitätsansatz von *Aaker*:

Aaker geht davon aus, dass sich die Marke aus den zwei Hauptteilen „Kern-Identität“ und einer „erweiterten Markenidentität“ zusammensetzt. Der **Kern** steht dabei für Kontinuität und Beständigkeit. Er beschreibt Markendeterminanten, die im Zeitverlauf unverändert bleiben sollten. Die **erweiterte Markenidentität** hingegen stellt den variablen Teil der Marke dar. Sie passt sich dem Zeitgeist an und hält die Marke aktuell. Die Kernidentität kann dabei durch einen griffig geformten Satz, die sogenannte Markenessenz, noch schärfer gefasst werden. Diese Markenessenz ist jedoch nicht zu verwechseln mit einem herkömmlichen Slogan. Einflussgrößen für die Markenessenz, die Kernidentität und die erweiterte Markenidentität sind die Parameter Produkt (z.B. Spezifikation, Verwendung), Organisation (z.B. innovativ, vertrauenswürdig, international), Person (z.B. Markenpersönlichkeit, bspw. „vornehm“, und Beziehung zum Konsumenten) und Symbol (z.B. Farbe, Logo, Cowboy von *Marlboro*). Die folgende Abb. 23 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

⁷⁶³ Esch (2003), S. 87, nach Meier-Kortwig / Stüwe (2000), S. 190

⁷⁶⁴ Weis / Huber (2000), S. 33

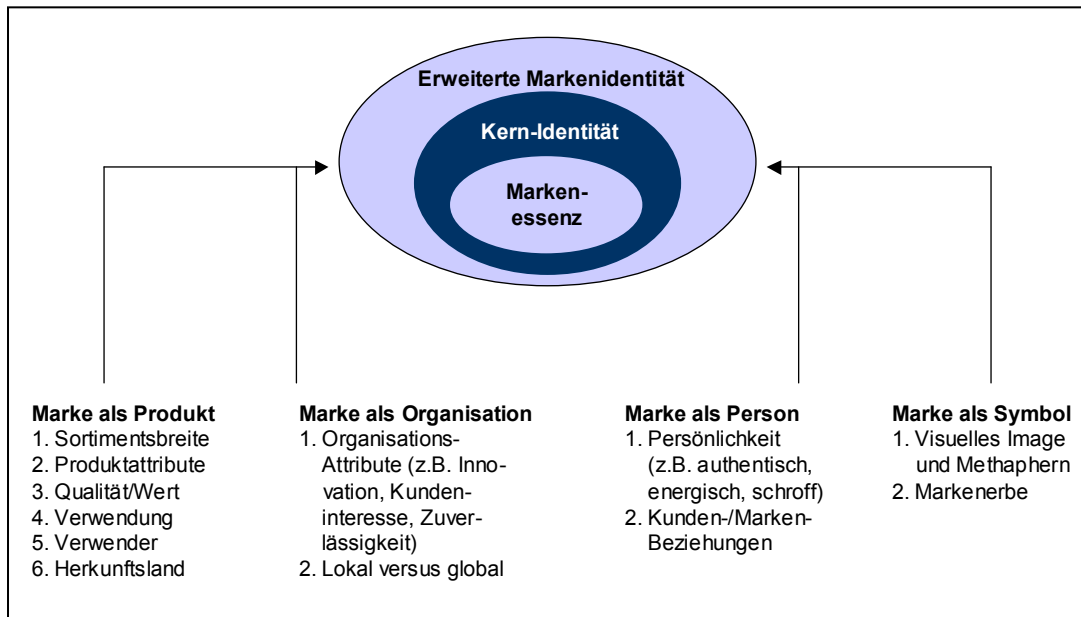


Abb. 23: Die Markenidentitätskreise von *Aaker* und deren Dimensionen⁷⁶⁵

Identitätsansatz von *Meffert/Burmann*:

Das Selbstbild der Marke setzt sich nach *Meffert/Burmann* aus der **Markenphilosophie** und der **Markenidentität** zusammen. Die Markenphilosophie steht im Zentrum. Sie beinhaltet in Form eines plastischen Markenleitbildes die Kompetenz der Marke, die Markenvision, die grundlegenden Wertvorstellungen und das Verhältnis der Marke zu den Anspruchsgruppen. Die Markenidentität setzt sich quasi aus den gleichen vier Bausteinen zusammen wie bei *Aaker*, allerdings sind die Bezeichnungen leicht different. *Meffert/Burmann* sprechen hier von der Marke als Symbol, der Marke als Unternehmen, der Personalisierung der Markenidentität und der Marke als Produkt. Dieser Ansatz stellt m.E. eine Erweiterung des Ansatzes nach *Aaker* dar, weil die Einflussfaktoren der Markenkomponenten des Selbstbildes mit denen des Fremdbildes gespiegelt werden. *Meffert/Burmann* sprechen hier von einer Erweiterung der absatzmarktbezogenen Perspektive um die innengerichtete Perspektive, in deren Mittelpunkt die Wechselseitigkeit von Image und Identität steht.⁷⁶⁶ Hier kommt es zu einem regulativen Rückkopplungsprozess zwischen der Eigen- und der Fremdsicht. Allerdings fehlt m.E. in diesem Ansatz jedoch im Gegensatz zu *Aaker* die zeitliche Komponente der Marke, die sich aus einem konstanten Teil und einem dem aktuellen Zeitgeist angepassten Teil zusammensetzt.

Meffert/Burmann konstatieren, dass vor dem Hintergrund zunehmend sinkender technischer und qualitätsbezogener Differenzierungspotentiale der Entwicklung eines identitätsorientierten, nach außen und innen gerichteten Markenführungsprozesses zum Aufbau und Management eine entscheidende Bedeutung zukommt. „Die Markenführung umfasst somit die Planung, Koordination, Durchsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen

⁷⁶⁵ Esch (2003), S. 92, nach Aaker / Joachimsthaler (2000), S. 44

⁷⁶⁶ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 29

zur Erzielung eines definierten Soll-Images (Schmitt/Pan 1995, S. 24) bei den relevanten externen und internen Bezugsgruppen des Unternehmens (Barich/Kotler 1990, S. 96).⁷⁶⁷

Identitätsansatz von Kapferer:

Kapferer wählt einen leicht differenten Ansatz im Vergleich zu den vorstehend beschriebenen. Er wählt zur Bestimmung der Identität sechs Einflussgrößen und teilt diese in die zwei Bereiche **Innen-** und **Außen-Orientierung**. Diese sechs Einflussgrößen bezeichnet er plastisch als Identitätsprisma.⁷⁶⁸

- **Innen-Orientierung:**

- Persönlichkeit und Charakter der Marke (z.B. offen und jung oder konservativ)
- Kultur der Marke (Marke ist dabei von der Kultur bspw. „deutsch“ geprägt, ist aber gleichzeitig auch selber Kulturträger)
- Selbstimage der Marke (z.B. Projektion der eigenen Werte oder des eigenen Status)

- **Außen-Orientierung:**

- Erscheinungsbild (Beschaffenheit der Marke, Gesamtheit der sachlichen Merkmale)
- Beziehung der Marke zu den Nutzern (z.B. *Yves Saint Laurent* als Marke der Verführung, *Landliebe* als Mutter-Kind-Beziehung)
- Reflexion der Marke (Wahrnehmung durch den Kunden, z.B. exklusiv und maskulin)

Die folgende Abb. 24 zeigt exemplarisch das Identitätsprisma der Sport- und Bekleidungsmarke *Lacoste*.

⁷⁶⁷ Meffert / Burmann, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 30

⁷⁶⁸ vgl. Esch (2003), S. 96, nach Kapferer (1998), S. 56



Abbildung 24: *Lacoste*-Identitätsprisma⁷⁶⁹

Markenstewerrad von icon brand navigation als Identifikationsansatz:

Nach den Erkenntnissen der Hemisphärenforschung wird zwischen einer linken Hirnhälfte (eher sachlich / rational) und einer rechten Hirnhälfte (eher gefühlsmäßig / emotional) unterschieden. Unter 3.4.4.2 Neuroökonomik und Neuro-Wissenschaften wurde aufgezeigt, dass diese Hemisphären nicht getrennt voneinander arbeiten, sondern in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen. Eine Marke muss somit ganzheitlich wirken und sowohl rationale als auch emotionale Aspekte berücksichtigen. Das Markenstewerrad von *icon brand navigation* wird diesem Anspruch gerecht, indem es beide Hemisphären inkludiert. Die beiden Hemisphären stellen sich im Markenstewerrad wie folgt dar:

• **Linke Hemisphäre:**

- Kompetenz der Marke / *Wer bin ich?* (z.B. Herkunft der Marke, Alter der Marke, Wurzeln der Marke etc.)
- Benefit und Reason Why / *Was biete ich an?* (Eigenschaften der Marke und Nutzen für den Anwender)

• **Rechte Hemisphäre:**

- Markentonaltät / *Wie bin ich?* (z.B. Emotionen und Gefühle, Persönlichkeitsmerkmale, Markenbeziehungen, Markenerlebnisse)
- Markenbild / *Wie trete ich auf?* (alle sichtbaren modalitätsspezifischen Eindrücke, z.B. Optik, Haptik etc. von Produkt, Verpackung, Architektur, Kommunikation etc.)

⁷⁶⁹ Esch (2003), S. 97, nach Kapferer (1998), S. 105

Die folgende Abb. 25 stellt das Markensteuerrad nach *icon brand navigation* dar.

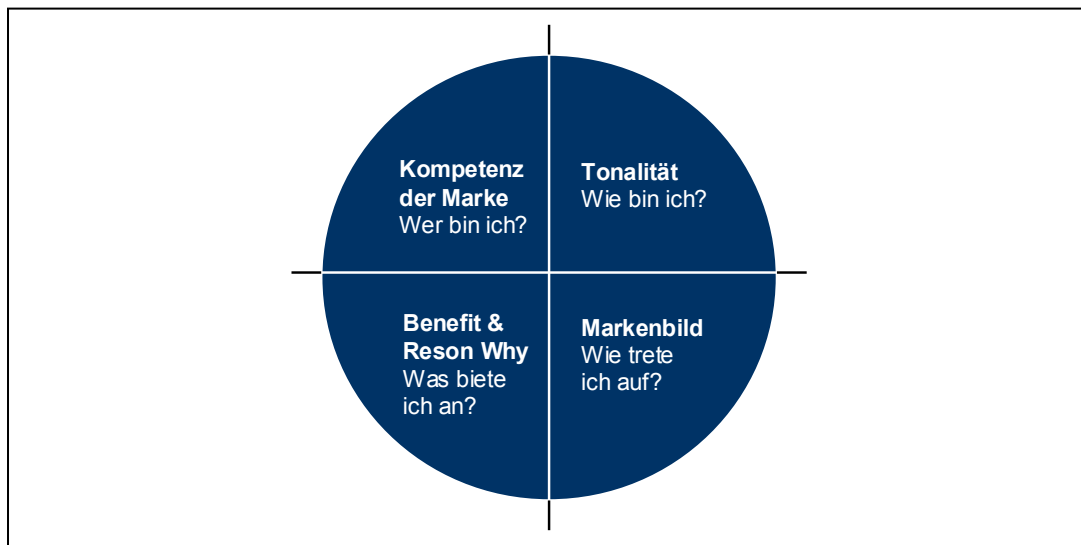


Abb. 25: Markensteuerrad von *icon brand navigation*⁷⁷⁰

Meyer/Maier betonen, dass es zunächst von zentraler Bedeutung ist, den eigenen Kernnutzen zu bestimmen, der dem Kunden geboten werden soll, um damit die Positionierung des Unternehmens vorzugeben.⁷⁷¹ Hierzu sind nach *Aaker* vier Fragen zu beantworten, die Ähnlichkeiten zum Markensteuerrad nach *icon brand navigation* aufweisen, was diesen Ansatz erhärtet.

- “What is the soul of the brand?”
- What are the fundamental beliefs and values of the brand?
- What are the competencies of the organization behind the brand?
- What does the organization behind the brand stand for?⁷⁷²

Krauter/Kübler/Krauβ erweitern das Markensteuerrad von *icon brand navigation* um die folgenden drei Einflussgrößen und bezeichnen die Gesamtheit aller sieben Punkte als Unternehmensphilosophie.⁷⁷³

- Tradition, Vergangenheit / *Wo komme ich her?* (Unternehmenskultur)
- Sinn, Zweck, Mission / *Warum bin ich hier?* (Grundauftrag, Fragen nach der Existenzberechtigung)
- Ziele, Vision / *Wo will ich hin?* (Was will das Unternehmen erreichen? Wie soll die Unternehmenszukunft aussehen?)

⁷⁷⁰ Esch (2003), S. 98, nach *icon brand navigation*

⁷⁷¹ vgl. Meyer / Maier, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997, S. 106

⁷⁷² Meyer / Maier, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997, S. 106; nach Aaker (1996), o.S.

⁷⁷³ vgl. Krauter / Kübler / Krauβ (2003), S. 53 f.

Für die Markenführung stellt diese Erweiterung m.E. jedoch keinen Mehrwert dar. Die Frage danach, wo die Marke herkommt, beantwortet das Markensteuerrad mit der Kompetenz der Marke. Die Sinn- bzw. Legitimationsfrage stellt sich m.E. für ein betriebswirtschaftliches Unternehmen nicht und die Frage nach der Zukunft spiegelt sich im Bezug auf die Marke auch im Benefit & Reason Why sowie im Markenbild wider (was will ich anbieten und wie will ich auftreten?). Sollten mit der Frage nach der Zukunft generelle Unternehmensziele gemeint sein, wie beispielsweise „Marktführer in China“ zu werden, so ist dies nicht Teil der Markenführung. Daher wird eine Erweiterung des Markensteuerrads nicht als zielführend angesehen.

Linxweiler vertritt die Auffassung, dass die Marken-Identität die zentralen Kernwerte der Marke enthält. Die Markenidentität bildet seiner Auffassung nach die Ausgangsbasis für die Marken-Philosophie. Die Markenphilosophie ist anhand der folgenden neun Fragen zu beantworten, die große Übereinstimmung mit dem Markensteuerrad von *icon brand navigation* als auch mit dessen Erweiterung durch *Krauter/Kübler/Kraus* aufweisen:

- 1) „Wer sind wir?
- 2) Was bieten wir?
- 3) Wie sind wir?
- 4) Was sind unsere Visionen?
- 5) Was sind unsere Ziele?
- 6) Was sind unsere Grundsätze?
- 7) Worauf beruht unser Erfolg?
- 8) In welchen Märkten bewegen wir uns?
- 9) Was unterscheidet uns vom Wettbewerb?⁷⁷⁴

Trotz der augenscheinlichen Erweiterung des Markensteuerrads von *icon brand navigation* ist der Aspekt des Markenbilds bzw. die Frage nach dem „Wie treten wir auf?“ nicht Bestandteil des Konzepts. Wie bereits zur Erweiterung von *Krauter/Kübler/Kraus* ausgeführt, bietet auch der erweiterte Ansatz von *Linxweiler* keinen signifikanten Zugewinn. Ferner lässt sich konstatieren, dass die Aspekte von *Linxweiler* nicht überschneidungsfrei sind. So speist sich beispielsweise die Antwort auf die Frage, was den Anbieter vom Wettbewerb unterscheidet, daraus, was er anbietet und wie er auftritt.

Das Markensteuerrad hat sich in der Praxis bewährt und wird bereits von Kreditinstituten angewandt. Das nachstehende Beispiel zeigt das Markensteuerrad zur Zielpositionierung der Volksbanken Raiffeisenbanken (vgl. Abb. 26).

⁷⁷⁴ Linxweiler (2001), S. 75



Abb. 26: Markensteuerrad (Ziel-Positionierung) der Volksbanken Raiffeisenbanken⁷⁷⁵

Ergänzend ist hinzuzufügen, dass das Unternehmen nach *Abimbola* neben der Marke auch stark von den beiden Faktoren **Organisationsidentität** und **Reputation** beeinflusst wird. „(...) consumers are driven not by the brand alone, but also by evaluation based on their views of the organisation behind the brands (...) Reputation is the more or less favourable regard in which a firm is held by its stakeholders.“⁷⁷⁶ *Abimbola* betont: “An underlying gained knowledge here is that the greater the alignment between brand, OI (Anm. des Autors: organisation identity) and reputation, the more consistent and, therefore, the more successful a firm’s offering.“⁷⁷⁷

Bewertung der Ansätze zur identitätsorientierten Markenführung als Teildisziplin der sozialpsychologischen Markenführung:

Die Ansätze von *Aaker* und *Meffert/Burmann* weisen in Bezug auf die vier bestimmenden Determinanten 1) Marke als Produkt, 2) Marke als Organisation, 3) Marke als Person und 4) Marke als Symbol eine hohe Überschneidung auf. *Meffert/Burmann* ergänzen in ihrem Ansatz jedoch zum Selbstbild das Fremdbild, sprich die Wirkungsebene des Konsumenten, um die Markenwirkung rückzukoppeln. Diese Erweiterung ist m.E. zielführend, um einen geschlossenen Regelprozess zu ermöglichen. Allerdings berücksichtigen *Meffert/Burmann* nicht die zeitliche Komponente von *Aaker*, wonach die Marke aus einem konstanten Teil

⁷⁷⁵ vgl. Bookhagen (2006), S. 57

⁷⁷⁶ siehe *Abimbola* (2009), S. 219

⁷⁷⁷ siehe *Abimbola* (2009), S. 220

(Kern-Identität) und einem dem Zeitgeist angepassten Teil (erweiterte Markenidentität) besteht. Dieser Aspekt ist m.E. von hoher Bedeutung, um eine Marke bei aller Tradition und Stabilität aktuell zu halten. Selbst von *Montblanc* gibt es eine *Paul McCartney*-Sonderedition, die als Stifteklemme die berühmte Bassgitarre des Beatles zeigt. *Kapferer* geht ebenfalls von einer deutlichen Trennung zwischen Innen- und Außensicht aus. Sein Ansatz unterscheidet sich jedoch von den vorangegangenen dadurch, dass *Kapferer* sechs Determinanten einführt. „Persönlichkeit und Charakter der Marke“ entsprechen dabei dem Punkt „Personalisierung der Markenidentität“. Das „Erscheinungsbild der Marke“ umfasst die von *Meffert/Burmann* getrennten Aspekte „Marke als Symbol“ und „Marke als Produkt“. Der Aspekt von *Meffert/Burmann* „Marke als Unternehmen“ findet sich bei *Kapferer* nicht wieder. Die Aspekte von *Kapferer* „Kultur der Marke“, „Selbstimage der Marke aus Sicht des Anbieters“ sowie „Beziehung der Marke zu den Nutzern“ finden sich bei *Meffert/Burmann* in der Markenphilosophie wieder. Der Aspekt der „Reflexion der Marke“ von *Aaker* findet sich bei *Meffert/Burmann* durch die Implementierung eines regulativen Rückkopplungsprozesses wieder. Der Ansatz von *Kapferer* bietet m.E. gegenüber dem Ansatz von *Meffert/Burmann* durch den Verzicht auf die Trennung zwischen Markenphilosophie und Markenidentität sowie eine eindeutige Zuordnung der Determinanten zu einer Innen- und einer Außensicht in der Anwendung Vorteile. Es bleibt jedoch die Herausforderung, Aspekte wie „Selbstimage“ oder „Reflexion der Marke aus Kundensicht“ zu operationalisieren und zu „übersetzen“.

Esch konstatiert in diesem Zusammenhang, dass sich die Ansätze von *Aaker*, *Meffert/Burmann* sowie *Kapferer* gut dazu eignen, Wirkungszusammenhänge zur Markenidentität aufzuzeigen. Allerdings sind sie aufgrund von Überschneidungen zwischen einzelnen Identitätsdimensionen (beispielsweise Trennung von Produkt und Symbol) zur Konzeption einer angestrebten Ziel-Markenidentität weniger geeignet. Ferner berücksichtigen sie nicht die neusten Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften zur Wirkung der Marke in den Hemisphären des Verbrauchergehirns. Die Marke muss ganzheitlich wirken, kognitiv und affektiv. Es müssen somit verbale und nonverbale Eindrücke bzw. rationale und emotionale Markenelemente inkludiert werden (vgl. Ausführungen zu 3.4.4.2). Besser geeignet zu sein scheint hier das **Markenstueerrad** von *icon brand navigation*, da dieses verhaltenswissenschaftlich abgeleitet ist und die wenigsten Überschneidungen zwischen den einzelnen Dimensionen der Markenidentität aufweist.⁷⁷⁸ Das Markenstueerrad ist eingängig, transparent und überschneidungsfrei. Ferner wirkt es ganzheitlich – kognitiv und affektiv. Es hat jedoch einen starken Fokus auf dem Selbstbild, was auch anhand der erläuternden Fragen wie „Wer bin ich?“, „Wie trete ich auf?“ usw. deutlich wird. Das Markenstueerrad ist daher in Analogie zum Rückkopplungsprozess von *Meffert/Burmann* zu spiegeln bzw. um das Fremdbild der Konsumenten zu erweitern. M.E. sollte die Marke daher, nachdem sie anhand des Markenstueerrads aufgebaut wurde, in einem iterativen Prozess mit dem Markenstueerrad aus Sicht des Konsumenten abgeglichen werden, um auch hier einen geschlossenen Regelkreis aufzubauen. Ferner sollte das Markenstueerrad um die zeitliche Komponente

⁷⁷⁸ vgl. *Esch* (2003), S. 99 f.

von *Aaker* erweitert werden. Die folgende Abbildung 27 stellt diesen analytisch abgeleiteten und erweiterten Ansatz dar.

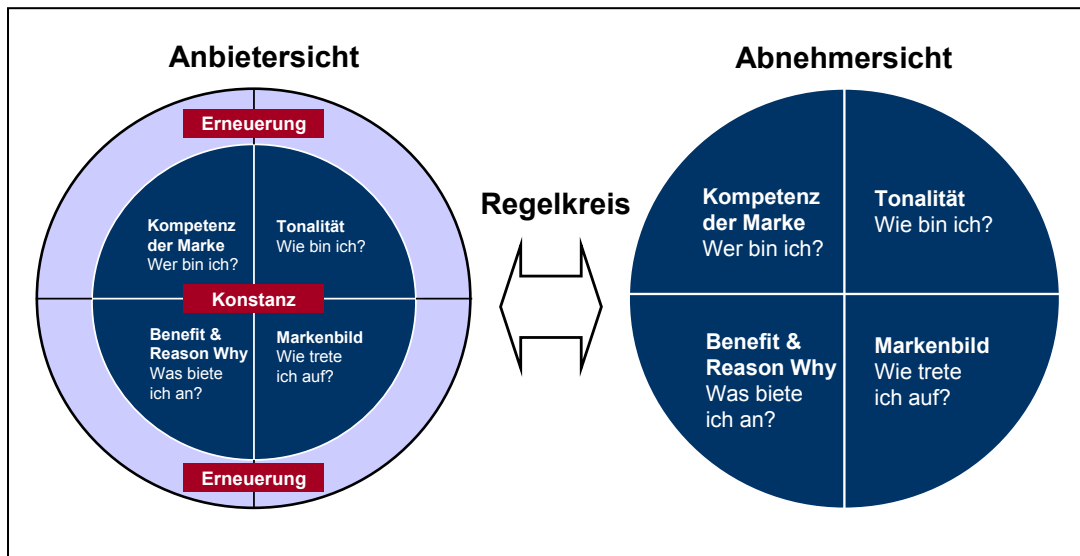


Abb. 27: Erweitertes Markenstewerrad nach *icon brand navigation*⁷⁷⁹

Im Zusammenhang mit der Markenidentität wird auch der Begriff „**Corporate Identity**“ genannt. Daher wird es als zielführend erachtet, diesen Ansatz zu klären. Die Bezeichnung Corporate Identity geht auf *Chajet* zurück, den CEO des Beratungsunternehmens *Lippincott&Margulies*. Unter dieser Bezeichnung offerierte er einen Prozess zur Lösung von Imageproblemen mittels einer Koordination des visuellen Stils, der Grafik, eines totalen Packungsdesigns und einer ganzheitlichen Abstimmung aller Elemente der Unternehmenskommunikation aufeinander, „(...) so dass sie einer einzigartigen, gemeinsamen Corporate Identity Ausdruck verleihen.“⁷⁸⁰ *Guterman/Krämer-Bach* weisen darauf hin, dass in Deutschland speziell die Ansätze von *Birkigt/Stadler/Funk* Beachtung gefunden haben. *Birkigt/Stadler/Funk* beschreiben Corporate Identity wie folgt. Corporate Identity ist „(...) die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“⁷⁸¹ *Guterman/Krämer-Bach* führen weiter aus, dass Corporate Identity, oder kurz CI genannt, einen Dreiklang aus Produkt-, Verhaltens- und Kommunikationsdesign beschreibt.⁷⁸²

Meffert differenziert den design-, den führungs-, den strategie- und den planungsorientierten Ansatz der Corporate Identity. „Der **designorientierte Ansatz** stellt

⁷⁷⁹ eigene Darstellung in Anlehnung an *icon brand navigation*, vgl. Esch (2003), S. 98

⁷⁸⁰ Gutermann / Krämer-Bach, in Wiedemann / Klee / Buxel u.a. (Hrsg.) (2003), S. 94, nach Chajet / Shachtman (1995), S. 19

⁷⁸¹ Birkigt / Stadler / Funck (2000), S. 18

⁷⁸² vgl. Gutermann / Krämer-Bach, in Wiedemann / Klee / Buxel u.a. (Hrsg.) (2003), S. 95

das formale Erscheinungsbild in den Vordergrund und geht über ein formalästhetisches Aufgabenverständnis nicht hinaus. Die identitätsorientierte Leitung eines Unternehmens steht im Mittelpunkt des **führungsorientierten Ansatzes**. CI wird als Instrument zur Steuerung sämtlicher Prozesse verstanden, um ein zielkonformes Verhalten der Unternehmensmitarbeiter zu gewährleisten. In **strategieorientierten Ansätzen** wird die CI u.a. als Basisstrategie für die gesamte Unternehmensstrategie aufgefasst. Somit bildet die CI den Fokus für alle Unternehmensaktivitäten, sowohl nach außen als auch nach innen. Der **planungsorientierte Ansatz** stellt die umfassendste Beschreibung des CI-Begriffs dar. CI wird dabei als strategisch geplanter, iterativer, dynamischer Planungsprozess verstanden, der das Erscheinungsbild, die Verhaltensweisen und die Aktivitäten eines Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis unter einer einheitlichen Konzeption koordiniert.⁷⁸³ *Maier* konstatiert, dass speziell der planungsorientierte CI-Ansatz dem Markenverständnis recht nahekommt.⁷⁸⁴

Fuchs betont speziell die Innen- und die Außenwirkung der Corporate Identity. Die Innenwirkung beschreibt er dabei als deutliches Wir-Bewusstsein, das sich aus gelebten Verhaltensmustern und Normen speist. Bei der Außenwirkung besteht das Ziel darin, durch das Aussenden einheitlicher verbaler und nonverbaler Signale bei den Adressaten den Aufbau eines Firmenimages zu ermöglichen, das mit dem Corporate Identity-Konzept kongruent ist.⁷⁸⁵ Abb. 28 stellt diesen Sachverhalt komprimiert dar. Es sei noch angemerkt, dass die bestimmenden Faktoren der Corporate Identity in der Wissenschaft in der Regel in die folgenden Bausteine zergliedert werden: Corporate Behaviour, Corporate Communication und Corporate Design.⁷⁸⁶

In Anbetracht des Themas der vorliegenden Arbeit wird das Corporate Identity-Konzept mit seinen Bestandteilen an dieser Stelle nicht weiter vertieft. Es wird exemplarisch auf *Fuchs (2001), S. 154 ff.* verwiesen.

⁷⁸³ Meier (1999), S. 23, nach Meffert (1994b), S. 85 f.

⁷⁸⁴ vgl. Maier (1999), S. 23

⁷⁸⁵ vgl. Fuchs (2001), S. 153 f.

⁷⁸⁶ vgl. Fuchs (2001), S. 154 ff.

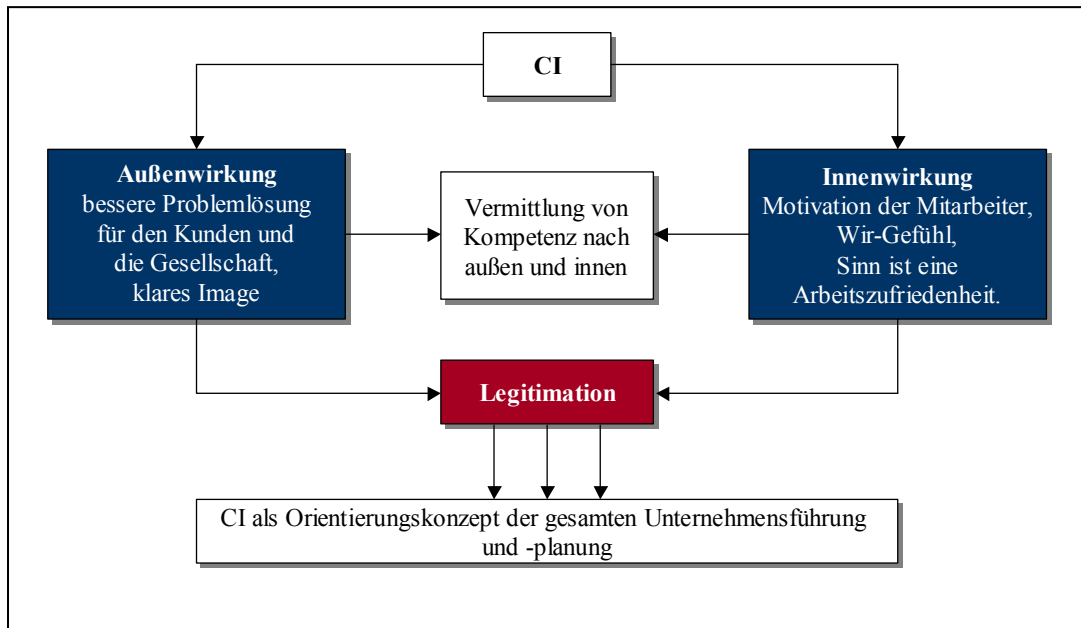


Abb. 28: Die Wirkungsweise des CI im Unternehmensprozess⁷⁸⁷

Abschließend lässt sich m.E. konstatieren, dass die Corporate Identity dazu dient, ein konsistentes Markenimage zu transportieren. Wie unter 2.3 abgeleitet, wird der Standpunkt eingenommen, dass das Image bzw. Markenimage die Perspektive des Konsumenten auf die Marke beschreibt – sprich das Fremdbild. Die Markenidentität hingegen lässt sich in Anlehnung an *Esch* als das Selbstbild der Marke charakterisieren.⁷⁸⁸ *Süchting/Paul* weisen darauf hin, dass im Bereich der Kreditinstitute vorwiegend Unternehmens- anstatt Produktmarken anzutreffen sind. Sie beziehen sich dabei zum einen darauf, dass sich eine direkte Verkaufswerbung für Bankprodukte schwierig gestaltet, und zum anderen darauf, dass eine allgemeine Tendenz hin zur Universalbank und zur Vereinheitlichung des Leistungsangebots zu beobachten ist, weshalb speziell Institutsmarken und Institutswerbung zu beobachten sind.⁷⁸⁹

4.1.3.6 Consumer Psychology Model of Brands (CPMB)

Einen integrativen und damit innovativen Ansatz zur Markenführung stellt das 2012 von *Schmitt* entwickelte **Consumer Psychology Model of Brands (CPMB)** dar, bei dem die Marke konzentrisch von der objektiv funktionalen Ebene über die nachfragebezogene Ebene (vgl. 4.1.3.3) bis zur soziokulturellen Ebene (vgl. 3.4.3) betrachtet wird. Das CPMB ist dabei nicht empirisch hergeleitet, sondern stellt einen integrativen theoretischen Ansatz dar, der sich auf bestehende Erkenntnisse bezieht. Das CPMB bietet dabei eine m.E. bemerkenswerte Breite bei einer gleichzeitig klaren Strukturierung. *Schmitt* gibt einleitend an: „In contrast to general information processing models, the consumer-psychology

⁷⁸⁷ Fuchs (2001), S. 154, nach Keller / Keller (1994), S. 114

⁷⁸⁸ vgl. Esch (2003), S. 84

⁷⁸⁹ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 719

model of brands focuses specifically on the unique characteristics of brands. One brand, for example, can span across various products and product categories. Brand information is conveyed frequently through multi-sensory stimulation. Brands can form relations with other brands. Brands can be anthropomorphized, and many of them are appreciated as cultural symbols. Finally, consumers can organize communities around brands. Consumers know and experience these characteristics about brands and respond to them. The model presented here accounts for these essential characteristics of brands.”⁷⁹⁰ Wie eingangs erwähnt, weist das CPMB **vertikal** drei Ebenen auf, die konzentrischen Kreisen ähneln: Den innersten Kern bildet dabei das „*Object-centered engagement*“; daran schließt sich das „*Self-centered engagement*“ an und den äußeren Rand bildet das „*Social engagement*“. Schmitt beschreibt die vertikale Struktur des CPMB wie folgt: „The innermost layer represents object-centered, functionally-driven engagement; that is, the consumer acquires information about the brand with the goal of receiving utilitarian benefits from the brand. The middle layer represents a self-centred engagement; the brand is seen as personally relevant to the consumer. Finally, the outer layer represents social engagement with the brand; the brand is viewed from an interpersonal and socio-cultural perspective, and provides a sense of community.“⁷⁹¹

Horizontal setzt sich das CPMB aus den folgenden fünf markenbezogenen Hauptprozessen zusammen: 1) Identifying, 2) Experiencing, 3) Integrating, 4) Signifying und 5) Connecting.

1) Identifying

„The process of identifying refers to searching for, being exposed to and collecting information about the brand, its category and related brands.“⁷⁹² Dieser Hauptprozess beinhaltet die Unterpunkte „*Brand categorization*“, „*Brand association*“ und „*Inter-brand relations*“. *Brand categorization* beschreibt, welcher Kategorie die Marke angehört sowie welcher Kategorie das Produkt angehört und wie die beiden Kategorien zueinander passen. *Brand association* beschreibt, wie der Konsument die Marke in seiner subjektiven Gedankenwelt annimmt und welche Markenidentität er konstituiert. *Inter-brand-relations* beschreibt die Kontextualisierung der Marke auf der sozialen Ebene – sprich, wie die Marke mit anderen Marken in Beziehung steht. Das Motto lautet hier „*sag mir, wer deine Freunde sind, und ich sage dir, wer du bist*“.⁷⁹³

2) Experiencing

„The experiencing process includes sensory perceptions of the brand, brand affect, and participatory experiences that a consumer may seek with a brand.“⁷⁹⁴ Dieser Hauptprozess setzt sich aus den Unterpunkten *Multi-sensory perception*, *Brand affect* und *Brand participation* zusammen. *Multi-sensory perception* beschreibt dabei, wie der Konsument die Marke an den Customer Touch Points (CTP) durch sensorische Eindrücke wie Klang,

⁷⁹⁰ Schmitt (2012), S. 8

⁷⁹¹ Schmitt (2012), S. 8

⁷⁹² Schmitt (2012), S. 8

⁷⁹³ vgl. Schmitt (2012), S. 8 ff.

⁷⁹⁴ Schmitt (2012), S. 10

Duft, Haptik, Optik oder Geschmack erlebt. *Brand affect* gibt an, wie die Marke auf den Konsumenten wirkt, wie sie seine Stimmung beeinflusst – ob sie ihn z.B. fröhlich oder traurig macht. *Brand participation* meint, dass die Konsumenten nicht nur passive Empfänger der Markenbotschaft sind, sondern diese aktiv in ihrer sozialen Wirkung mitgestalten – z.B. durch Social Communities im Internet oder Kreativwettbewerbe für neue Produktideen usw.⁷⁹⁵

3) Integration

„During the integration process, consumers combine brand information and summarize it in an overall concept, personality or relationship with the brand.“⁷⁹⁶ Dieser Hauptprozess besteht aus den Unterpunkten *Brand concept*, *Brand personality* und *Brand relationship*. *Brand concept* beschreibt, wie die Marke gesamtheitlich klassifiziert wird, z.B. als qualitativ, innovativ oder lifestyle-orientiert. *Brand personality* beschreibt, dass Konsumenten, die auf persönlicher Ebene von einer Marke berührt sind, der Marke personalisierte Charaktereigenschaften zuordnen, wie z.B. intellektuell, konservativ, rebellisch usw. *Brand relationships* beschreibt, dass Konsumenten auf sozialer Ebene mit Marken Beziehungen eingehen wie mit anderen Personen. Schmitt gibt an, dass Fournier (1998) Markenbeziehungen wie „Committed Partnership“, „Best Friendship“ oder „Secret Affairs“ aufgezeigt hat.⁷⁹⁷ Hier wird auch auf die Ausführungen unter 3.4.3.3 „Brands as Intentional Agents Framework“ verwiesen.

4) Signifying

„Simiotically, brands may be viewed as signifiers that transfer meanings (Mick, 1986).“⁷⁹⁸ Dieser Hauptprozess beinhaltet die Unterpunkte *Brands as informational cues*, *Brands as identity signals*, *Brand symbolism*. *Brands as informational cues* beschreibt, welche rationalen und funktionalen Signale eine Marke sendet, z.B. Preis und Qualität sind mit die wichtigsten Kernsignale. *Brands as identity signals* gibt an, dass Konsumenten, die von einer Marke persönlich berührt sind, diese auch zum Teil ihres Selbstkonzepts werden lassen und die Marke gegenüber sich selbst als auch gegenüber anderen Personen zum Ausdruck der eigenen Persönlichkeit nutzen. *Brand symbolism* beschreibt, dass Marken nicht nur Ausdruck der Persönlichkeit ihres Nutzers sind, sondern auf sozialer Metaebene auch ganze Personengruppen, soziale Schichten oder Kulturen repräsentieren können.⁷⁹⁹ Siehe hierzu auch die Ausführungen unter 3.4.3 „Die soziologische Ebene der Marke“.

5) Connecting

„Finally, the model distinguishes three psychological constructs to indicate various ways of connecting with a brand that differ in strength and affect the consumers' interaction with a brand: brand attitude (resulting from object-centered engagements with brands), brand attachment (resulting from self-centered engagement), and brand community (resulting

⁷⁹⁵ vgl. Schmitt (2012), S. 10 f.

⁷⁹⁶ Schmitt (2012), S. 11

⁷⁹⁷ vgl. Schmitt (2012), S. 11 f.

⁷⁹⁸ Schmitt (2012), S. 12

⁷⁹⁹ vgl. Schmitt (2012), S. 12

from interpersonal and socio-cultural engagements).⁸⁰⁰ Die Bestandteile des fünften und letzten Hauptprozesses des CPMB wurden vorstehend genannt und werden wie bei den anderen Hauptprozessen im Weiteren erläutert. *Brand attitude* unterteilt sich nach der Psychologie in einen impliziten und einen expliziten Teil. Der implizite Teil beschreibt, welche Assoziationen durch die Marke ausgelöst werden. In der Regel handelt es sich hier um das Ergebnis klassischer Konditionierung (kommunikative Verbindung von Produkten mit spezifischen Reizen und Emotionen durch den Hersteller). Der explizite Teil beschreibt die subjektive Reflexion und Beurteilung dieser Markenreize durch den Konsumenten. *Brand attachment* bringt die Verbindung des Konsumenten zu einer Marke, die für ihn von persönlicher Relevanz ist, zum Ausdruck. *Brand attachment* stellt hier eine stärkere Verbindung dar als *brand attitude* und charakterisiert in der Psychology eine Eltern-Kind-Beziehung, die auch Bestandteile von Freundschaft enthält. *Brand community* beschreibt die Verbindung des Konsumenten mit kommerziellen Markengemeinschaften auf der sozialen Makroebene. Diese stärken die emotionale Markenbindung und verbinden die Mitglieder durch gemeinsame Ziele und Aktivitäten.⁸⁰¹ Zu der Trennung zwischen „Attachment“ und „Attitude“ sei abschließend erwähnt, dass sich *Schmitt* hier u.a. auch auf den unter 3.4.4.1 kommentierten Ansatz von *Park/MacInnis/Priester/u.a.* bezieht. Die Trennung *Schmitts* wird jedoch als zielführender erachtet, weil durch seine systematische Unterteilung in „object-centered engagements“ und „self-centered engagements“ die Einordnung in den horizontalen Hauptprozess „Brand Connecting“ erfolgt, an den sich auf sozialer Makroebene noch die *Brand community* anschließt. *Brand Connecting* ist wiederum eingebunden in das CPMB-Gesamtkonzept. Somit ergibt sich ein schlüssiger systemischer Gesamtansatz, welcher die Trennung zwischen *Attachment* und *Attitude* anwendungsbezogen herleitet und so legitimiert.

Die folgende Abb. 29 visualisiert das Consumer Psychology Model of brands.

⁸⁰⁰ Schmitt (2012), S. 12

⁸⁰¹ vgl. Schmitt (2012), S. 13

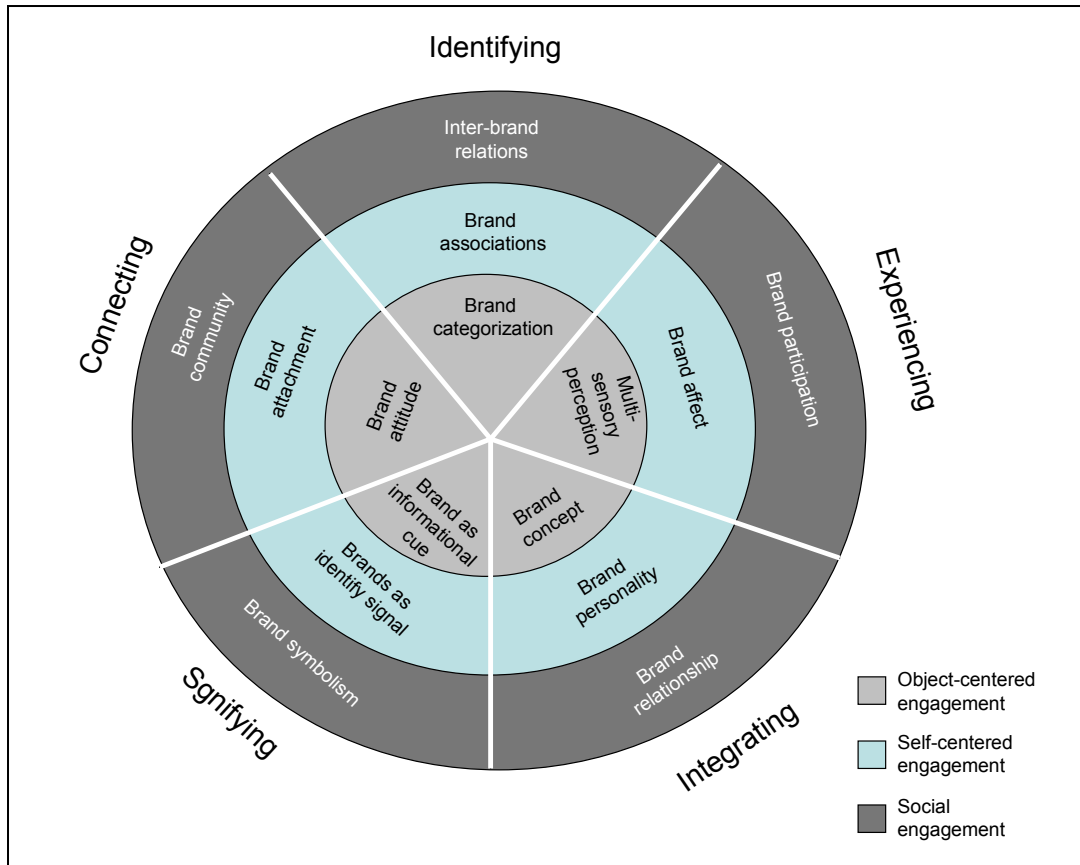


Abb. 29: Consumer Psychology Model of Brands (CPMB)⁸⁰²

Schmitt weist darauf hin, dass sich das CPMB in seinen fünf Hauptprozessen nicht immer konzentrisch vom Kern ausgehend entwickeln muss. Es gibt auch Fälle, in denen ein Konsument z.B. Teil einer Brand Community wird und darüber erst eine freundschaftliche Beziehung zur Marke aufbaut usw. Unter welchen Bedingungen der Prozess sequentiell abläuft, ist in weiteren Evaluierungen zu analysieren, ebenso die Dreiteilung der psychologischen Markenverbindung und ihre Abgrenzung gegeneinander.⁸⁰³ Es wird die Feststellung *Schmitts* geteilt, dass „(...) research in the branding area has usually been narrow and not integrative (...) The model, developed primarily for an academic audience, summarizes and integrates existing constructs and findings and intends to stimulate more systematic future research.“⁸⁰⁴

Das CPMB zeigt systematisch und klar strukturiert in einem Modell eine Breite und Tiefe des Markenkonzepts, die m.E. so bislang in der einschlägigen Fachliteratur nicht ausgemacht werden konnten. Es stärkt dabei das Verständnis für die Marke und bietet vielfältige Ansatzpunkte für die Markensteuerung. Speziell die Integration der sozialen Metaebene in allen Hauptprozessen ist m.E. dabei von entscheidender Bedeutung. Denn wie unter 3.4.3 aufgezeigt, ist die soziologische Markenebene heute zu einem sehr

⁸⁰² Schmitt (2012), S. 9

⁸⁰³ vgl. Schmitt (2012), S. 13

⁸⁰⁴ Schmitt (2012), S. 14

wichtigen – wenn nicht gar dem wichtigsten – Bestandteil der Marke geworden. Auch wenn das Modell vorwiegend für die Wissenschaft konzipiert wurde, stiftet es m.E. auch einen hohen praktischen Nutzen für die kommerzielle Markenführung. Die Limitierung besteht jedoch darin, dass ausschließlich eine Konsumentensicht eingenommen wird (Fremdbild der Marke). Hier wäre in künftigen Ansätzen eine Erweiterung des Modells um die Herstellersicht (Selbstbild der Marke) wünschenswert. Denn wie unter 4.1.3.5 aufgezeigt, ist die Schaffung einer Markenidentität der Ausgangspunkt aller Markenbemühungen. Die Konsumentenperspektive bildet sich erst im Nachhinein durch die Dekodierung heraus.

4.1.3.7 Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenführung

Als weiterer Ansatz der Markenführung soll der entscheidungsorientierte Ansatz diskutiert werden. Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass in einer bestimmten Entscheidungssituation aus einer möglichen Anzahl von markenpolitischen Handlungsalternativen im Hinblick auf die angestrebte Zielsituation die optimale Lösung mittels eines Entscheidungsalgorithmus auszuwählen ist. In diesem Prozess sind die Phasen Analysephase, Suchphase, Bewertungsphase, Auswahlphase und Kontrollphase zu durchlaufen. Die anzustrebenden Ziele sind dabei sowohl ökonomische als auch psychographische.⁸⁰⁵ *Baumgarth* grenzt beim entscheidungsorientierten Ansatz der Markenführung folgende Phasen voneinander ab: Ziele, Basisentscheidungen (Markenpositionierung, Markenstrategie), Detailentscheidungen sowie Kontroll- und Anpassungsentscheidungen. Er fügt hinzu, dass zur Beurteilung der einzelnen Alternativen die Kenntnis der Marktreaktionen erforderlich ist. Diese leiten sich schwerpunktmäßig aus verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ab.⁸⁰⁶ *Meffert* konstatiert, dass speziell die Präferenzbildung bei den Konsumenten sowie die Markendifferenzierung gegenüber dem Wettbewerb im Fokus der entscheidungsorientierten Markenführung stehen.⁸⁰⁷ Auch wenn beide Ansätze leicht different voneinander sind, so ist ihnen doch die serielle Phasenstruktur gemein, die sich vom Allgemeinen bis zur finalen Entscheidung zunehmend verengt und somit einen Selektionstrichter durchläuft.

Der entscheidungsorientierte Ansatz der Markenführung ist m.E. kein eigenständiger Ansatz der Markenführung, wie beispielsweise der „funktionsorientierte Ansatz“ oder der „nachfragebezogene wettbewerbsorientierte Ansatz“. In diesen Ansätzen wird jeweils ein spezifisches, die Handlung determinierendes Markenverständnis zugrunde gelegt. Das Durchlaufen der Analysephase, Suchphase, Bewertungsphase, Auswahlphase und Kontrollphase ist in jedem Fall zu absolvieren. Daher ist m.E. die Konklusion zulässig, dass sich der entscheidungsorientierte Ansatz an den eigentlichen Ansatz zur Markenführung anschließt. Er lässt sich als Management-Tool charakterisieren.

⁸⁰⁵ vgl. Linxweiler (1999), S. 61

⁸⁰⁶ vgl. Baumgarth (2001), S. 21

⁸⁰⁷ vgl. Meffert, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 175

4.1.3.8 BrandScoreCard zur Markenführung

Die **Balanced Scorecard** (BSC) wurde von dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler *Robert S. Kaplan* und dem Manager *David P. Norton* entwickelt. Die zentrale Idee dieses Konzepts „(...) ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven bei der Leistungserstellung eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs als Grundlage zu deren Steuerung, unter Beachtung der perspektivenübergreifenden Zusammenhänge und unter Hinzuziehung perspektivenspezifischer Maßgrößenbündel.“⁸⁰⁸ *Kaplan/Norton* weisen darauf hin, dass speziell vier miteinander verbundene Perspektiven zu berücksichtigen sind. Dabei werden die drei zentralen Stakeholdergruppen Shareholder, Kunden und Mitarbeiter integriert.

- „Die **finanzielle Perspektive** verdeutlicht, inwiefern die Implementierung der verfolgten Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Dabei definieren finanzielle Kennzahlen einerseits die von der Strategie zu erwartende finanzielle Leistung, andererseits fungieren sie als Endziele für andere Perspektiven, deren Kennzahlen grundsätzlich über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein sollten.
- Die **Kundenperspektive** umfasst Größen, die für den Erwerb einer Leistung entscheidend sind, wie Zeit, Qualität, Produktwerte aus Kundensicht, Preiseinschätzung etc. Als Ergebnisgröße werden beispielsweise die Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder auch Kundenprofitabilität genannt.
- Zur Befriedigung der Kundenansprüche sind intern die hierfür notwendigen Prozesse zu beherrschen. Infolgedessen betrachtet die **interne Prozessperspektive** jene Abläufe und deren spezifische Messgrößen, die maßgeblich zur Befriedigung der Kundenwünsche beitragen (Fertigkeit der Mitarbeiter, Qualitätsstandards etc.).
- Zur Befriedigung zukünftiger Kundenbedürfnisse sowie zur Induzierung langfristiger Verbesserungen von Wachstum und Wertsteigerung bedarf es der ständigen Weiterentwicklung der Produkte und Verfahren. Im Rahmen der **Lern- und Wachstumsperspektive** werden hierzu schließlich Maßstäbe für die Verbesserung der existierenden Fähigkeiten der Mitarbeiter, der Systeme und Abläufe generiert.“⁸⁰⁹

Weber/Schäffer weisen darauf hin, dass *Kaplan/Norton* mit ihrer Abbildung von strategischen Kennzahlen und deren verbindenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen letztendlich nichts anderes als die betriebliche Wertschöpfungskette abbilden.⁸¹⁰ Aus dieser Erkenntnis heraus wurde das Konzept der **BrandScoreCard** generiert. In diesem Konzept rückt die Marke als zentrales Element aller Unternehmensaktivitäten in den Mittelpunkt eines ganzheitlichen Entwicklungs-, Management- und Bewertungsansatzes.⁸¹¹ „Grundlage der BrandScoreCard ist die These, dass die Marke der wichtigste vom Unternehmen steuerbare und beeinflussbare Erfolgstreiber ist. Alle

⁸⁰⁸ Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 413

⁸⁰⁹ Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 414

⁸¹⁰ vgl. Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 415; nach *Weber/Schäffer* (1999), S. 5 f.

⁸¹¹ vgl. *Linxweiler* (2001), S. 19

unternehmerischen Aktivitäten münden in der Marke, die als Leistungsangebot von den Kunden präferiert werden soll. Weitere Annahmen der BrandScoreCard sind die Thesen, dass alle Aktivitäten zur Markenproduktion und Markenprofilierung, einschließlich der Markenleistung selbst, qualitativ und/oder quantitativ erfassbar und messbar sind (daher die Bezeichnung ScoreCard) und dass langfristige Wettbewerbsvorteile und langfristiger Unternehmenserfolg nicht in erster Linie durch Kostenmanagement, sondern vielmehr durch nachhaltiges Leistungsmanagement als Markenmanagement zu erzielen ist.⁸¹²

Meffert/Koers führen weiter aus, dass eine Balanced Scorecard als Instrument der Markenführung die folgenden drei Perspektiven beinhalten sollte.⁸¹³

- **Interne Perspektive**, um Informationen im Rahmen des Aussagekonzepts der Markenführung zu erfassen.
- **Markt-Perspektive**, um notwendige Kennzahlen des Absatzkonzepts der Markenführung zu betrachten.
- **Ergebnisperspektive**, um die Ergebniswirkung der Markenstrategie abzubilden (und Abgleich zum angestrebten Ergebnisziel).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die von *Kaplan/Norton* vorgesehene Kundenperspektive zur Marktperspektive zu erweitern ist, um auch wettbewerbsrelevante Aspekte zu erfassen. Ferner soll die interne Perspektive alle unternehmensinternen relevanten Informationen im Umsetzungsprozess der Markengestaltung beinhalten. „Die BSC ist somit zugleich kapitalmarkt-, absatzmarkt- und ressourcenorientiert und ermöglicht damit >als Steuerungsinstrument< die im Rahmen der Markenführung verfolgte Synthese des market- und resourced-based view.“⁸¹⁴

Abschließend wird ein Beispiel gezeigt, in dem *Naegeli/Lehmann* die BrandScoreCard als Kennzahlensystem auf eine Bank anwenden, die sich besonders der Kundennähe verschrieben hat. Dabei wurde sich auf fünf Schlüsselgrößen beschränkt. *Naegeli/Lehmann* bezeichnen dieses vernetzte Kennzahlensystem auch als **Marken-Cockpit**.⁸¹⁵

- **Markenwert:** Der Markenwert ist Bestandteil des Unternehmenswertes und ein Indikator für den Erfolg oder Misserfolg der Markenführung.
- **Deckungsbeitrag pro Kunde:** Ziel ist es, eine positive Veränderung des Deckungsbeitrags über die Kundenbeziehungsdauer zu generieren. Die Kundenbindungsrate ist hier eine Hilfsgröße.
- **Nähe-Index aus Kundensicht:** Dieser Punkt bezieht sich auf die räumliche Nähe zum Kunden, aber auch die emotionalen Aspekte, Convenience-Aspekte und die zeitliche Verfügbarkeit. Der Nähe-Index operationalisiert den Erfüllungsgrad aus Kundensicht.

⁸¹² Linxweiler (2001), S. 19

⁸¹³ vgl. Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 416

⁸¹⁴ Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 416

⁸¹⁵ vgl. Naegeli / Lehmann, in Pederagnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 330 f.

- **Prozess-Nähe-Index aus Kundensicht:** Überprüfung der Aussage „besonders kundennahe Bank“. Durch Erhebung von bspw. Durchlauf- und Reaktionszeiten, Unkompliziertheit bei der Abwicklung von Transaktionen, zeitliche Verfügbarkeit etc.
- **Anteil hervorragender Mitarbeiter:** Definition eines „Standards of Excellence“. Berücksichtigung bereits im Rekrutierungsprozess sowie regelmäßige Leistungsbeurteilung der bestehenden Mitarbeiter.

4.1.3.9 Bewertung der Grundkonzepte zur Markenführung und Diskussion ihrer Übertragbarkeit auf Kreditinstitute

Wie in den vorstehenden Ausführungen bereits angedeutet, lässt sich innerhalb der zeitlich gestaffelten theoretischen Ansätze zur Markenführung ein Evolutionspfad erkennen. Zentrale Triebkraft ist dabei die veränderte Marktsituation, die entsprechende Umdenkungs- und Anpassungsprozesse innerhalb der Markenführung induziert. So lässt sich konstatieren, dass jedes Konzept angefangen von der Marke als bloßem Eigentumszeichen über den angebotsorientierten Ansatz bis hin zum identitätsorientierten Ansatz bei den gegebenen marktseitigen Rahmenbedingungen geeignet war bzw. ist. Die Markierung ist dabei Grundvoraussetzung zur Identifizierung der Marke durch den Konsumenten. Ferner ist der Einsatz von Markentechniken, wie beispielsweise Design oder werbliche Kommunikation, zum Markenaufbau erforderlich. Dabei ist der gesamte Marketing-Mix, bestehend aus Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik, nach dem Prinzip des geschlossenen Absatzsystems zu beachten. Die nachfragebezogenen Ansätze sind zu berücksichtigen, um die wirkungsbezogene Komponente zu integrieren. Letztendlich entscheidet der Konsument, was er erwirbt und was nicht. Mit dem sozialpsychologischen Ansatz der Markenführung wurde die imagelastige Sichtweise des nachfragebezogenen Ansatzes um den Aspekt der Identität erweitert. Die Markenidentität stellt somit das Selbstbild und das Markenimage das Fremdbild der Marke dar. Beide sind in einem geschlossenen Regelkreis miteinander verbunden. Mit dem Markensteuerrad von *icon brand navigation* lassen sich sowohl Selbstbild als auch Fremdbild beschreiben und konzipieren. Dabei ist zu beachten, dass die Marke einen konstanten Kern und eine dem Zeitgeist angepasste „Oberfläche“ aufweist. Den umfassendsten und jüngsten aufgezeigten Markenansatz bildet *Schmitts Consumer Psychology Model of Brands (CPMB)* (vgl. 4.1.3.6). Dieses Modell zeichnet sich insbesondere durch die Integration einer objektbezogenen Ebene, einer individuenbezogenen Ebene und einer soziokulturellen Metaebene aus. Die Limitierung dieses Ansatzes für die Markenführung besteht jedoch darin, dass ausschließlich eine Konsumentensicht eingenommen wird. Zur aktiven Steuerung ist für den Hersteller zusätzlich eine Innensicht auf die Marke erforderlich, ein Markenselbstverständnis bzw. die Markenidentität. Die strategische Konzeption einer neuen Marke muss zunächst an der Markenidentität ansetzen. Die Konsumentensicht stellt im Weiteren die Dekodierung der Marke dar und gibt Aufschluss darüber, wie erfolgreich das Ziel erreicht wurde.

Meffert/Burmann konstatieren, dass in den einzelnen Entwicklungsphasen der Markenführung sowohl eine Vertiefung („deepening“) als auch eine Verbreiterung („broadening“) der Markenführung festzustellen ist. Ausgehend von bestimmten Warenmerkmalen erfolgte eine **Vertiefung** durch die Integration des Konsumentenverhaltens sowie durch die Berücksichtigung von ökologischen, gesellschaftlichen und soziopsychologischen Aspekten. Schließlich wurde die absatzmarktorientierte Perspektive um eine innengerichtete Sichtweise ergänzt. Bei der **Verbreiterung** wurde der Bezugsobjektraum erweitert. Ausgehend vom klassischen Konsumgut wurde der Markengedanke ausgeweitet, über Dienstleistungen, Industriegüter, Künstler, Vereine und Wohlfahrtsorganisationen bis hin zu Städten und Regionen.⁸¹⁶ Die folgende Abb. 30 stellt diesen Sachverhalt dar.



Abb. 30: Ausdehnung des Markenverständnisses von Markenführung⁸¹⁷

An konstituierenden Entscheidungsmerkmalen orientierte Ansätze zur Markenführung gestalten sich für **Kreditinstitute** problematisch, weil diese aufgrund der Spezifika der Bankleistung als Dienstleistung nicht vollumfänglich auftreten. Die Bankleistung ist beispielsweise durch Auftragsindividualität gekennzeichnet, was zu einer mangelnden Kontinuität im Hinblick auf Quantität und Qualität führt. Dies ist in erster Linie auf die Integration des externen Faktors und die Nicht-Lagerfähigkeit der Bankleistung zurückzuführen. Es lässt sich jedoch konstatieren, dass im Mengengeschäft inzwischen auch vermehrt standardisierte Leistungspakete angeboten werden, die vom automatisierten und medialisierten Vertriebsweg gefordert werden.⁸¹⁸ *Maier* konstatiert zu seinen Überlegungen bezüglich eines speziell für Kreditinstitute geeigneten Markenansatzes, dass die Wesensbestimmung den Identitätsansatz widerspiegeln muss. Er fügt hinzu, dass in einer **integrierten ganzheitlichen Sichtweise** die **Beschaffung**, die **Leistungserstellung** und der **Absatz** in die Betrachtung einzubeziehen sind. Wie sich das Marketing „(...) als

⁸¹⁶ vgl. Meffert / Burmann, in Meffert, Burmann, Koers (2002), S. 30

⁸¹⁷ Meffert / Burmann, in Meffert, Burmann, Koers (2002), S. 31

⁸¹⁸ vgl. Friedrichs (2000), S. 76

steuernde Funktion zur Ausrichtung aller einzelwirtschaftlichen Aktivitäten am Markt⁸¹⁹ erweitert hat, ist auch eine Erweiterung der Markenführung auf die gesamte Wertschöpfungskette vorzunehmen.⁸²⁰ An dieser Stelle gibt es deutlichen Handlungsbedarf. Eine Befragung der Beratungsgesellschaft *Henrion/Ludlow/Schmidt* aus dem Jahr 2005 unter den Top-100-Unternehmen Deutschlands ergab, dass nur 40% der befragten Unternehmen die Marke als Instrument zur strategischen Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette nutzen.⁸²¹

Die Marke nimmt als Identitätskonzept im Rahmen der integrativen Markenführung eine **Meta-Ebene** ein. Alle betriebswirtschaftlichen Haupt- und Teilfunktionen werden von ihr gesteuert und determiniert. Sie stellt somit den Treiber für alle Wertschöpfungsaktivitäten dar. Es ist dabei nicht von Relevanz, ob es sich um eine Unternehmensmarke oder mehrere Einzelmarken eines Unternehmens handelt.⁸²² „Die Identität der jeweiligen Marke muss in beiden Fällen in allen betrieblichen Haupt- und Teilfunktionen gewährleistet werden.“⁸²³ Das ist für Kreditinstitute von besonderer Bedeutung, weil diese intensive Beziehungen zu anderen Teilmärkten haben und im kritischen Blickwinkel der Öffentlichkeit stehen.⁸²⁴

Schleusener führt aus, dass der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung speziell für Dienstleister vielversprechend zu sein scheint. Er begründet dies mit der hohen personellen Komponente sowohl auf Mitarbeiterseite als auch auf Abnehmerseite (Integration des externen Faktors). Er weist darauf hin, dass dieser Ansatz bereits wiederholt im Dienstleistungszusammenhang Erwähnung gefunden hat.⁸²⁵ So beispielsweise bei *Schmidt/Weinland*, die die Eignung des identitätsorientierten Ansatzes für die Markenführung von Dienstleistungsunternehmen betonen, da in der Service-Industrie die Mitarbeiter aufgrund der Intangibilität der Dienstleistung einen signifikanten Einfluss auf die Markenwahrnehmung von Kunden und Öffentlichkeit nehmen. Die Mitarbeiter müssen im Integrationsprozess das Markenversprechen einlösen.⁸²⁶ *Benkenstein/Stephan* formulieren es deutlicher, indem sie die Bankmitarbeiter als zentrale Multiplikatoren der Markenführung bezeichnen.⁸²⁷ *Harris* zeigt auf, dass die Mitarbeiter eine wesentliche Rolle bei der Generierung eines Markenerlebnisses für die Kunden übernehmen.⁸²⁸ Ein von *Petruzzellis/Romanazzi/Tassiello* durchgeführtes Interview unter 653 Bankkunden ergab, dass „(...) approximately all respondents (92 per cent) have begun their relationship with the bank trusting in staff suggestions.“⁸²⁹ *Schleusener* betont, dass das Markenmanagement „(...) als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung zu verstehen ist und die Markenführung nicht auf kommunikationspolitische Maßnahmen beschränkt

⁸¹⁹ Maier (1999), S. 21, nach Meyer / Mattmüller (1994), S. 841

⁸²⁰ vgl. Maier (1999), S. 21

⁸²¹ vgl. Henrion / Ludlow / Schmidt (2005), S. 6

⁸²² vgl. Maier (1999), S. 109 f.

⁸²³ Maier (1999), S. 110

⁸²⁴ vgl. Maier (1999), S. 107

⁸²⁵ vgl. Schleusner, in Meffert, Burmann, Koers (Hrsg.) (2002), S. 269, vgl. auch Tomczak / Ludwig (1998), S. 54, Ludwig (2001), S. 34 f.

⁸²⁶ vgl. Schmidt / Weinland, in Absatzwirtschaft 03/2007, S. 56

⁸²⁷ vgl. Benkenstein / Stephan, in Lange / Schulze (Hrsg.) (2005), S. 271

⁸²⁸ vgl. Harris (2007), S. 102

⁸²⁹ Petruzzellis / Romanazzi / Tassiello (2011), S. 321

werden kann.“⁸³⁰ Sein Ansatz weist damit in Bezug auf die Integrationskomponente Ähnlichkeiten zum Ansatz *Maiers* auf. Es lässt sich somit konstatieren, dass für die Markenführung von Kreditinstituten der **identitätsorientierte Ansatz**, wie er sich derzeit offenbar im Bereich der Konsumgüterwirtschaft etabliert, am geeignetsten erscheint. Der Ansatz sollte dabei jedoch um die starke soziale Relevanz der Marke – wie im Consumer Psychology Model of Brands (CPMB) gezeigt – erweitert werden (vgl. 4.1.3.6). Ebenso ist der Gedanke des CPMB aufzunehmen, wie die Marke im Markenkosmos zu anderen Marken steht, welche bewusste Nähe oder bewusste Distanz sie sucht. Des Weiteren sind die Möglichkeiten der Markengestaltung oder -prägung durch die Einbringung der Konsumenten z.B. in Social-Media-Netzwerken von Relevanz - auch dieser Punkt ist Teil des CPMB. Die weiteren empirischen Forschungen zum CPMB, das bislang theoretisch geprägt ist, sollten daher aufmerksam beobachtet werden.

Nimmt man abschließend zur Beurteilung der Übertragbarkeit des Markenkonzeptgedankens aus dem Konsumgüterbereich auf den Bereich der Kreditinstitute eine **erfolgsorientierte Perspektive** ein, die auf **Wirkungskriterien** beruht, so kann sich ein Markenkonzept bei Kreditinstituten nur bewähren, wenn es eine wirtschaftliche Zugkraft entfaltet. Dazu muss die Marke den Kunden bekannt sein und von ihnen geschätzt werden. Führt man sich diesbezüglich die unter 3.3.3 „Funktionen von Marken für den Konsumenten“ und 3.4 „Interdisziplinäre Sichtweise der Marke“ erarbeiteten Erkenntnisse nochmals vor Augen, wird deutlich, dass die Marke für den Kunden primär eine **Vertrauensfunktion** und eine **soziale Profilierungsfunktion** übernimmt. Wie unter 3.4.2.4 „Die Marken aus Sicht der neo-institutionellen Ökonomie“ und dort speziell durch die Ausführungen zur Informationsökonomik herausgearbeitet wurde, ist das Markenkonzept quasi dafür prädestiniert, die vielfach vorherrschende Informationsasymmetrie zwischen Bankberater und Kunde zu nivellieren oder zumindest zu reduzieren und damit eine zentrale Vertrauensfunktion zu übernehmen. Das Erfolgskriterium der sozialen Profilierung ist m.E. im Konsumgüterbereich erkennbar stärker ausgeprägt als im Bereich der Kreditinstitute (vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.4.6.1 („Luxus-Markenstrategie“)). Dennoch lassen sich auch bei Kreditinstituten Ansätze von Imagebildungen attestieren. So gelten Direktbanken beispielsweise als modern und innovativ, klassische Großbanken werden eher mit Geschäftskunden und vermögenden Privatkunden assoziiert und Sparkassen stehen für eine verstärkte Bürgernähe. Auch spezifische Bankleistungen, wie etwa eine Anlageberatung, kann das Selbstwertgefühl des Kunden steigern, indem er sich dem Kreis der „Etablierten“ zugehörig fühlt. Ebenso dokumentieren Kreditkarten bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs einen gewissen Lebensstil oder Status (vgl. Ausführungen zur *Platinum-Card* von *American Express* unter 5.4.6.1). Es ist deutlich geworden, dass der „Konsum“ von Bankleistungen ebenfalls zu additiven Nutzensvorstellungen führen kann und in Analogie zu Sachgütern dazu in der Lage ist, der eigenen Profilierung im sozialen Umfeld zu dienen.⁸³¹ „Die Marke erfüllt hierbei die Funktion, diese Wirkung >sichtbar< zu machen.“⁸³² Es lässt sich somit

⁸³⁰ Schleusner, in Meffert, Burmann, Koers (Hrsg.) (2002), S. 269 f.

⁸³¹ vgl. Friedrichs (2000), S. 80 ff.

⁸³² Friedrichs (2000), S. 82

konstatieren, dass die Dienstleistungsmarke - und damit auch die Bankleistung - dem Bedürfnis des Abnehmers nach demonstrativem Konsum gerecht werden kann. Die Bankmarke erfüllt somit die Wirkungskriterien eines erfolgsorientierten Markenansatzes, womit der Ansatz der vorliegenden Arbeit legitimiert wird.

4.2 Ansätze der Markenführung bei Kreditinstituten

4.2.1 Entwicklungsphasen des Marketing- und Markenverständnisses im Bankwesen

Legt man die unter 2.1.6 angeführte Definition des Begriffs Marketing nach *Süchting/Paul* zugrunde, wonach Marketing den zielgerichteten Einsatz der absatzpolitischen Instrumente zur Überwindung der zwischen Angebot und Nachfrage bestehenden Marktwiderstände beschreibt, und versteht man unter den absatzpolitischen Instrumenten jene 4 Ps nach *McCarthy* (Product, Price, Placement, Promotion), die auch als Marketing-Mix bezeichnet werden, so haben Banken seit jeher Marketing betrieben. „Sie haben Produkte gestaltet (z.B. eine Anleihe nach Betrag, Stückelung, Laufzeit sowie Tilgungs- und Besicherungsmodalitäten). Für das Produkt haben sie einen Preis verhandelt (Zinssatz und gegebenenfalls Disagio), ein Vertriebssystem für das mit einem Preis versehene Produkt festgelegt (z.B. das eigene Filialnetz oder ein Netz von befreundeten Bankiers) und schließlich den Verkauf verstärkt (weniger über die unpersönliche Werbung als über persönliche Akquisition.“⁸³³ Eine Marketingphilosophie, bei der sich die Unternehmensleitung an den Kundenbedürfnissen orientiert, hat sich dagegen erst später herausgebildet. Bis zum Ende der 50er Jahre des vergangenen Jahrhunderts dominierte im Bankbereich eine angebotsorientierte Grundhaltung. Die damalige Marktsituation war geprägt von Zins- und Wettbewerbsabkommen, die nach der Weltwirtschaftskrise von 1929 geschaffen wurden, um den Markt zu beruhigen. Darunter fällt auch die unter 2.6.4 beschriebene Bedürfnisprüfung für Zweigstellen. Diese Reglementierungen haben zu einer Situation des Verkäufermarktes geführt. Eine Vertriebsorientierung setzte erst spät ein, so wurden Zinsen beispielsweise „gewährt“ oder Kredite „genehmigt“⁸³⁴ und nicht mit Provision verkauft. Ende der 50er Jahre und vor allem in den 60er Jahren wurde der Bankenmarkt durch eine staatlich geförderte Liberalisierung für den Wettbewerb geöffnet. Das Mengengeschäft mit der breiten Bevölkerung rückte stärker in den Fokus der Bemühungen und der Markt wandelte sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Zu dieser Zeit begann bereits das Ringen um Marktanteile.⁸³⁵

Wenn sich heute kein Banker mehr daran stört, im Zusammenhang von Bankleistungen von Produkten zu sprechen, so war das in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts noch anders. Erste Bank-Marketing-Protagonisten wie beispielsweise *Cramer* sprachen höchstens im kleinen Kreis von Bank-Produkten, offiziell wurden künstlich klingende Umschreibungen wie „Variation des Leistungsinhaltes“ kreiert.⁸³⁶ „Die Umschreibung ist

⁸³³ Süchting / Paul (1998), S. 617

⁸³⁴ vgl. Heydebreck von, in Spreiter (Hrsg.), S. 5 (Vorwort)

⁸³⁵ vgl. Süchting / Paul (1998), S. 617 f.

⁸³⁶ vgl. Cramer, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 1632

dekuvierend, weist sie doch auf die sehr eingeschränkte Rolle hin, die die Produktpolitik damals im Bankmarketing spielte: Sie begnügte sich mit Variationen eines anscheinend ein für alle Mal vorgegebenen Leistungsspektrums bzw. Sortiments, wenn man den in der Betriebswirtschaft gängigen Ausdruck wählen will. Das war ein Irrtum. Seit Anfang der 80er Jahre spricht man auch im Kreditwesen ohne weiteres von Innovationen, und in der Tat ist seitdem eine Flut von neuen Produkten über die Institute hereingebrochen, sowohl eine Flut von bankspezifischen Neuschöpfungen als auch eine Vielzahl von branchenfremden Produkten, die von anderen Finanzdienstleistern wie Versicherern oder Bausparkassen übernommen wurden.⁸³⁷ Doch nicht nur der Produktbereich wurde strategisch reformiert, der gesamte Bereich der Unternehmensführung wurde auf Basis wissenschaftlicher Methoden unter dem Schlagwort „Operations Research“ fundiert auf- und ausgebaut. Diese Neuerungen haben auch in den Kreditinstituten Einzug gehalten (z.B. Portfolio Management im Effektenbereich). Dennoch stellt *Platzek* fest, dass Ende der 80er Jahre die Marketingkonzepte wenig ausdifferenziert waren. Es wurde jedem Kunden in jeder Filiale alles angeboten. „Eine Differenzierung der Kunden nach Bedürfnissen oder Einteilung in Kundensegmente fand kaum statt.“⁸³⁸ *Stuhldreier* führt mit Bezugnahme auf *Bernet* aus, dass genau dies in den sich anschließenden 90er Jahren geschah, wo die Marktsegmentierung im Zuge des sich verschärfenden Wettbewerbs zum vorherrschenden Ansatz im Rahmen des strategischen Bankmarketings geworden ist.⁸³⁹ Der eigentliche Markenansatz zur nachhaltigen Profilierung hat im Bankenbereich erst langsam eingesetzt. So hat sich der *Zentrale Werbeausschuss (ZAW)* des *Deutschen Giro- und Sparkassenverbandes* im Jahr 2000 erstmals grundlegend mit dem Thema „Marke“ beschäftigt. An dieser Stelle wird *Werner Netzel* zitiert, der 2007 geschäftsführendes Vorstandsmitglied des *Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes* war: „Bis dahin wurde die Bedeutung der Marke für Kreditinstitute teilweise noch deutlich unterschätzt. Markenführung war überwiegend der Konsumgüterbranche vorbehalten. Der bereits intensiver gewordene Wettbewerb in der Kreditwirtschaft legte es jedoch nahe, von den Markenartiklern zu lernen und sich durch ein unverwechselbares Profil vom Wettbewerb abzuheben.“⁸⁴⁰

Nach der „goldenen Bankregel“ dient das Einlagengeschäft dazu, die Liquidität für die fristenkongruente Kreditvergabe zu „beschaffen“. Die Bank ist also durch eine Beschaffungs- (Einlagengeschäft) und eine Absatzfunktion (Kreditvergabe) gekennzeichnet. Diese Sichtweise erschwerte die Übertragung der auf die Absatzaktivitäten ausgerichteten Marketingansätze auf den Bankensektor. „Mit der Verbreitung des Marketing im Bankgewerbe stieß man angesichts dieser überlieferten Vorstellung nun auf die Denkschwierigkeit, das längerfristig erkennbare Schwergewicht der Marketingbemühungen um Einlagen (mit Zweigstellengründungen, Werbeaktionen usw.) mit dem Beschaffungsmarkt in Verbindung zu bringen. Diese Denkschwierigkeit entstand vor allem deshalb, weil in der Mehrzahl anderer Wirtschaftsbereiche der Engpass

⁸³⁷ Cramer, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 1632

⁸³⁸ Platzek, in Spreiter (Hrsg.) (2000), S. 11

⁸³⁹ vgl. Stuhldreier (2002), S. 9; nach Bernet (1996), S. 196

⁸⁴⁰ Netzel, in Die Sparkassen Zeitung, 29. Juni 2007, S. 3

für das Wachstum von Unternehmen im Zeitalter des Massenkonsums nicht auf den Beschaffungsmärkten, sondern auf den Absatzmärkten liegt.“⁸⁴¹ Die Charakterisierung des Einlagenmarktes als Beschaffungsmarkt ist in Anbetracht des Liquiditätsflusses zwar korrekt, aber die Beschaffung gelingt nur deshalb, weil die Banken entsprechend ihren Elementarfunktionen dem Kunden sichere und zinstragende Einlage- (Dispositen) und Anlagemöglichkeiten bieten. Konten und Anlagemöglichkeiten werden dem Kunden quasi „verkauft“. Unter diesem Blickwinkel löst sich die beschriebene Denkschwierigkeit und es bereitet keine Probleme mehr, auch auf den für das Bankenwachstum langfristig kritischen Einlagemärkten in absatzpolitischen Kategorien zu denken.⁸⁴²

Da sich der Gewinn aus Umsatz minus Kosten definiert, besteht das Ziel der Bank zum einen darin, den Nutzen für den Kunden zu steigern und sich damit im Geschäftsabschluss gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen, und/oder zum anderen darin, die Kosten zu senken. Letzterer Aspekt erklärt die Adaption von Kosteneinsparmethodiken aus der Industrie, wie beispielsweise Lean-Produktion. Im Bankbereich hat sich hier der Begriff des **Lean-Banking**⁸⁴³ etabliert. Empirische Studien haben wiederholt bewiesen, dass eine bestehende Kundenbeziehung ertragsreicher ist als eine Neuakquise, was nicht zuletzt an den hohen Werbe- und Akquisitionskosten liegt. Die Bank profitiert sozusagen doppelt von der Marke. Zum einen dient sie als Instrument der Kundenbindung (und somit der Reduzierung der Akquisekosten) und zum anderen als Reason Why für den Vertragsabschluss (und somit zur Umsatzsteigerung).

Die Errungenschaften des Lean-Banking wie bspw. die Automatisierung der Bankleistung durch Banking-Terminals und Geldautomaten oder neue Distributionskanäle wie Telefon- und Online-Banking haben zu einer zunehmenden Anonymisierung des Bankkunden geführt. *Silver/Berggren* stellen daher fest: „Most banks have elected to replace personal interaction with a technologically based relationship.“⁸⁴⁴ Die Marke hat sich hier als Medium herausgebildet, um die Beziehungslücke zu schließen und die ehemalige persönliche Bindung an einen Bankmitarbeiter durch die emotionale Bindungsfähigkeit der Marke zumindest teilweise zu substituieren.⁸⁴⁵

Zusammenfassend lässt sich formulieren, dass sich die Marke von einer Markierungs- zu eine Differenzierungs- und Treuefunktion für den Anbieter entwickelt hat. Ferner fungiert sie heute als eine von drei Markteintrittsbarrieren für potentielle neue Wettbewerber. Die anderen beiden Barrieren sind die Größe eines Unternehmens und damit verbundene Kostenvorteile sowie die verfügbare Technologie.⁸⁴⁶

⁸⁴¹ Süchting / Paul (1998), S. 618

⁸⁴² vgl. Süchting / Paul (1998), S. 618

⁸⁴³ vgl. zum Konzept des Lean-Banking Benölken / Wings (1994)

⁸⁴⁴ Silver / Berggren (2010), S. 291

⁸⁴⁵ vgl. Meyer / Maier, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997, S. 105

⁸⁴⁶ vgl. Tomczak / Ludwig, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 48 f.

Für den Kunden übernimmt die Marke eine Individualisierungs- und Identifikationsfunktion. Ferner stiftet sie Sicherheit und Vertrauen (vor allem im Hinblick auf das vertrauensensible Angebot) und übernimmt eine subjektive Nutzenfunktion.⁸⁴⁷ Dass die Finanzdienstleister die Bedeutung der Marke erkannt haben und zunehmend zu den Vorbildern aus der Konsumgüterbranche aufschließen, zeigt sich daran, dass mit dem Finanzdienstleister *DWS Investment* (Tochterunternehmen der *Deutschen Bank*) 2005 erstmals ein Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche mit dem *Marken-Award* der Fachzeitschrift *Absatzwirtschaft* und des *Deutschen Marketing-Verbands (DMV)* ausgezeichnet wurde. Weitere Gewinner waren *O2*, ebenfalls ein Dienstleistungsunternehmen – allerdings aus dem Bereich der Telekommunikation –, und *Perwoll* von *Henkel*, ein klassischer Markenartikel.⁸⁴⁸ Somit waren die klassischen Markenartikel bei der Preisverleihung sogar in der Minderheit gegenüber den Dienstleistern. Die stärkere Orientierung der Banken an der Markenführung wird auch durch die Gründung des *Banken Marketing Circles (BMC)* im Jahr 2006 deutlich. Der BMC initiiert für seine Mitglieder Marketing- und Vertriebsprojekte und bietet Unterstützung bei Informationstechnologien und Controllingfragen.⁸⁴⁹

Die Marke ist aus Sicht der Bank zu einem strategischen Instrument des Marketings geworden und bildet die Basis für die Kommunikation. „Sie ist aufgrund der Homogenität des Produktangebots im Privatkundengeschäft ein hochwirksames Instrument der Differenzierung, um sich in dem beschriebenen neuen Markenumfeld zu profilieren und langfristig erfolgreich zu operieren. (...) Darüber hinaus kann durch eine klare Differenzierung im Markt der oft ruinöse Preiswettbewerb abgeschwächt werden und die Kundenbeziehung zur Kundenloyalität ausgebaut werden. (...) Die Marke muss auch für das Privatkundengeschäft als Wertschöpfungsinstrument erkannt und dementsprechend nach den Regeln klassischer Markttheorien sorgfältig aufgebaut und geführt werden.“⁸⁵⁰

4.2.2 Beschaffenheit von Bankleistungen und spezifische Anforderungen an die Markenführung

Die Bankleistung unterliegt als Dienstleistung spezifischen Anforderungen in Bezug auf die Markenführung. Es lässt sich konstatieren, dass noch keine allgemein anerkannte Definition von Dienstleistungen existiert.⁸⁵¹ Allerdings hat sich eine Reihe von **konstitutiven Merkmalen** herauskristallisiert. Dazu gehören:

- die Integration des externen Faktors,
- die Immaterialität der offerierten Leistung und

⁸⁴⁷ vgl. Maier (1999), S. 111 ff.

⁸⁴⁸ vgl. o.V., in *Absatzwirtschaft Marken 2005*, S. 77 f., 94 ff.

⁸⁴⁹ vgl. Bauling (2006): „Banken Marketing Circle startet“. URL:

<http://www.bankmagazin.de/index.php?do=show&id=5961&alloc=202> (Stand 06.11.2006)

⁸⁵⁰ Seebauer (2004), S. 47 f.

⁸⁵¹ vgl. Baumgarth (2001), S. 272

- das Phänomen, dass die Dienstleistung bei Vertragsabschluss noch gar nicht existiert; sie ist somit zunächst nur ein Leistungsversprechen.⁸⁵²

Schröder ergänzt, dass aus der Notwendigkeit der **Integration des externen Faktors** eine Nichtlager- und Nichttransportfähigkeit des Leistungsangebots folgt. Die Konsequenz daraus ist, dass bestimmte Dienstleistungsmarketinginstrumente, wie beispielsweise die Kommunikation, auch oder besser gerade während des Prozesses der Dienstleistungsproduktion eingesetzt werden können oder besser müssen.⁸⁵³ *Maier* konstatiert, dass aus der Immaterialität für den Kunden das Grundproblem der Bankleistung resultiert, dass „(...) Bankleistungen in ihrem Ergebnis keine vorzeigbaren, physischen Differenzierungsmerkmale aufweisen, die eine Kaufentscheidung – ähnlich wie für Konsumgüter oder andere materielle Objektangebote – auslösen können.“⁸⁵⁴ Damit unterstützt *Maier* m.E. die Aussage von *Schröder*, dass dem Prozess der Dienstleistungsproduktion ein besonderes Augenmerk zukommt. „Das Marketing kann daher im Prozess der bankbetrieblichen Leistungserstellung selbst enthalten sein.“⁸⁵⁵ Die Qualität der erstellten Bankdienstleistung ist somit stark von der im Augenblick der Produktion erbrachten Arbeitsleistung des beteiligten Bankmitarbeiters und den notwendigen Hilfsmitteln abhängig. Die Gewährleistung einer gleichbleibend hohen Leistungsqualität stellt somit eine besondere Herausforderung für einen Finanzdienstleister dar. Ferner ist hinsichtlich der Integration des externen Faktors in Bezug auf die Distributionsfunktion zu definieren, wo die Leistung wie und vor allem von wem erbracht wird.⁸⁵⁶

Die Dienstleistung und somit auch die **Bankleistung ist immateriell** und physisch nicht greifbar. Die Leistungsmarkierung ist zwar absatzpolitisch und nach dem Markenrecht auch juristisch möglich (vgl. zur Behandlung von Dienstleistungsmarken im Markenrecht 3.4.1 „Die rechtliche Ebene der Marke“), aber eine technische Markierung schließt sich aus. Die Dienstleistung lässt sich nicht mit einem „Aufkleber“ versehen. So wird sich zur Markierung immaterieller Leistungen durch alternative Markierungsobjekte behelfen. Bei der Markierung kommen Wortzeichen, Bildzeichen und Slogans zum Einsatz. Dabei muss die Markierung zur Symbolisierung der nicht-sichtbaren Leistung beitragen.⁸⁵⁷ Der Konsument sucht bei Dienstleistungen stärker als bei Sachgütern nach Bewertungsmaßstäben, die durch eine zielführende physische Markierung unterstützt werden können. Während bei Sachgütern der Fokus darauf gelegt wird, physische Produkte mit abstrakten Images zu verknüpfen, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen, ist bei Dienstleistungen vielfach der entgegengesetzte Fall zu beobachten.⁸⁵⁸ „Für die Visualisierung der Dienstleistung sind Anhaltspunkte zu schaffen, die berührbare Evidenzbeweise erzeugen.“⁸⁵⁹ Daher werden sogenannte **Potentialfaktoren oder**

⁸⁵² vgl. Baumgarth (2001), S. 272 f.

⁸⁵³ vgl. Schröder, in Süchting / Heitmüller (1998), S. 81

⁸⁵⁴ Maier (1999), S. 33

⁸⁵⁵ Schröder, in Süchting / Heitmüller (1998), S. 81

⁸⁵⁶ vgl. Schröder, in Süchting / Heitmüller (1998), S. 81

⁸⁵⁷ vgl. Bieberstein (1995), S. 234

⁸⁵⁸ vgl. Meffert / Bruhn (2003), S. 400 f.

⁸⁵⁹ Meffert / Bruhn (2003), S. 401

Kontaktträger markiert. Es lässt sich dabei eine Unterteilung in interne und externe Kontaktfaktoren vornehmen, die sich weiter ausdifferenzieren lässt danach, ob es sich um Personen oder Objekte handelt. Es ergeben sich somit prinzipiell vier Konstellationen zur physischen Markierung einer Dienstleistung, wie die nachfolgende Abb. 31 aufzeigt.

		Kontaktträger	
		Kontaktträger (Dinge)	Kontaktträger (Menschen)
Verfügungsbereich	Extern	Externe Kontaktobjekte <ul style="list-style-type: none"> • Schild am Kleidungsstück nach einer Textilreinigung • Hänger am Autospiegel nach einer Reparatur 	Externe Kontaktsubjekte <ul style="list-style-type: none"> • Stempelaufdruck beim Besuch einer Diskothek • Textile Merchandising-Artikel (z.B. Mütze mit Euro-Disney-Aufdruck)
	Intern	Interne Kontaktobjekte <ul style="list-style-type: none"> • Markierung von Gebäuden, Flugzeugen, Zügen, Mietwagen usw. 	Interne Kontaktsubjekte <ul style="list-style-type: none"> • Einheitliche Bekleidung mit einer Markierung bei Fluggesellschaften

Abb. 31: Ansätze zur physischen Markierung von Dienstleistungen⁸⁶⁰

Die Schwierigkeiten der physischen Markierung unterstreichen die Schnittstellenfunktion der Dienstleistung, sowohl für den Kommunikations- als auch für den Leistungserstellungsprozess, und damit übernimmt sie eine zentrale Rolle.⁸⁶¹

Die vorstehend genannten Besonderheiten treffen prinzipiell auf Dienstleistungen im Allgemeinen zu. Es gibt jedoch auch noch **spezifische Besonderheiten** der Bankdienstleistung, die diese nicht nur von den Sachgütern, sondern auch von anderen Dienstleistungen unterscheidet. An erster Stelle sei hier die **Generaltauschware Geld** genannt. Liquidität bietet kein Differenzierungspotential, da sie sich von Institut zu Institut nicht unterscheidet. *Süchting/Paul* fügen in diesem Zusammenhang zwei weitere Aspekte an, die m.E. speziell für das Verständnis der Markenbildung und der Markenführung bei Banken von hoher Bedeutung sind, zum einen die **Erklärungsbedürftigkeit** und zum anderen die **Vertrauensempfindlichkeit**.⁸⁶² Diese beiden Aspekte werden im Weiteren eingehend diskutiert.

⁸⁶⁰ Meffert / Bruhn (2003), S. 401; in Anlehnung an Meyer (1994), S. 98

⁸⁶¹ vgl. Meffert / Bruhn (2003), S. 402

⁸⁶² vgl. Süchting / Paul (1998), S. 11

Die **Erklärungsbedürftigkeit** resultiert aus der Abstraktheit der angebotenen Leistung und dem jeweiligen korrespondierenden Vertragswerk. Aufgrund der fehlenden Stofflichkeit kann der Kunde im Vorfeld keine Qualitätssignale ausmachen. Hinzu kommt der meist lange Bindungszeitraum bei einem Vertragsabschluss (z.B. einer Immobilienfinanzierung). Da ein vorzeitiger Ausstieg in der Regel mit finanziellen Verlusten verbunden ist, versucht der Kunde möglichst viel über die Leistung zu erfahren.⁸⁶³ Trotz der heutigen Informationsmöglichkeiten kommt es häufig zu einer Informationsasymmetrie zwischen dem Kunden und dem Bankberater zu Gunsten des Bankberaters. Dieser Umstand beunruhigt den Kunden. Womit sich zur weiteren spezifischen Bankeigenschaft überleiten lässt, der **Vertrauensempfindlichkeit**. Zum einen besteht vor Vertragsabschluss die beschriebene Asymmetrie, zum anderen sind Bankleistungen klassische Vertrauensgüter. Das heißt, dass der Kunde selbst nach dem Erwerb der Leistung deren Qualität nicht vollständig beurteilen kann. Somit bleibt ihnen nichts anderes übrig, als auf die Leistung des Beraters und des erworbenen Produkts zu vertrauen.

Die Marke übernimmt hier für den Kunden eine Entlastungsfunktion, eine Vertrauens- und eine Garantiefunktion (vgl. 3.3.3 „Funktionen von Marken für den Konsumenten“). Einen weiteren Erklärungsansatz für die Überwindung der beschriebenen spezifischen Besonderheiten bilden auch die neue Institutionenökonomik und dort speziell der Zweig der Informationsökonomik (vgl. 3.4.2.4). *Seebauer* weist darauf hin, dass Bankleistungen in der Regel Commodity-Güter darstellen, d.h. sie weisen einen hohen Standardisierungsgrad und aus Sicht der Anbieter geringe Unterscheidungsmerkmale auf. Hinzu kommt, dass Bankleistungen meist nur Partialinnovationen bieten und durch die zunehmende Technisierung und Automatisierung eine erhöhte Wechselbereitschaft besteht, weil der persönliche Bezug zum Bankberater sich reduziert und damit die Bankloyalität schwindet. *Seebauer* führt an, dass Marken für den Kunden eine zusätzliche Nutzendimension darstellen, indem sie ihm Identifikation, Status und Prestige bieten. Ebenso können durch Marken Attribute wie Innovationsbereitschaft, Modernität oder Pioniergeist vermittelt werden. Ferner kann die Beziehungslücke zum Berater durch eine emotionale Bindung an die Marke ersetzt werden.⁸⁶⁴ So hat beispielsweise die *KfW-Bankengruppe* ihre eigenen verbindlichen Grundregeln für die Markenführung aufgestellt. Dazu gehören Innovation, Konzentration, Unverwechselbarkeit, Konsistenz und Kontinuität bzw. Nachhaltigkeit.⁸⁶⁵ *Meyer/Maier* führen abschließend aus, dass Markenkonzepte geradezu dafür prädestiniert sind, Schwierigkeiten des Bankgeschäfts wie die Intangibilität, die fehlenden Möglichkeiten der Differenzierung, die Erklärungsbedürftigkeit oder die Vertrauensempfindlichkeit der Bankleistung zu beheben bzw. zu schmälern.⁸⁶⁶

⁸⁶³ vgl. Maier (1999), S. 34 f.

⁸⁶⁴ vgl. Seebauer (2004), S. 71 f.

⁸⁶⁵ vgl. Fritton, in Brunner (Hrsg.) (2004), S. 223

⁸⁶⁶ vgl. Maier / Meyer, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997, S. 105

4.3 Zusammenfassung

Es wurde aufgezeigt, dass die Marke ihre **interdisziplinäre Wirkungskraft** in einem Zielsystem aus rechtlichen, ökonomischen, soziologischen und psychologischen Anspruchsbereichen nur in einem immerwährenden Managementprozess von Marketingmaßnahmen entfalten kann. Die Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle dieses Managementprozesses werden als **Markenführung** bezeichnet. Das oberste Unternehmensziel der nachhaltigen **Gewinnmaximierung** gilt auch für Marken. Dieses **ökonomische Ziel** lässt sich markentechnisch nur mittelbar erzielen. Es ist als abhängige Zielgröße nur über **verhaltenswissenschaftliche Ziele** erreichbar. Im Weiteren wurden die Teilziele Markensympathie, Markenvertrauen, Markenzufriedenheit, Markenloyalität und Markenbindung in einem ganzheitlichen **verhaltenswissenschaftlichen Zielsystem** zusammengeführt.

Im Anschluss daran wurden die verschiedenen theoretischen und empirischen **Ansätze der Markenführung** soweit möglich chronologisch aufgezeigt. Dabei konnten **Gemeinsamkeiten** und **Evolutionsschritte** herausgearbeitet werden. Bestehende Ansätze wurden zu einem integrativen Steuerungskonzept weiterentwickelt. Anschließend wurden die Ansätze zur Markenführung bewertet und im Hinblick auf die Übertragbarkeit auf Kreditinstitute überprüft.

Es wurde dargelegt, dass die Grundlagen der Marke in der **rechtlichen Funktion** als bloßes Eigentumszeichen begründet liegen. Daran schließt sich der **instrumentelle Ansatz** der Markenführung nach *Domizlaff* an, der durch die Herausstellung einer einheitlichen Warenqualität und einer einheitlichen optischen Warengestaltung gekennzeichnet ist. Etwa ab Mitte der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts folgte in der Wissenschaft der **funktionsorientierte Ansatz** der Markenführung. Im Rahmen des aufkommenden Marketing-Know-how ging man in Deutschland verstärkt zum **angebotsorientierten Markenverständnis** über und verstand den Markenartikel als geschlossenes Absatzsystem. Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts manifestierte sich der **nachfragebezogene wettbewerbsorientierte Markenansatz**, in dem das bis dato existierende Selbstbild der Marke um die Komponente des Fremdbildes, sprich die Definition des Markenartikels aus Kundensicht, erweitert wurde. Es bildete sich in dieser Phase verstärkt ein **verhaltens- bzw. imageorientierter Ansatz** der Markenführung heraus. Anfang der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wurde das Markenkonzept auf den **Dienstleistungs- und Servicebereich** adaptiert. Zu Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts entwickelten sich Tendenzen, von der Marke als subjektiver Verbrauchervorstellung zum Markenverständnis als **sozialpsychologischem Phänomen** überzugehen und mit dem **fraktalen Ansatz** nach *Gerken* die Marke von allen Grundprinzipien der Markenführung abzukoppeln. Der fraktale Ansatz ersetzt den Markenkern durch einen **Mythos**. Es wurde aufgezeigt, dass sich aktuell der **identitätsorientierte Ansatz** der Markenführung in der Wissenschaft zu manifestieren scheint. Zu diesem Ansatz wurden vier Konzepte diskutiert, analysiert und zusammengeführt. Das **Markensteuerrad** von *icon brand navigation* wurde dabei als

besonders geeignet identifiziert. Dieses wurde im Rahmen der Analyse zum einen durch die Implementierung eines Rückkopplungsprozesses um die Fremdbildperspektive der Kunden und zum anderen um eine dem Zeitgeist angepasste variable Komponente zu einem leistungsfähigen Markensteuerungskonzept erweitert. Ferner wurde mit dem **Consumer Psychology Model of Brands (CPMB)** ein integratives Konzept vorgestellt, das eine ganzheitliche Klammer um das Thema Marke bildet und die Marke von der Objektebene über die subjektive Verbraucherebene bis hin zur soziokulturellen Metaebene beschreibt. Die Verankerung der Marke in der Gesellschaft ist von hoher Bedeutung. Dieser Aspekt wird im CPMB deutlicher als im Markensteuerrad. Das Markensteuerrad sollte daher um diese soziokulturelle Metasicht erweitert werden. Ebenso ist der Gedanke des CPMB aufzunehmen, wie die Marke im Markenkosmos zu anderen Marken steht, welche bewusste Nähe oder bewusste Distanz sie sucht. Weiterhin sind die Möglichkeiten der Markengestaltung oder -prägung durch die Einbringung der Konsumenten z.B. in Social-Media-Netzwerke etc. von Relevanz - auch dieser Punkt ist Teil des CPMB. Wie bereits erwähnt, hat das CPMB aber auch Limitierungen. Es ist bislang nur theoretisch fundiert und es basiert nur auf der Konsumentensicht. Hier ist eine weitergehende empirische Forschung wünschenswert.

Die eingehende Analyse der verschiedenen Ansätze zur Markenführung hat gezeigt, dass sich die Ansätze nicht ausschließen. Im Gegenteil, sie bauen zum Großteil in einem evolutorischen Prozess auf den vorangegangenen Ansätzen auf bzw. stellen eine Erweiterung dieser dar. Einzig der fraktale Ansatz nimmt eine Sonderstellung ein, da *Gerken* mit den bisherigen Erkenntnissen bricht. Es wurde hergeleitet, dass der **identitätsorientierte Ansatz der Markenführung** für **Kreditinstitute** am geeignetsten erscheint, weil er der Anforderung nach einer integrierten ganzheitlichen Sichtweise, die Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz in die Betrachtung einbezieht, gerecht wird. In einer auf **Wirkungskriterien** basierenden **erfolgsorientierten Perspektive** wurden speziell die Vertrauens- und die soziale Profilierungsfunktion als Indikatoren für die Überprüfung der Übertragbarkeit des Markenkonzepts auf den Bereich der Kreditinstitute ausgemacht. Die anschließende Überprüfung verlief positiv.

Eine **Analyse der Markenführung bei Kreditinstituten** ergab, dass die Finanzdienstleister die Bedeutung der Marke erkannt haben und zunehmend zu den Vorbildern aus der Konsumgüterbranche aufschließen. Erschwert werden die Implementierung und der Ausbau von Markenkonzepten dabei durch die **spezifische Beschaffenheit** von Bankleistungen, wie die **Integration des externen Faktors** und eine damit einhergehende Synchronität zwischen Leistungserstellung und Leistungsanspruchnahme sowie die **Immaterialität** der Bankleistung. Diese Besonderheiten gilt es bei der weiteren Diskussion um Markenführungskonzepte speziell zu würdigen.

5 Strategische Ansätze der Markenführung von Kreditinstituten auf Basis der Erkenntnisse aus dem Konsumgüterbereich

5.1 Analyse der Übertragbarkeit markenpolitischer Zielsetzungen aus dem Konsumgüterbereich auf Kreditinstitute

Bei der Entscheidung für eine Bankmarke ist zu prüfen, ob das Konzept den markenpolitischen Aspekten, wie sie unter 3.1 „Historische Entwicklung der Marke“, 3.2 „Relevanz der Marke“ und 3.3 „Funktionen von Marken“ umfassend aufgezeigt wurden, gerecht wird. Die Ausführungen zu 2.6 „Steigender Wettbewerbsdruck bei Kreditinstituten“ und 2.7 „Defizite der Markenführung von Kreditinstituten“ veranschaulichen, dass im Bereich der Kreditinstitute – mit einem gewissen Nachlauf – vergleichbare Entwicklungen zu beobachten sind wie im Bereich der Konsumgüter.

Wie unter 3.1 „Historische Entwicklung der Marke“ aufgezeigt, resultiert die Produktmarkierung aus der im Zuge der Industrialisierung entstandenen Massenproduktion und einem damit einhergehenden **Identitätsverlust** der Anbieter. Die Marke tritt als neues Kontaktvehikel zum Kunden auf. Nach *Wild* hat diese Entwicklung zeitversetzt auch die Kreditinstitute erreicht. Infolge von Deregulierung und Internationalisierung ist eine Vielzahl von Non- und Near-Banks in den Markt eingetreten. *Wild* bezeichnet daher auch den Bankmarkt mittlerweile als **Massenmarkt**.⁸⁶⁷ Die Folgen für Banken sind vergleichbar mit denen der Konsumgüterhersteller. Hier wären zu nennen: Differenzierungs- und Profilierungsschwierigkeiten gegenüber den Wettbewerbern, eine Reduzierung des persönlichen Kontakts durch veränderte Distributionsformen und zunehmende Selbstbedienungskonzepte und daraus resultierend eine wachsende Erodierung der Bankloyalität. Daher sind die markenpolitischen Zielsetzungen aus dem Konsumgüterbereich, **Differenzierung im Wettbewerbsumfeld** sowie der Aufbau von **Markentreue durch Präferenzbildung**, auch als Zielsystem bankbetrieblicher Markenkonzeptionen zu betrachten.⁸⁶⁸

Meyer/Maier weisen darauf hin, dass speziell durch die prognostizierte steigende Relevanz des Online-Vertriebs zunehmend Hersteller-Handels-Strukturen entstehen, wie sie im Konsumgüterbereich schon seit geraumer Zeit bestehen.⁸⁶⁹ *Bartmann* stellt diesbezüglich fest, dass im Finanzdienstleistungsbereich ähnliche Strukturen wie im Einzelhandel zu erwarten sind. Er schlussfolgert daher, dass Kreditinstitute zunehmend auf die Kooperation mit Finanzintermediären angewiesen sein werden.⁸⁷⁰ Dies ist beispielsweise unter 2.6.1 deutlich geworden. Hier wurde im Rahmen der anbieterseitigen Entwicklungen von Kreditinstituten am Beispiel *StarMoney* aufgezeigt, dass die Bank mitunter in den Hintergrund tritt und für den Kunden zu einem Ingredient, sprich einer

⁸⁶⁷ vgl. Wild, in Die Bank 5/1999, S. 516

⁸⁶⁸ vgl. Friedrichs (2000), S. 84

⁸⁶⁹ vgl. Meyer/Maier, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997, S. 104

⁸⁷⁰ vgl. Bartmann (1995), S. 11 ff.

„Zulieferkomponente“ im Rahmen des Ingredient Brandings wird, eine Sonderform der Markenkooperation (vgl. hierzu 5.4.5.2 „Ingredient Branding“).

Es lässt sich somit abschließend konstatieren, dass eine weitgehende **Zielkongruenz** zwischen dem Konsumgüterbereich und dem Bereich der Kreditinstitute besteht. Dadurch **legitimiert** sich der Ansatz der vorliegenden Arbeit, die Möglichkeiten und Grenzen der Adaption des Markenkonzepts aus dem Konsumgüterbereich auf den Bereich der Kreditinstitute als probates Mittel zu analysieren, um eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu schaffen und auf Seiten der Kunden Markentreue durch Präferenzbildung zu generieren.

Daher werden im Weiteren eingehend Konzepte der Markenführung aus dem Konsumgüterbereich betrachtet. Es erfolgt dabei eine Einteilung in strategische (Kapitel 5) und operative Ansätze (Kapitel 6). Diese werden analysiert, geordnet, strukturiert und auf ihre Eignung für einen Transfer in den Bereich der Kreditinstitute hin bewertet. Es werden Treiber identifiziert und Abhängigkeiten aufgezeigt. Dabei werden innovative Wege beschrritten und so Denkanstöße für die Markenführung von Kreditinstituten gegeben. Die Kapitel 5 und 6 folgen vom Aufbau her dabei einem seriellen Ablaufmodell der Markenkonzeptionierung, wie es m.E. zielführend ist, um korrigierende Rückkopplungsschleifen zu vermeiden. Dieser Ansatz ist nicht statisch vorgegeben, stellt m.E. jedoch eine gute Orientierung der erforderlichen logischen Schritte dar und strukturiert so den Prozess.

5.2 Zielgruppensegmentierung

5.2.1 Grundlagen der Marktsegmentierung

Der Grundgedanke des im Konsumgüterbereich entstandenen Marketings stellt den Kunden und seine Wünsche in den Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeiten. Das individuelle Eingehen auf Kundenwünsche soll dazu beitragen, eine hohe Kundennähe und daraus resultierend einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil am Markt zu generieren.⁸⁷¹ Mit der unter 2.6.2 beschriebenen Entwicklung zum multioptionalen Konsumenten und einer damit einhergehenden zunehmenden Fragmentierung der Nachfrage ist es unmöglich geworden, jeden Kunden individuell mit einem spezifischen Leistungsangebot anzusprechen. In dieser Ausprägung haben sich der Konsumgütermarkt und das Privatkundengeschäft der Banken in den letzten Jahren deutlich angenähert. „Desto wichtiger wird es, mittels bestimmter, kaufverhaltensrelevanter Merkmale, Kunden mit ähnlichen Bedürfnisprofilen und gleichartigen Reaktionen auf den Einsatz des Marketing-Instrumentariums zu homogenen Käufergruppen (Segmenten) zusammenzufassen. Nur so kann es gelingen, den heterogenen Kundenwünschen bedürfnisgerecht in Form von differenten Marktleistungen zu entsprechen und gleichsam eine optimale, kostenreduzierte Allokation knapper Marketing- und Vertriebsressourcen

⁸⁷¹ vgl. Stuhldreier (2002), S. 10

zu gewährleisten.⁸⁷² Das Ziel ist es, die Streuverluste zu minimieren und die Effizienz der Markt- und Kundenstammbearbeitung zu steigern.⁸⁷³

Das Prinzip der **Marktsegmentierung** geht auf *Smith* zurück, der bereits 1956 formulierte: „segmentation is based upon developments on the demand side of the market and represents a rational and more precise adjustment of product and marketing effort to consumer or user requirements.“⁸⁷⁴ Die Marktsegmentierung lässt sich dabei als “(...) die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes (Markterfassung) in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und extern heterogene Teilmärkte sowie die gezielte segmentspezifische Bearbeitung (Marktbearbeitung) eines oder mehrerer dieser gebildeten Teilmärkte (...)“⁸⁷⁵ **definieren**. In dieser Definition wird das zweistufige integrierte Konzept der Markterfassung und Marktbearbeitung verdeutlicht.⁸⁷⁶ Der **erste Schritt** der **Markterfassung** ist konsumenten- und verhaltenswissenschaftlich geprägt. Der Markt wird dabei anhand bestimmter nachfragerrelevanter Segmentierungskriterien in möglichst homogene Teilmärkte untergliedert. Diese erste Stufe, die als Informationsquelle der Marktsegmentierung charakterisiert werden kann, wird von *Stuhldreier* mit Bezugnahme auf *Freter* beispielsweise als Marktsegmentierung im engeren Sinne bezeichnet.⁸⁷⁷ Im **zweiten Schritt** erfolgt die **Marktbearbeitung** auf Basis der Erkenntnisse der Markterfassung. Dazu werden aus dem Ergebnis der Markterfassung diejenigen Segmente, man spricht hier in der Regel von Zielgruppen, ausgewählt, die mit der Marktbearbeitungsstrategie abgedeckt werden können und für die eine segmentspezifische Ausgestaltung des Marketing-Instrumentariums erfolgen soll.⁸⁷⁸ „Mit dieser zielgruppenorientierten Ausrichtung aller marktgerichteten Aktivitäten wird eine Differenzierung des Leistungsangebots geschaffen und ein konsequent auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Segmente ausgerichtetes Handeln gewährleistet (...) *Priewasser* formuliert in diesem Zusammenhang, dass erst unter der Voraussetzung eines nach Zielgruppen differenzierten Leistungsangebots ein >Abgehen vom Gießkannenprinzip und ein an den Kundenbedürfnissen orientiertes Bankmarketing< möglich ist.“⁸⁷⁹ *Waltermann* weist mit Bezugnahme auf *Freter* darauf hin, dass die für die Segmentierung zugrunde gelegten Merkmale eine Reihe von Kriterien erfüllen sollten. Hier sind zu nennen⁸⁸⁰:

- Die gewählten Kriterien sollten eine Kaufrelevanz ausweisen.
- Die Kriterien sollten erfassbar und operational messbar sein.
- Die Kriterien sollten über einen längeren Zeitraum Bestand haben.

⁸⁷² Stuhldreier (2002), S. 10

⁸⁷³ vgl. Mann, in Absatzwirtschaft 8/2006, S. 74

⁸⁷⁴ Stuhldreier (2002), S. 10; nach Smith, in Journal of Marketing 1956, Vol. 21, S. 5

⁸⁷⁵ Stuhldreier (2002), S. 11; nach Freter (1983), S. 18

⁸⁷⁶ vgl. hierzu auch Waltermann, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 376 f.

⁸⁷⁷ vgl. Stuhldreier (2002), S. 11. f. vgl. auch Freter (1983), S. 18

⁸⁷⁸ vgl. Stuhldreier (2002), S. 12

⁸⁷⁹ Stuhldreier (2002), S. 12, vgl. auch Priewasser (1998), S. 316

⁸⁸⁰ vgl. Waltermann, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 378 f.; nach Freter (1980), S. 455 f.

- Die Kriterien sollten so gewählt werden, dass sie eine zielgerichtete Ansprechbarkeit der gebildeten Segmente ermöglichen. Diese Forderung ist speziell zur Markenpositionierung innerhalb des Zielsegments von Relevanz.
- Die Kriterien sollten die Bildung ausreichend großer Segmente ermöglichen, um eine Zersplitterung, die im Extremfall zur Individualansprache führt, aus Kosten-Effizienz-Gesichtspunkten zu vermeiden.

Waltermann warnt in Bezugnahme auf *Blickhäuser/Gries* vor der sogenannten „**Segmentationsfalle**“. Diese tritt auf, wenn die erforderliche Mindestgröße von Segmenten unterschritten wird und die Wirtschaftlichkeit pro Segment leidet.⁸⁸¹ Die Segmentierung soll primär den Gewinn steigern, nicht den Aufwand.

Ziel der Segmentierung ist die bestmögliche Abbildung der unterschiedlichen Reaktionen der Nachfrager auf den Einsatz markenpolitischer Instrumente. An diesem Ziel orientiert sich die Auswahl der geeigneten Segmentierungskriterien. Reaktionskoeffizienten wie Preis- oder Werbenachfrageelastizitäten lassen sich schwierig direkt erheben, hier wird in der Regel auf sogenannte Ersatzkriterien zurückgegriffen. Diese lassen sich in den drei Kriteriengruppen **sozioökonomische**, **geografische** und **psychografische Kriterien** zusammenfassen.⁸⁸² Die nachfolgende Abbildung 32 zeigt eine mögliche Systematisierung und Ausdifferenzierung der drei genannten Kriterien zur Marktsegmentierung.

⁸⁸¹ vgl. Waltermann, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 379; nach Blickhäuser / Gries (1989), S. 7

⁸⁸² vgl. Waltermann, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 379 f.

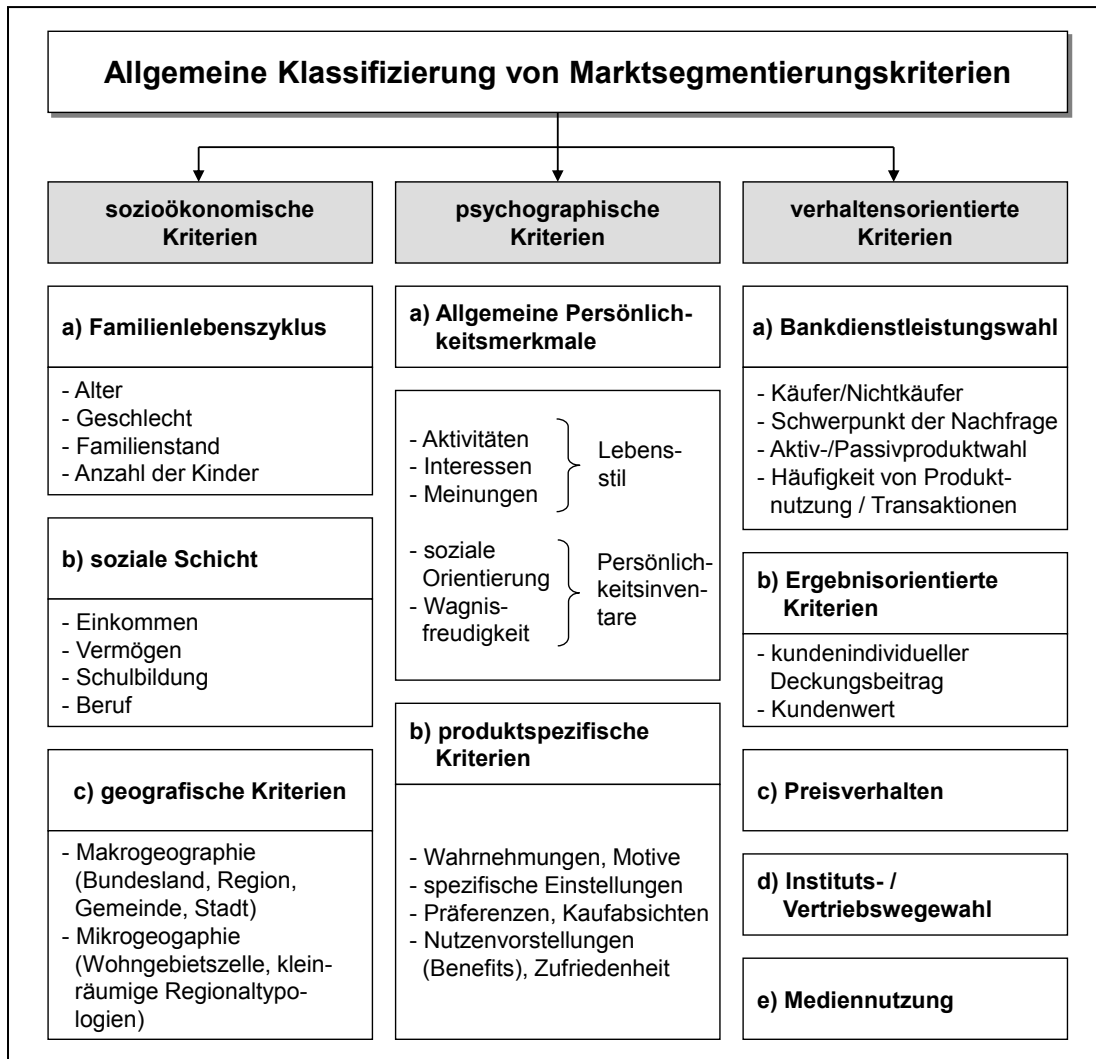


Abb. 32: Systematisierung der Kriterien zur Marktsegmentierung⁸⁸³

Die vorstehende Abbildung verdeutlicht, dass sich von sozioökonomischen Kriterien über psychografische bis hin zu verhaltensorientierten Merkmalen vielfältige Möglichkeiten der Segmentierung bieten, und lässt anhand der Heterogenität der einzelnen Parameter bereits die Sinnhaftigkeit einer solchen Clusterung erkennen.

5.2.2 Segmentierung anhand des gesellschafts-psychografischen Sinus-Milieu-Modells des Sinus-Instituts

Von den vorstehend genannten Hauptkriteriengruppen sozioökonomisch, verhaltensorientiert und psychografisch gewinnt speziell der letztgenannte Punkt zunehmend an Bedeutung. Eine Studie, die sich schwerpunktmäßig den **psychografischen Aspekten** der Gesellschaft zuwendet, ist die **Sinus Milieu-Studie** des Markt- und Gesellschaftsforschungsunternehmens *Sinus-Institut*. Die Grundidee der Sinus Milieus geht dabei auf den französischen Soziologen *Emile Durkheim* (1858-1917) zurück. *Durkheim* griff 1892 auf die methodischen Grundlagen der Sozialwissenschaft über die Gesetzmäßigkeiten

⁸⁸³ vgl. Stuhldreier (2002), S. 14; in Anlehnung an Freter (1983), S. 46 und Swoboda (1997), S. 113

sozialen Lebens von *Charles-Louis de Secondant Montesquieu* zurück und entwickelte diese in seinem 1895 erschienenen Werk „*Regeln der soziologischen Methode*“ weiter. In seinem Werk „*Die Teilung der sozialen Arbeit*“ von 1893 postuliert *Durkheim* in Anlehnung an den Gesellschaftsvertrag von *Jean-Jacques Rousseau* die soziale Differenzierung als Strukturprinzip moderner Gesellschaften, das nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen Lebensbereichen Einzug gehalten hat. *Durkheim* erkannte, dass sich gesellschaftliche Gruppen relativ gut anhand des sozialen Status und der Wertorientierung abgrenzen lassen. Anfang der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts entwickelten der Sozialwissenschaftler *Jörg Ueltzhöffer* und der Psychologe *Bodo Flaig* ein Milieu-Modell für Deutschland. *Flaig* leitet heute das *Sinus-Institut* und *Ueltzhöffer* gründete 1990 das *Sigma-Institut*. Die beiden Marktforscher gelten heute als die führenden Anbieter von Milieu-Studien.⁸⁸⁴

Das erste Sinus Milieu-Modell hatte elf Jahre Bestand, das zweite zehn und das dritte kam 2010 nach nur neun Jahren. Es lässt sich dabei beobachten, dass die Anzahl der Milieus seit 1980 angestiegen ist. Waren es zu Beginn noch acht Milieus, so waren es 1990 bereits neun und mit der Zusammenführung der Modelle für Ost- und Westdeutschland erhöhte sich die Anzahl 2001 auf 10 Milieus. In der aktuellen Version ist das Milieu der sogenannten DDR-Nostalgiker verschwunden. Diese Gruppe war als traditionell und sozial unterprivilegiert charakterisiert. Sie hat sich aufgelöst und ist im prekären Milieu aufgegangen. Nachfolgend werden die aktuellen Milieus holzschnittartig umrissen⁸⁸⁵ (Nummerierung stellt keine Rangfolge dar):

1. **Konservativ-etabliertes Milieu:** Klassisches Establishment mit Exklusivitäts- und Führungsanspruch, zeigt aber auch Tendenz zum Rückzug.
2. **Liberal-intellektuelles Milieu:** Aufgeklärte Bildungselite mit liberaler Grundhaltung und postmateriellen Wurzeln, hat starken Wunsch nach Selbstbestimmung.
3. **Milieu der Performer:** Effizienz-orientierte Leistungselite, denkt global, hohe IT-Kompetenz, sieht sich als stilistische Avantgarde.
4. **Expeditives Milieu:** Unkonventionelle, kreative Avantgarde, individualistisch, sehr mobil, digital vernetzt, sucht nach Grenzen.
5. **Bürgerliche Mitte:** Der leistungs- und anpassungsbereite Mainstream, bejaht die gesellschaftliche Ordnung, strebt nach beruflicher und sozialer Etablierung sowie nach Sicherheit und Harmonie.
6. **Adaptiv-pragmatisches Milieu:** Zielstrebige, junge Mitte der Gesellschaft mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nutzenkalkül.
7. **Sozialökologisches Milieu:** Idealistisch, konsumkritisch, globalisierungsskeptisch, besitzt ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen.

⁸⁸⁴ vgl. Weigel, T. (22.09.2010): „Deutschlands Gesellschaft >Keiner will mehr Mitte sein<“. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/deutschlands-gesellschaft-keiner-will-mehr-mitte-sein-1.1003475-2> (Stand 05.02.2011)

⁸⁸⁵ vgl. Weigel, T. (22.09.2010): „Deutschlands Gesellschaft >Keiner will mehr Mitte sein<“. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/deutschlands-gesellschaft-keiner-will-mehr-mitte-sein-1.1003475-2> (Stand 05.02.2011)

8. **Traditionelles Milieu:** Ordnungsliebende Kriegs- und Nachkriegsgeneration, kleinbürgerlich oder der Arbeiterwelt verhaftet.
9. **Prekäres Milieu:** Um Teilhabe bemühte Unterschicht, Zukunftsangst und Ressentiments.
10. **Hedonistisches Milieu:** Spaß- und erlebnisorientiert, verweigert sich den Konventionen und Leistungserwartungen der Gesellschaft.

Die nachfolgende Abb. 33 zeigt die aktuellen Sinus Milieus 2010.

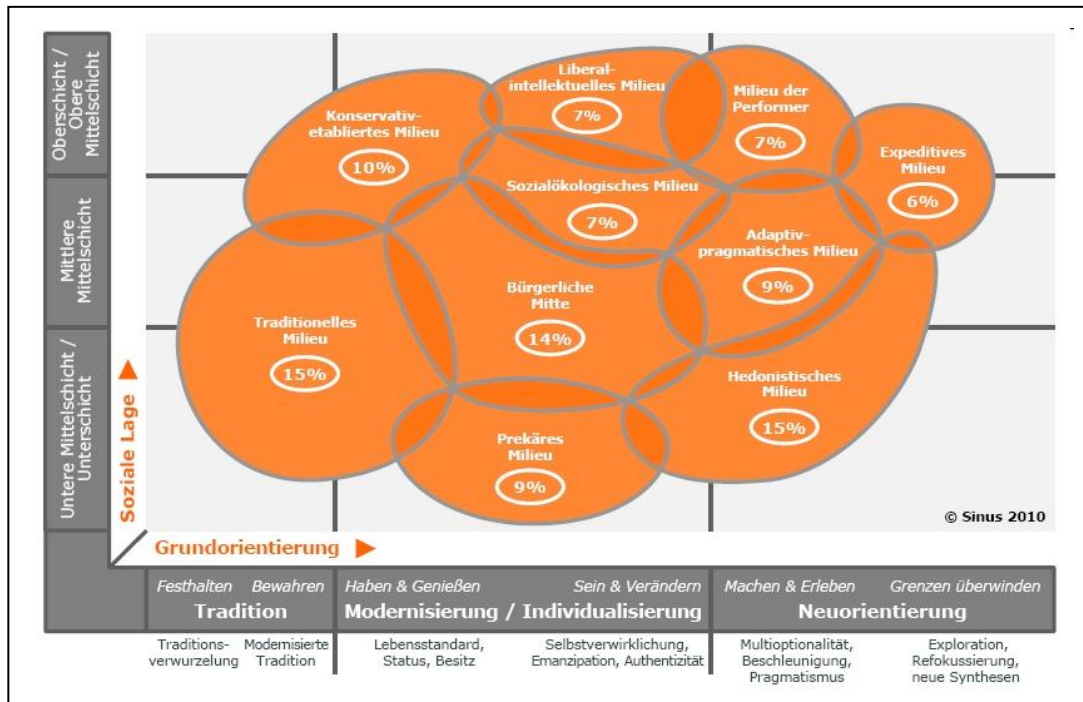


Abb. 33: Sinus Milieus 2010 in Deutschland⁸⁸⁶

Weigel kommentiert die Sinus Milieu-Studie 2010 in Bezug auf die aktuelle Diskussion um die Erosion der Mitte wie folgt: „Insbesondere führen Digitalisierung und Globalisierung dazu, dass die Lebenswelten und das Wertempfinden der Menschen auseinanderdriften - nicht alle können mithalten, manche werden sozial deklassiert. Insbesondere in der ökonomischen Mittelschicht grassieren Abstiegsängste. Vorbei sind die Zeiten, als die deutschen Soziologen über die nivellierte Mittelstandsgesellschaft stritten, eine Gesellschaft also, in der fast alle zur Mittelschicht gehören. Allein von 2001 bis 2009 sank der Anteil der Mittelschicht von 65 auf 62 Prozent.“ *Carsten Ascheberg*, Sigma-Geschäftsführer, schätzt Deutschland aktuell als ziemlich stabilen Markt ein, sieht langfristig aber ähnliche Trends. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass sich die

⁸⁸⁶ Quelle: URL:

http://www.wuv.de/nachrichten/media_marktforschung/nie_mehr_ddr_nostalgiker_sinus_ueberarbeitet_die_milieus (Stand 05.02.2011)

Soziologen derzeit uneins darüber sind, ob die vielfach postulierte „Auflösung der Mitte“ wirklich stattfindet.⁸⁸⁷

Es wird darauf hingewiesen, dass *ibi* (Institut für Bankinformatik) die Sinus Milieus finanzdienstleistungsspezifisch adaptiert und zur *ibi*-Finanztypologie weiterentwickelt hat. Dabei wurde die Lebenswelt eines Kunden um die Dimensionen „Einstellung zum Geld und Geldverhalten“ sowie „Einstellung zur Technik im Bankgeschäft“ weiterentwickelt. Auf die zehn Sinus Milieus werden vom *ibi* fünf sogenannte Finanztypen gelegt, die durchaus Schnittmengen zu mehreren Sinus Milieus haben können. Die fünf *ibi*-Finanztypen sind⁸⁸⁸:

1. Der Traditionsorientierte
2. Der Chancen- und Risikoorientierte
3. Der Gebrauchsnutzenorientierte
4. Der Spaßorientierte
5. Der Beratungs- und Betreuungsintensive (dieses Segment kommt zweimal vor).

Die nachfolgende Abb. 34 zeigt die Adaption der vorstehend genannten fünf *ibi*-Finanztypen auf die Sinus Milieus 2010 in Deutschland.

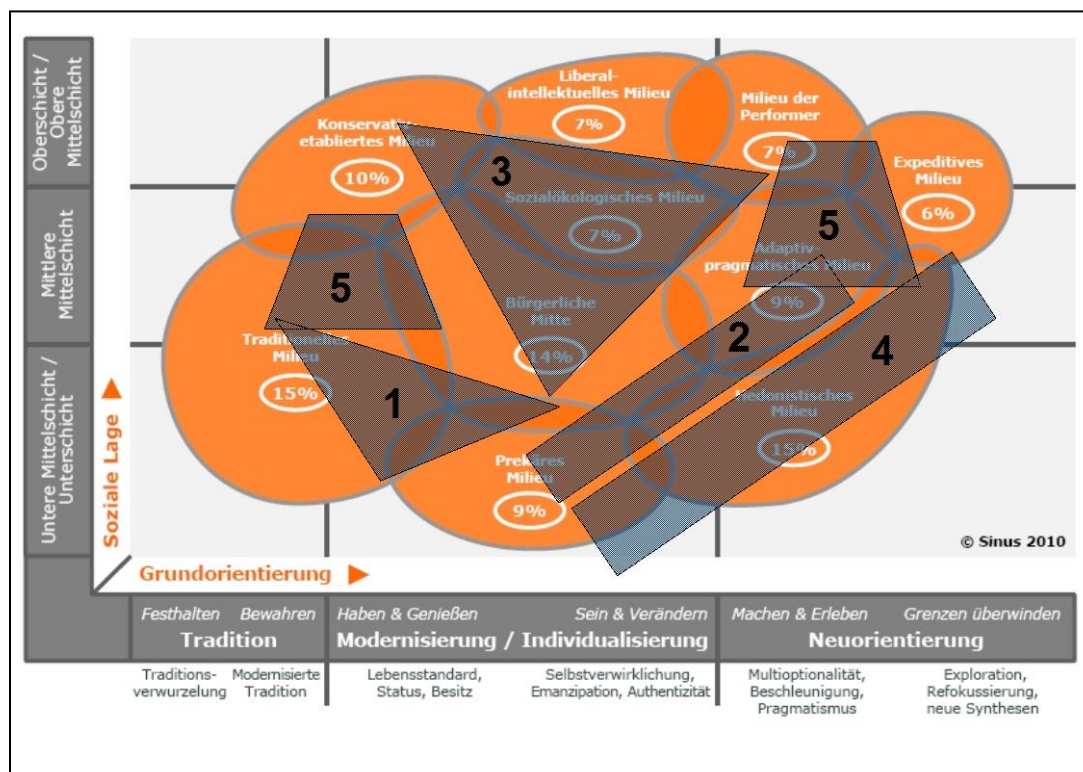


Abb. 34: *ibi*-Finanztypen innerhalb der Sinus Milieus⁸⁸⁹

⁸⁸⁷ vgl. Weigel, T. (22.09.2010): „Deutschlands Gesellschaft >Keiner will mehr Mitte sein<“. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/deutschlands-gesellschaft-keiner-will-mehr-mitte-sein-1.1003475-2> (Stand 05.02.2011)

⁸⁸⁸ vgl. Stuhldreier (2002), S. 50 f.

⁸⁸⁹ vgl. Stuhldreier (2002), S. 51; nach Grebe / Kreuzer, in Geldinstitute 1997, 28. Jg., Heft 10, S. 7 (eigene schematische Anpassung der *ibi*-Finanztypen auf die Sinus Milieus 2010)

Es gibt eine Vielzahl weiterer Ansätze zur Segmentierung der Gesellschaft in Milieus, die dem Prinzip der Sinus Milieus folgen. Exemplarisch sei hier das Milieumodell von *Schulze* genannt. Das auch als „Erlebnismilieus“ bezeichnete Modell beschreibt nicht zehn, sondern nur fünf Milieus. Die abgetragenen Dimensionen lauten nicht „Soziale Lage“ und „Grundorientierung“, sondern „Bildung“ und „Alter“. Die nachfolgende Abb. 35 stellt das Milieumodell von *Schulze* dar.

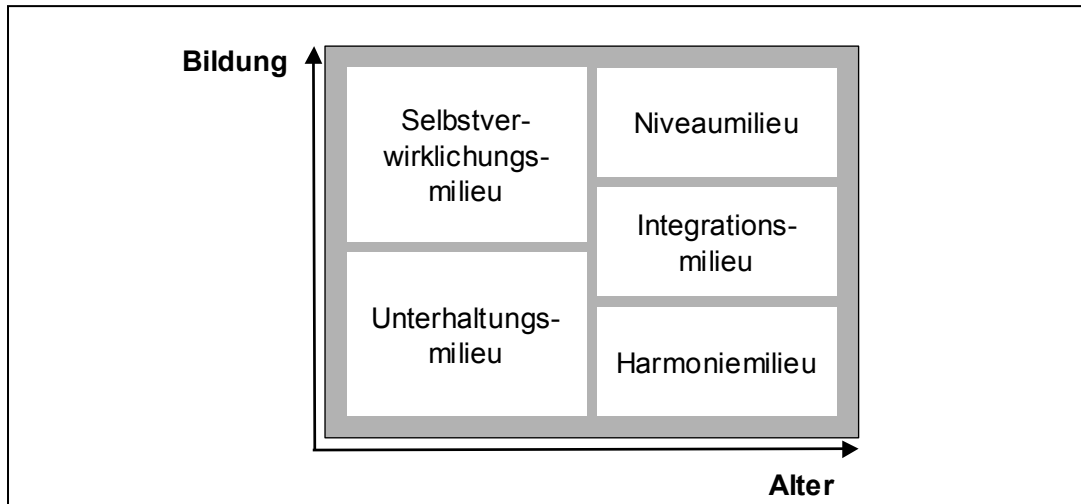


Abb. 35: Milieumodell nach *Schulze*⁸⁹⁰

Das Milieumodell von *Schulze* stellt gegenüber der Sinus Milieu-Studie eine unbegründete Vereinfachung dar. Es bietet für die zielgerichtete Marktsegmentierung weniger Anknüpfungspunkte. Bei der Marktbearbeitung, sprich der Auswahl des oder der relevanten Milieus, gilt es die Wertemerkmale der Zielgruppe mit der eigenen Markentonalität, sprich dem „*Wie bin ich?*“ des Markensteuerrads von *icon brand navigation* bzw. den Kernwerten der eigenen Marke zu harmonisieren. In diesem Zusammenhang wird vielfach vom sogenannten „**Fit**“ zwischen Marke und Zielgruppe gesprochen. Die Kernwerte der Marke sind ihre Keimzelle. Sie geben vor, welche Werte die Marke nach außen verkörpern soll, und bestimmen maßgeblich ihren inhaltlichen und formalen Aufbau.⁸⁹¹

5.2.3 Lebensphasenmodell

Ein weiteres Segmentierungsmodell ist das **Lebensphasenmodell**. Dieses basiert im Gegensatz zu den Sinus Milieus nicht auf psychografischen, sondern vorwiegend auf **demografischen** und **sozio-ökonomischen Kriterien**. Das Lebensphasenmodell geht davon aus, dass ein Kunde im Laufe seines Lebens verschiedenartige Phasen durchläuft, die als signifikanter Indikator für die Nachfrage und den Bedarf nach Bankdienstleistungen gesehen werden können. „Somit beruht das Lebensphasenkonzept im Wesentlichen auf der Annahme, dass die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen im

⁸⁹⁰ Schulze (1996), S. 384

⁸⁹¹ vgl. Linxweiler (1999), S. 27 f.

Zeitverlauf entscheidend vom Alter, dem Familienstatus und dem Einkommen des Kunden abhängt.⁸⁹²

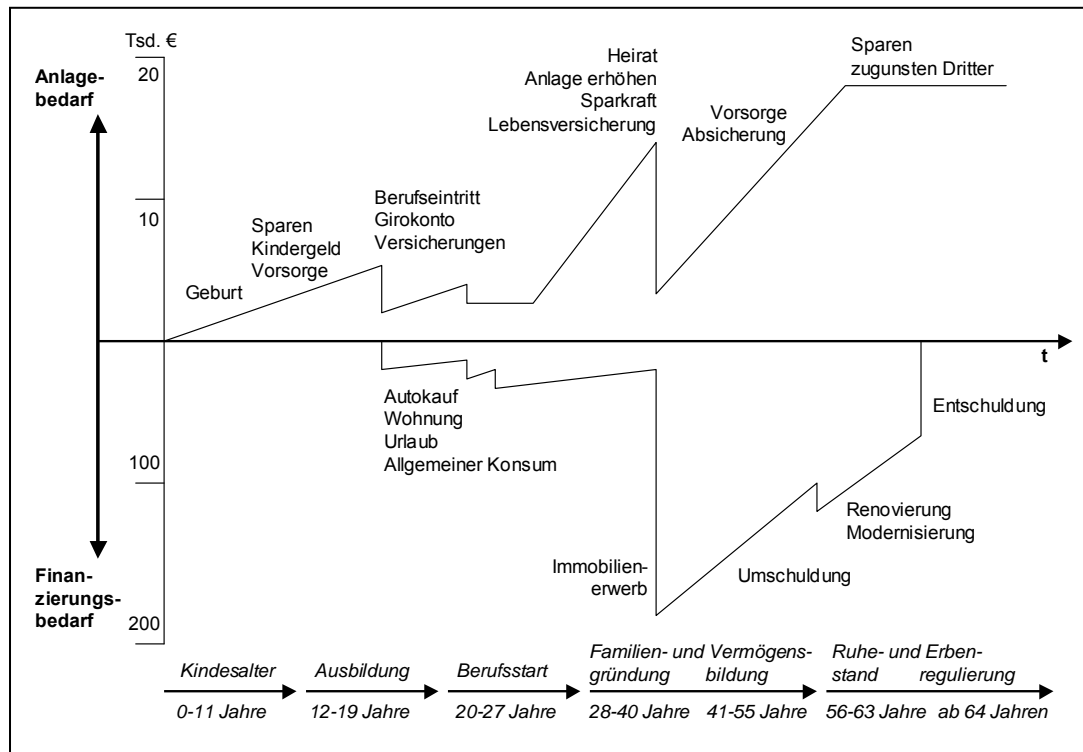


Abb. 36: Lebensphasenmodell zur Segmentierung von Privatkunden⁸⁹³

Die vorstehende Abb. 36 stellt den Zusammenhang zwischen der Lebensphase des Kunden, seinen phasenspezifischen Wünschen und finanziellen Bedürfnissen sowie den entsprechenden problemlösenden Finanzdienstleistungen dar. Die Einteilung der Privatkunden in die verschiedenen Segmente erfolgt anhand eines Beratungsgesprächs. In der Regel kommen hier standardisierte Beratungsfragebögen zum Einsatz.

Eine Weiterführung des Lebensphasenmodells stellt der **Segmentierungsansatz von Yorke** dar, der weitere sozioökonomische Parameter ergänzt. So wird das Kriterium „Stage in Familie Life Cycle“ um die Merkmale „Employment“ und „Sex“ ergänzt. Insgesamt unterscheidet *Yorke* sieben Lebensphasen und differenziert diese weiter nach der Erwerbstätigkeit (Vollzeit-, Teilzeit-, Nichtbeschäftigung) und nach dem Geschlecht, sodass sich insgesamt 42 verschiedene Segmente ergeben.⁸⁹⁴ Dieser Ansatz stellt meines Erachtens eine Übersegmentierung dar, die die Gefahr der Segmentierungsfalle birgt.

Der *Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV)* entwickelte 1979 ein Segmentierungsmodell, das sich an den demografischen und sozioökonomischen Kriterien **Alter** und **Einkommen** ausrichtet, weshalb es kurz die Bezeichnung **A+E-**

⁸⁹² Stuhldreier (2002), 38

⁸⁹³ vgl. Stuhldreier (2002), S. 39; nach Swoboda, in Finanzierung Leasing Factoring 1996, 43. Jg., Heft 3, S. 90 (auf Euro-Werte adaptiert, Anm. des Autors)

⁸⁹⁴ vgl. Stuhldreier (2002), S. 40; nach Yorke, in European Journal of Marketing 1982, Vol. 16, No. 3, S. 17 f.

Segmentierung trägt. Dieser Ansatz unterscheidet sich vom Lebensphasenmodell dadurch, dass er weniger zyklisch und evolutionär ausgerichtet ist. Die A+E-Segmentierung wird der Vollständigkeit halber nur kurz vorgestellt. Die A+E-Segmentierung wird in einer Matrix dargestellt. Dabei werden vertikal die K-E-Kundengruppen (wie beispielsweise „Alter bis 25 Jahre / Einkommen über 500 €“) und horizontal verschiedene Bankprodukte (wie beispielsweise Sparkonten, Wertpapierdepots oder Baufinanzierung) aufgetragen. Insgesamt werden 10 A+E-Kundengruppen unterschieden. In den Matrixfeldern wird nach einer Skalierung von „++“ bis „--“ die Häufigkeit der Produktnachfrage jeder A+E-Kundengruppe aufgetragen. Zur Klassifizierung wurden vom *DSGV* 250.000 Girokunden aus dem Mengengeschäft hinsichtlich ihrer Nachfrage nach Bankprodukten analysiert.⁸⁹⁵

5.2.4 Weitere Segmentierungs- und Analyseansätze

Neben den beiden klassischen Anbietern von Milieu-Studien *Sinus-Institut* und *Sigma-Institut* hat sich ein Markt für Segmentierungsstudien entwickelt. Allen voran die großen Adressanbieter wie *Schober Information Group*, aber auch die *Deutsche Post Direct* bieten eine Vielzahl unterschiedlicher Segmentierungsstudien an. Die nachfolgende Aufstellung gibt hierzu einen Überblick⁸⁹⁶:

- **Aciom Deutschland**
 - Personix Geo (43 Cluster / Typen)
- **AZ Direct**
 - Semiometrisches Profil (14 Segmente)
 - Weitere Typologien:
 - Best-Ager-Typologie (3 Segmente)
 - Regio-Wohngebiete (7 Segmente)
 - Wohnlagenindex (7 Segmente)
 - kundenindividuelle Typologien etc.
- **Microm Marketing-Systeme und Consulting**
 - Mosaic Milieus (10 Milieus)
 - Weitere Typologien
 - Mosaic-Typologien (38 Typen)
 - Mosaic-Targets (22 Konsumtargets)
- **Deutsche Post Direct**
 - Microdialog Soziodemografie (6 Variablen)
 - Weitere Analysen
 - Konsum-Daten (13 Variablen)
 - Struktur-Daten (7 Variablen)
- **Schober Information Group**
 - Lifestyle-Segmentation (6 Segmente und 63 Typen)

⁸⁹⁵ vgl. Stuhldreier (2002), S. 40 f.; nach Schumeckers, in Betriebswirtschaftliche Blätter, 1983, 32. Jg., Heft 3, S. 95 ff.

⁸⁹⁶ vgl. hierzu Mann, in Absatzwirtschaft 8/2006, S. 76

Die nachfolgende Abb. 37 zeigt exemplarisch einen Auszug aus der Studie *microdialog* des Anbieters *Deutsche Post Direct*. In der Basis-Profilierung können verschiedene *microdialog*-Rubriken selektiert werden, so auch die Rubrik *microdialog finance Banken*. Diese Rubrik wurde in der nachstehenden Abb. 37 grafisch hervorgehoben.

Basis-Profilierung				
	microdialog	microdialg automotive	microdialog finance Banken	microdialog finance Versicherungen
Analyse-variablen	Sozialdemografische Daten Alter, Kaufkraft, Mobilität, Anteil Singles	Sozialdemografische Daten Alter, Kaufkraft	Sozialdemografische Daten Alter, Kaufkraft	Sozialdemografische Daten Alter, Kaufkraft
	Strukturdaten Ortsgröße, PLZ, Gebäudegröße	Strukturdaten Ortsgröße, PLZ	Strukturdaten Ortsgröße, PLZ	Strukturdaten Ortsgröße, PLZ
	Konsumdaten Versandaffinität, Bonität	microdialog automotive Pkw-, Motorrad- und Neuwagendichte, Pkw-Klasse, Firmenwagenfahrer, Finanzierungsaffinität	microdialog finance Banken Wechsler Girokonto, Hypothekendarlehen zur Anschlussfinanzierung, Ratenkredit, Tagesgeld, Fonds, Riester-Fondsvertrag	microdialog finance Versicherungen Kapital-LV, Wechsler-Kfz-Versicherung, private RV und Rechtsschutzversicherung, Rister-RV, Risiko-LV
	microdialog automotive Pkw-Dichte			

Abb. 37: Segmentanalyse *microdialog* des Anbieters *Deutsche Post Direkt*⁸⁹⁷

Durch die Studien werden häufig regionale, soziodemografische, und psychografische Profile erstellt und nach Kaufwahrscheinlichkeiten und Cross-Selling-Potentialen bewertet. Dabei werden „(...) zu den Stamm-, Potential-, Aktions- und Reaktionsdaten (...) in der Regel psychografische Daten über Bedürfnisse, Motive, Einstellungen und Werte von Interessenten und Kunden mittels Kundenbefragung oder Sekundärquellen erhoben.“⁸⁹⁸ Die gewonnenen Erkenntnisse werden in einer Datenbank (Database) zu Auswertungszwecken abgelegt. **Data-Mining-Verfahren**⁸⁹⁹ scannen die Database auf der Suche nach bisher unentdeckten Zusammenhängen und Beziehungen, die Prognosen über das Konsumverhalten zulassen. Im Gegensatz zu statistischen Verfahren steht beim Data-Mining die Hypothesenbildung im Vordergrund. Ziel ist das Erkennen von Datenmustern und Datenstrukturen.⁹⁰⁰ Mann weist darauf hin, dass grundsätzlich eine kontinuierliche Kunden- und Marktsegmentierung durchzuführen ist, um im Sinne eines „Learning Relationship“ ein lernendes evolutionäres Beziehungsmanagement aufzubauen. Hier sind

⁸⁹⁷ vgl. URL:

http://www.deutschepost.de/mlm.nf/dpag/images/a/analysisfactory/20080528_microdialog.gif (Stand 06.02.2011)

⁸⁹⁸ Mann, in Absatzwirtschaft 8/2006, S. 74

⁸⁹⁹ Exkurs zum **Data-Mining-Verfahren**: Übersetzt bedeutet Data-Mining so viel wie „Datenschätze heben“. Beim Data-Mining laufen mathematisch-selbstlernende Programme über große Datenmengen mit dem Ziel, Muster und Strukturen innerhalb der Daten zu erkennen. Data-Mining ist mittlerweile zum Oberbegriff des „Knowledge Discover in Databases“ geworden, dem Entdecken von Wissen in Datenbanken. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom maschinellen Lernen.

⁹⁰⁰ vgl. Mann, in Absatzwirtschaft 8/2006, S. 74

in einem Closed-Loop-Ansatz alle Customer Touch Point (CTP)-Kontakte⁹⁰¹ mittels eines Data-Mining-Verfahrens dynamisch auszuwerten. Auf diese Weise kann ein Kunde immer wieder in neue Segmente wandern und in der Folge zielgerichtet angesprochen werden.

5.2.5 Zielgruppensegmentierung am Beispiel Lifestyle-Orientierung

Nachdem vorstehend verschiedene Segmentierungsverfahren diskutiert wurden, soll im Folgenden exemplarisch die Lifestyle-Segmentierung als Instrument zur Differenzierung und Profilierung von Marken behandelt werden. *Kellner* beschreibt Lifestyle als die Summe der relevanten Lebensbereiche, die für die Entwicklung und Veränderung von Einstellungen, Verhaltensweisen und Werten verantwortlich sind. Er konstatiert, dass die Fähigkeit des Denkens und die Zielsetzung der individuellen Selbstverwirklichung das menschliche Handeln determinieren.⁹⁰² In einer sehr umfangreichen Definition stellt *Kellner* fest: „Lifestyle ist die Art und Weise,

- wie Menschen leben,
- ihre Zeit verbringen,
- ihre Beziehungen zu anderen Menschen gestalten,
- sich auf ihre natürlichen und sozialen Umwelten einstellen,
- ihr Geld ausgeben,

unter Berücksichtigung des Wertewandels und der Aspekte der Ästhetik.“⁹⁰³ *Kellner* konstatiert, dass Lifestyle unter methodischen Gesichtspunkten die Verdichtung der individuellen Persönlichkeitsbilder zu Gruppen beschreibt, die summarisch die Gesamtbevölkerung widerspiegeln.⁹⁰⁴ Diese Lebensstilgruppen entsprechen m.E. den Sinus-Milieus (siehe hierzu die Ausführungen unter 5.2.2).

„Lifestyle-Markenstrategien haben die Aufgabe, mit Hilfe von Lifestyle-Konzepten eine Marke aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Lifestyle ist dabei ein Positionierungsmittel, das sich sowohl auf die Marke als auch auf die Werbung und sonstige Kommunikationsmaßnahmen beziehen kann. Lifestyle ist also mitbestimmend für den Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente. Darüber hinaus können Lifestyle-Strategien auch Marktsegmentierungsstrategien sein. Die Segmentation orientiert sich dann an Lifestyle-Typen.“⁹⁰⁵ *Kellner* unterscheidet zwei Typen von Lifestyle-Strategien:⁹⁰⁶

⁹⁰¹ Exkurs zu **Customer Touch Points (CTP)**: Dieser Begriff aus dem Englischen hat sich zur Bezeichnung aller Kontaktsituationen des Kunden mit dem Unternehmen oder Produkt etabliert. Der bedeutendste CTP ist der **Point of Sale (POS)**, für den Kunden der Kaufort. Weitere CTP sind aber auch Servicewerkstätten, Websites oder Hotlines.

⁹⁰² Kellner, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 621; nach Banning (1987), S. 87

⁹⁰³ Kellner, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 621

⁹⁰⁴ vgl. Kellner, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 621

⁹⁰⁵ Kellner, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 622

⁹⁰⁶ vgl. zu den weiteren Ausführungen der Lifestyle-Strategien Kellner, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 632-635

- Lifestyle-Strategien auf der Basis von **Lifestyle-Gruppen**.
- Lifestyle-Strategien vor dem Hintergrund **übergeordneter sozialer Motivationen**, die ein bestimmtes Lifestyle-Verhalten zur Folge haben.

Bei der Strategie der **Fokussierung auf Lifestyle-Gruppen** handelt es sich prinzipiell um eine Segmentierung beispielsweise auf Basis der Sinus-Milieus oder einer anderen Milieustudie. Es wird dann versucht, im Rahmen der Positionierung das Produkt von den folgenden vier Funktionen her möglichst exakt auf die Zielgruppe zuzuschneiden:

- **Selbstbestätigungsfunktion:** Das Individuum sucht nach Produkten, die zu seinem subjektiven Selbstbild passen und die auch die soziale Auffälligkeit besitzen, durch ihre Verwendung sich einer bestimmten Gruppe zugehörig zu fühlen.
- **Wertausdrucksfunktion:** Diese Funktion ist eng mit der vorstehenden verknüpft, meint jedoch nicht die intrinsische Selbstbestätigung, sondern die Selbstdarstellung nach außen. Durch die Produktverwendung will er die gleiche gesellschaftliche Stellung erlangen wie die Lifestyle-Gruppe. Das Produkt avanciert somit zum Träger des Sozialstatus der Gruppe.
- **Anpassungsfunktion:** Die Anpassungsfunktion beschreibt den Konformitätsdruck, der extrinsisch auf das Individuum von einer für ihn relevanten Lifestyle-Gruppe aufgebaut wird. So entstandene Gruppenimages lassen sich auch als soziale Normen beschreiben. Sie schaffen einen gemeinsamen Nenner und erleichtern die gruppeninterne Kommunikation.
- **Qualitätsfunktion:** Das Individuum orientiert sich bei seiner Beurteilung der Produktqualität an der für ihn relevanten Lifestyle-Gruppe. Die Lifestyle-Gruppe fungiert als Referenznutzer, die die Kaufentscheidung somit beeinflussen.

Die Alternative zur direkten Zielgruppenansprache auf Basis von Lifestyle-Gruppen bildet eine Ansprache **übergeordneter sozialer Motivationen**, die grundsätzlicherer Natur sind. „Sie werden häufig als Basis für Marketing- oder Kommunikationsstrategien eingesetzt, wenn weder aus dem Produkt selbst noch aus dem dazugehörigen Produktnutzen glaubwürdige Argumente abgeleitet werden können und ein direkter Bezug zu einer Lifestyle-Gruppe nicht sinnvoll erscheint, z.B. aus kulturellen Gründen heraus.“⁹⁰⁷ Beispiele für übergeordnete soziale Motivationen wären Prestige, Exklusivität, soziales Glück durch Partnererfolg, soziales Glück durch Familie, soziales Glück durch Gruppen (z.B. Freundschaft), Lebensfreude, Männlichkeit oder Sexualität.⁹⁰⁸

Wie bereits *Kellner* festgestellt hat, wird der Begriff Lifestyle häufig mit **Modernität** assoziiert. Der deutsche Begriff des Lebensstils ist dabei deutlich wertfreier, was die **Zeitgeistkomponente** angeht. Und schließlich gibt es da ja bekanntermaßen verschiedene individuelle Lebensstile. Der Begriff Lifestyle wird heute jedoch häufig mit einer jungen trendigen Zielgruppe in Verbindung gebracht, die sich durch einen ausgeprägten **Hedonismus**, sprich eine hohe materielle und freizeitbezogene **Lustorientierung**

⁹⁰⁷ Kellner, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 635

⁹⁰⁸ vgl. Kellner, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 635

auszeichnet. Der Zeitgeistbezug wird stark betont: Es gilt „in“ zu sein und zur „Szene“ zu gehören. Abschließend werden wesentliche **Vor- und Nachteile** der lifestylebezogenen Markenstrategie aufgezeigt.

Ein wesentlicher **Vorteil** der Lifestyle-Strategie besteht darin, dass der Konsument das Produkt oder die Marke mit dem eigenen Selbstkonzept bzw. dem angestrebten Lebensstil abgleicht. Je höher das Involvement des Konsumenten ist, desto höher wird sein Streben nach Kongruenz sein. Eine Lifestyle-Strategie ist daher umso erfolgreicher, je mehr Eigenschaften bzw. Image-Komponenten der Lifestyle-Gruppe auf die Marke projiziert werden. Zum anderen ist eine Lifestyleorientierung erfolgversprechend, je relevanter die Lifestyle-Gruppe, der man sich in Bezug auf den Imagetransfer bedient, für die geplante Käuferzielgruppe ist. Das heißt, Lifestyle-Gruppe und Käufergruppe müssen nicht identisch sein. Das Produkt muss jedoch aus Sicht der Kunden geeignet erscheinen, sie zur Lifestyle-Gruppe hinzuführen. Daher darf die Lifestyle-Gruppe nicht zu weit von der Zielgruppe entfernt liegen, da die Distanz sonst nicht überbrückt werden kann. Kein direkter Nachteil aber zumindest eine **Limitierung** stellt der Sachverhalt dar, dass Lifestyle-Produkte fast nur bei sozial auffälligen Marken effektiv funktionieren, weil hier der Wunsch der Kongruenz zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild oder der Wunsch nach Übereinstimmung mit seinem relevanten Weltbild von besonderer Bedeutung ist. Der eigentliche **Nachteil** der Lifestyleorientierung besteht in der **Gefahr der Kurzlebigkeit**. Was heute „in“ ist, ist evtl. morgen schon wieder „out“, da sich die Gruppen selbst oder die Vorstellungen über Lifestyle-Gruppen im Zeitverlauf stark ändern können.⁹⁰⁹

Für **Kreditinstitute** sind eine auf Segmentierungserkenntnissen basierende zielgruppenkonforme Ausrichtung und Kundenansprache grundsätzlich zielführend, nur wird vor einer sich ständig wandelnden Zeitgeistkomponente gewarnt. Diese würde die Stabilität der zentralen Wertesäulen einer Bank, wie beispielsweise Verlässlichkeit, Beständigkeit, Tradition und Vertrauen, gefährden. In **einzelnen Produktbereichen** wäre eine Lifestyle-Ansprache an eine junge Zielgruppe, beispielsweise in Bezug auf einen geringwertigen Konsumkredit, durchaus denkbar. Hier wären Pilotprojekte anzuregen. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht der Eindruck entsteht, junge Menschen zum Konsum auf Kredit zu verleiten und Konsum als „hip“ zu propagieren. Hier ist daher eine moderne zielgruppengerechte Ansprache zu finden, bei der jedoch die gesellschaftliche Verantwortung der Bank gewahrt bleibt, um negative Ausstrahlungseffekte zu vermeiden. Für eine Unternehmensmarke wäre m.E. von einer lifestyleorientierten Markenstrategie aus den genannten Gründen abzuraten.

5.2.6 Aktuelle Herausforderungen der Segmentierung

Aus der Makroebene betrachtet bieten Markt- und Kundensegmentierungen nach Kriterien wie beispielsweise Alter, Kaufkraft, Interesse, Lebensweisen usw. eine verlockende Struktur. Es lässt sich jedoch konstatieren, dass die Anzahl der Variablen, die heutzutage

⁹⁰⁹ vgl. Kellner, in Bruhn (1994), S. 640 ff.

das Kaufverhalten determinieren, in den letzten Jahren merklich zugenommen hat. Vor dem Hintergrund eines sich immer schneller wandelnden Kommunikationsverhaltens, von Medienbrüchen zwischen den Generationen, einer weiter steigenden Informationsflut, der Auswirkungen des demografischen Wandels, fragmentierter Märkte und der Unberechenbarkeit des hybriden Konsumenten ist das Marketing von hoher Unsicherheit geprägt. Vor diesem Hintergrund wird das Schaffen homogener Kundengruppen zu einer immer größeren Herausforderung.⁹¹⁰ Dennoch ist und bleibt die Markt- und Kundensegmentierung von hoher Wichtigkeit. Nach einer Befragung von *Plus Navigation* beurteilen 90% der Marketing-Verantwortlichen den Einfluss der Kundensegmentierung auf den Erfolg der Markenstrategie als positiv.⁹¹¹

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Markt- und Kundensegmentierung ist die Trennschärfe der Kriterien. Genau hier sieht *Mann* die aktuelle Herausforderung, das zunehmend sprunghafte Verhalten der Kunden erschwert eine langfristige Zuordnung von Interessen und Kunden zu einem Segment⁹¹² und gefährdet auf längere Sicht die Stabilität des Systems. In der Konsequenz fordert *Mann* eine **dynamische database-orientierte Marktsegmentierung**, die in einem iterativen Prozess regelmäßig die Selektionskriterien auf Relevanz überprüft und Bewegungen der Kunden zwischen einzelnen Segmenten zulässt und würdigt.⁹¹³ Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht eine Situation der Unsicherheit entsteht, in der das System sich permanent „im Fluss“ befindet. Das dynamische Selektionsverfahren auf Basis von Data-Mining soll Veränderungen erfassen, aber auch Orientierung liefern.

Als weitere Antwort auf die zunehmende Fragmentierung der klassischen Segmente beschreibt *Mann* die Möglichkeit der **aktiven Selbstsegmentierung der Kunden**, zum Beispiel durch Online-Konfigurationen. Nutzer haben im Internet die Möglichkeit, Interessen- und Bedürfnisprofile anzulegen, die die Art der Kundenansprache beeinflussen.⁹¹⁴ Ein positives Praxisbeispiel stellt in diesem Zusammenhang das Online-Warenhaus www.amazon.de dar. Die Nutzer werden mittels *Cookies*⁹¹⁵ über eine Browsererkennung beim Seitenaufruf identifiziert und bekommen aktiv anhand ihres hinterlegten Interessenprofils, aber auch anhand ihres Kauf- und Suchverhaltens mit dem Hinweis „Das könnte Sie interessieren“ Angebote vorgeschlagen. Hier handelt es sich ebenfalls um ein selbstlernendes maschinelles System.

Die Segmentierung ist jedoch nicht unumstritten. Es gibt auch Stimmen, die postulieren, dass die „alten Zielgruppen ausgedient haben“⁹¹⁶. Exemplarisch sei hier *Jens Lönneker*, Geschäftsführer des *Reingold-Instituts für qualitative Markt- und Medienanalyse* in Köln, genannt. *Lönneker* vertritt die These, dass sich die Konsumenten gegenüber den Produkten

⁹¹⁰ vgl. Karle, in Absatzwirtschaft Marken 2006, S. 137

⁹¹¹ vgl. Karle, in Absatzwirtschaft Marken 2006, S. 140

⁹¹² vgl. Mann, in Absatzwirtschaft 8/2006, S. 74

⁹¹³ vgl. Mann, in Absatzwirtschaft 8/2006, S. 77

⁹¹⁴ vgl. Mann, in Absatzwirtschaft 8/2006, S. 77

⁹¹⁵ vgl. zur Nutzeridentifikation über Cookies im Internet Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 164

⁹¹⁶ Karle, in Absatzwirtschaft Marken 2006, S. 138

immer weniger konstant und loyal verhalten. In diesem Punkt unterscheidet er sich quasi nicht von den zuvor genannten Entwicklungen. Im Weiteren geht *Lönneker* jedoch davon aus, dass die jeweilige Stimmungs- und Gefühlslage der Konsumenten ganz entscheidend deren Kaufverhalten prägen. Er spricht daher vom „**Verfassungsmarketing**“. *Lönneker* betont, dass sich tradierte konstante Verhaltensmuster auflösen. Dabei wollen die Konsumenten alles zugleich sein: jung und alt, familiär und ungebunden, reich/berühmt und einfach/normal. Ihr Verhalten ist darauf ausgerichtet, sich ständig verändern und wandeln zu können. Dabei passen sich speziell Jugendliche ihren Umfeldern so konsequent an, dass kaum mehr konstante individuelle Profile auszumachen sind. Die Verhaltensmuster heutiger Jugendlicher sind (sofern sie erkennbar sind) apersonal und kontextgebunden. Die Kontexte, in denen wir uns bewegen, geben maßgeblich unsere psychologischen Verfassungen und Stimmungen vor. Daher fordert *Lönneker*, dass sich das Marketing stärker an derartigen Verfassungen als an erodierenden Zielgruppen orientieren sollte. Ferner fordert *Lönneker* das Erkennen des tatsächlichen Wettbewerbers. So konkurriert der Neuwagenkauf beispielsweise mit einer Urlaubsreise oder einer Renovierung.⁹¹⁷ Der Ansatz des Verfassungsmarketings bringt als interessanten neuen Punkt die **Stimmung** des Konsumenten in die Diskussion ein, der weiter betrachtet werden sollte. So erklären sich evtl. **Lust- oder Frustkäufe**, **materielle Trostpflaster** oder **Selbstbelohnungen**. Es sollte jedoch nicht so weit gegangen werden, die Segmentierung als ausgedient zu bezeichnen. Sie ist im Sinne von *Manns* Ansatz zu dynamisieren. M.E. ist es jedoch ein Zugewinn, die Stimmungs- oder Verfassungskomponente von *Lönneker* in die Segmentierungsdiskussion mit einzubringen. Der erweiterten Wettbewerbssicht von *Lönneker* sollten jedoch Grenzen gesetzt werden, da letztendlich alle Leistungsangebote um die Kaufkraft des Konsumenten konkurrieren und dieser nach Opportunitäts Gesichtspunkten wählen muss.

5.3 Positionierung

5.3.1 Grundlagen der Positionierung

An dieser Stelle sei eingangs *Sigmund Freud* zitiert, der einmal sagte: „*Der Mensch spürt nur den Unterschied.*“⁹¹⁸ Daher gilt im Marketing das Motto: „*Sei anders!*“

Die **Positionierung** bildet den Ausgangspunkt aller Markenentscheidungen.⁹¹⁹ Die Marktsegmentierung fokussiert sich auf den Kunden, wohingegen bei der Positionierung die Marke das Bezugsobjekt bildet. „Segmentierungsüberlegungen gehen den Positionierungsüberlegungen meist voraus, da sich die Markenpositionierung auf definierte Segmente von Abnehmergruppen bezieht. In Ausnahmefällen kann sich jedoch aus Positionierungsüberlegungen heraus auch eine neue Marktsegmentierung ergeben.“⁹²⁰

⁹¹⁷ vgl. Karle, in Absatzwirtschaft Marken 2006, S. 138

⁹¹⁸ Michael, M. M. (o.J.): „Wie viel Langeweile erträgt der Verbraucher?“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/SH/0/aktelem/DOCUMENT_10_03459/home/2/id/27145/index.html (Stand 01.12.2004)

⁹¹⁹ vgl. Baumgarth (2001), S. 114

⁹²⁰ Linxweiler (1999), S. 75

Der **Begriff** Positionierung lässt sich nach *Baumgarth* in Anlehnung an *Esch* und *Brockhoff* als aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt definieren.⁹²¹ Nach *Kroeber-Riel* umfasst die Positionierung „(...) alle Maßnahmen, die darauf abzielen, das Angebot so in die subjektive Wahrnehmung der Abnehmer einzufügen, dass es sich von den konkurrierenden Angeboten abhebt und diesen vorgezogen wird.“⁹²² *Kotler/Bliemel* definiert den Begriff der Positionierung in großer Ähnlichkeit zu *Kroeber-Riel*: „Positionierung ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgegrenzten Platz einnimmt.“⁹²³ *Linxweiler* differenziert bei der Definition der Positionierung zwischen einer Definition aus Konsumenten- und einer aus Anbietersicht.

- **Konsumentensicht:** „Unter Markenpositionierung versteht man somit die Bildung von einstellungs- und präferenzrelevanten inneren Markenbildern (verbal, optisch, akustisch etc.) in der subjektiven Wahrnehmungswelt der Zielpersonen.“⁹²⁴
- **Anbietersicht:** „Aus Anbietersicht kann die Markenpositionierung als konsumenten- und wettbewerbsorientierte Kombination der Markenleistungen bzw. der Markenbilder (Imageries) beschrieben werden.“⁹²⁵

Die Trennung *Linxweilers* in eine Konsumenten- und eine Anbietersicht der Positionierung wird nicht geteilt. *Linxweiler* verwischt damit die Grenzen zwischen den Begriffen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage. *Esch* macht dies deutlich: Die Markenidentität (vgl. 2.3) stellt das Selbstbild der Marke dar, das sich aus der Markenphilosophie speist, die den Inhalt und die Form einer Marke als plastisches Markenleitbild beschreibt. Die Markenidentität stellt somit die Unternehmenssicht dar. Die Markenpositionierung folgt aus der Markenidentität und beschreibt die Position zum Wettbewerb. Die Markenpositionierung wiederum wird durch sichtbare Maßnahmen übersetzt und generiert aus Sicht der Anspruchsgruppen (Kunden usw.) das Image.⁹²⁶ Zusammenfassend lässt sich in Anlehnung an *Meier-Kortwig/Stüwe* sagen, dass Markenidentität und Markenpositionierung die Aktionsebene aus Unternehmenssicht reflektieren, wohingegen das Markenimage für die Wirkungsebene aus Konsumentensicht steht.⁹²⁷ Eine Definition der Markenpositionierung aus Konsumentensicht schließt sich danach an. In Bezug auf die Aussagen *Linxweilers* zur Anbieterseite lässt sich konstatieren, dass der Begriff des Image dem allgemeinen Verständnis nach dem Fremdbild vorbehalten ist.

⁹²¹ vgl. Baumgarth (2001), S. 114; nach Esch (2000), S. 238; Brockhoff (1992), S. 877

⁹²² Kroeber-Riel (1990), S. 42

⁹²³ Lüppens (2006), S. 27; nach Kotler / Bliemel (2001), o.S.

⁹²⁴ Linxweiler (1999), S. 75

⁹²⁵ Linxweiler (1999), S. 75

⁹²⁶ vgl. Esch (2003), S. 87

⁹²⁷ vgl. Esch (2003), S. 86; nach Meier-Kortwig/Stüwe (2000), S. 190

Die Definitionen von *Baumgarth* nach *Esch* und *Brockhoff*, *Kroeber-Riel* und *Kotler/Bliemel* sind m.E. im Gesamtkontext der Markenführung trennungsschärfer als der anbieterorientierte Ansatz *Linxweilers* und sollen daher in der vorliegenden Arbeit die Grundlage weiterer Überlegungen bilden. Aus diesen drei Definitionen lassen sich bereits die zentralen Elemente der Positionierung ableiten:

- Die Positionierung erfolgt **aktiv**, sie wird **vom Unternehmen gesteuert**. Damit grenzt sich die Positionierung von der reinen Position ab, die man zwar innehat, die aber von der Markenpolitik nicht bewusst gestaltet wurde.
- Die Positionierung ist dabei eine **relative Größe**, die von der Nähe oder Distanz zu den jeweiligen **Wettbewerbern** determiniert wird und sich somit an diesen ausrichtet.
- Die Zielpositionierung muss für den Kunden von **Relevanz** sein und von ihm geschätzt werden.
- Die Zielpositionierung sollte in der Regel **unbesetzt** sein und der Marke eine Alleinstellung eröffnen.

Neben diesen – aus den Definitionen abgeleiteten – Positionierungsanforderungen lassen sich in Anlehnung an *Baumgarth* die folgenden weiteren Anforderungen formulieren⁹²⁸:

- **Konzentration:** Aufgrund der begrenzten Lernfähigkeit und der beschriebenen Informationssättigung sollte sich die Positionierung auf wenige, aber relevante Eigenschaften konzentrieren. Das macht die Positionierung ferner „spitzer“. Hier gilt das Motto: „*You can't be everybody's darling.*“
- **Dauerhaftigkeit:** Die Positionierungseigenschaften sollten dem Unternehmen dauerhaft einen Vorteil verschaffen und von der Konkurrenz zumindest nicht kurzfristig imitierbar sein.
- **Zukunftsorientierung:** Die gewählte Positionierung sollte auch in Zukunft noch von Relevanz sein. Hier sind auch speziell technische und rechtliche Änderungen zu berücksichtigen.
- **Flexibilität:** Die Positionierung sollte in einer sich dynamisch wandelnden Zeit Möglichkeiten der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen bieten.
- **Kontinuität:** Da Marken über einen langen Zeitraum wie ein biologischer Organismus heranwachsen müssen, ist die Beibehaltung einer einmal gewählten Positionierung im Sinne der Kontinuität von hoher Wichtigkeit. Nur so kann die Marke für den Kunden zum verlässlichen Ankerpunkt werden. Kontinuität ist dabei jedoch nicht zu verwechseln mit einer Resistenz gegen Anpassungen an den Zeitgeist. Diese sind selbstverständlich erforderlich (vgl. hierzu 4.1.3.6, die Ausführungen von *Aaker* zur Markenidentität).
- **Operationalisierbarkeit:** Trotz des Abstraktionsgrades der Positionierung ist es erforderlich, diese in eine Formulierung zu übersetzen, die eine Umsetzung in konkrete Handlungsmaßnahmen erlaubt.

⁹²⁸ vgl. Baumgarth (2001), S. 114 f.

5.3.2 Markenpositionierungspolitische Ziele von Kreditinstituten

Das Schaffen von Kundenpräferenzen sowie das Streben nach einer Positionierung, die sowohl ausreichendes Dominanzpotential bei den Kunden als auch Diskriminanzpotential dem Wettbewerb gegenüber ermöglicht, lassen sich als zentrale Positionierungsziele der Markenpolitik beschreiben. Wie bereits unter 2.6.3 „Mangelndes Differenzierungspotential“ aufgezeigt, bestehen eine hohe Homogenität der Leistungsangebote, weitgehend vergleichbare Konditionenstrukturen und ähnliche Betriebsformen. Daher lässt sich konstatieren, dass die vorstehend genannten Positionierungsziele gleichwohl für Kreditinstitute Gültigkeit haben und einen vergleichbaren Stellenwert einnehmen. *Richter/Werner* fordern bei der Positionierung von Kreditinstituten eine stärkere Akzentuierung von Image- und Vertrauenszielen. Sie begründen dies damit, dass der Kunde aufgrund des Vertrauensgütercharakters von Bankleistungen noch stärker auf Gespür, Erfahrung und Vertrauen zurückgreifen muss als beispielsweise ein Konsument von Sachgütern.⁹²⁹

Oelsnitz stellt fest, dass es schwierig ist, sich rein mit sachrationalen Leistungsvorteilen dauerhaft von der Konkurrenz abzuheben.⁹³⁰ Das gilt sowohl für Konsumgüterhersteller als auch für Kreditinstitute. Besonders die unter 2.6.3 aufgezeigte hohe Austauschbarkeit der Bankleistungen sowie der fehlende Innovationsschutz und der damit einhergehenden raschen Imitierbarkeit sachrationaler Leistungsvorteile führen zu einer verstärkten Relevanz emotional-erlebnisbezogener Markenpositionierungsziele. Nur auf diesem Wege kann die Dominanzposition in den Köpfen der Kunden erreicht werden. *Eppel* schlussfolgert daher, dass das Kreditinstitut eine Positionierung anstreben sollte, die dem Kunden über den als selbstverständlich vorausgesetzten Grundnutzen hinaus einen Zusatznutzen offeriert. Dieser kann auf der Befriedigung eines emotionalen Bedürfnisses und/oder auf der Demonstration eines bestimmten Lebensstils beruhen.⁹³¹ Daher wird noch einmal gesondert auf die Luxusmarkenstrategie (vgl. 5.4.12), die erlebniswertorientierte Markenstrategie (vgl. 5.4.13) und lifestyleorientierte Markenstrategie (vgl. 5.2.5) hingewiesen.

5.3.3 Serielle Stufenmodelle der Positionierung

Zur Realisierung der Positionierung wird in der Literatur eine Vielzahl von seriellen Stufenmodellen vorgeschlagen. Im Folgenden sollen zur näheren Erläuterung exemplarisch die Modelle von *Linxweiler* und *Baumgarth* vorgestellt werden, die die einzelnen Prozessschritte jeweils anhand eines seriellen Ablaufs beschreiben.

⁹²⁹ vgl. Richter / Werner (1998), S. 33

⁹³⁰ vgl. Oelsnitz, in Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherwirtschaft, Heft 1, 1997, S. 72

⁹³¹ vgl. Eppel (1998), S. 1000

5.3.3.1 Stufenmodell der Positionierung nach *Linxweiler*⁹³²

Den Ausgangspunkt dieses 3-stufigen Positionierungsmodells, sozusagen den **Schritt 0**, bildet die **Statuserhebung** der Markenidentität und des Markenimage bei bestehenden oder bei neu zu konzipierenden Marken. Wie bereits unter 2.3 hinreichend dargelegt, stellt die Markenidentität das Selbstbild der Marke und das Markenimage dessen Dekodierung durch den Konsumenten, also sprich das Fremdbild der Marke dar. Bei bestehenden Marken kann somit empirisch eine Fremdbilderhebung im Feld durchgeführt werden, bei Neumarken hingegen ist dies nicht möglich. Dieser Unterschied ist zu beachten. Bei Neukonzeptionen von Marken kann höchstens das Fremdbild der Zielwettbewerber aus Kundensicht erhoben werden.

Schritt 1 des Positionierungsmodells beschreibt dann die **prototypischen Werte** der Branche, in der das Produkt platziert werden soll (z.B. Schokoladenriegel oder allgemeiner Süßigkeiten aus Schokolade). Die wichtigste Identitätsquelle bildet dabei die sachlich-funktionale Beschreibung der Marke, wie zum Beispiel Cerealienriegel, sättigend, Verdauung anregend, für den kleinen Hunger etc. Diese sachlichen Spezifikationsmerkmale werden im Weiteren in ein Kernwerteschema überführt, das beispielsweise Parameter wie naschen, verwöhnen, Freude bereiten, lutschen, beißen, belohnen, Energiezufuhr etc. beinhaltet. Im Anschluss werden ästhetisch-kulturelle Merkmale sowie emotionale und ethisch-ideelle Werte der Zielbranche analysiert und ebenfalls im Kernwerteschema erfasst. In der Regel geben die Branche und auch der Kulturkreis ein gewisses Grundschema vor. Im Bereich der Schokoriegel beispielsweise Größe, Gewicht, Preis und Art der Verpackung.

Nach der Festlegung der prototypischen Werte der Sachebene folgt mit **Schritt 2** die Beschreibung der Sinn- und Wertebene und damit die Generierung einer Markenphilosophie. Dabei sind die folgenden Fragestellungen zu beantworten:

- Wer bin ich?
- Was biete ich?
- Wie bin ich?
- Worauf beruht mein Erfolg?

Diese Herangehensweise weist eine hohe Übereinstimmung mit dem unter 4.1.3.6 beschriebenen Markensterrad von *icon brand navigation* auf. Was im Grunde nicht weiter verwundert, weil das Markensterrad ein Instrument der identitätsorientierten Markenführung ist und die Markenphilosophie den Kern der Markenidentität bildet. Im Weiteren ist eine Stärken-Schwächen-Analyse gegenüber dem Wettbewerb durchzuführen und die Markenkommunikation festzulegen unter Berücksichtigung von Verbraucheranalysen und Zielgruppentypologien. Die Markt- und Kundensegmentierung ist im Positionierungsmodell von *Linxweiler* m.E. nur auf den Kommunikationsprozess ausgerichtet. Das ist m.E. unzureichend. Mit welchem Leistungsangebot man die Kunden

⁹³² vgl. zu den weiteren Ausführungen dieses Abschnitts *Linxweiler* (1999), S. 75 ff.

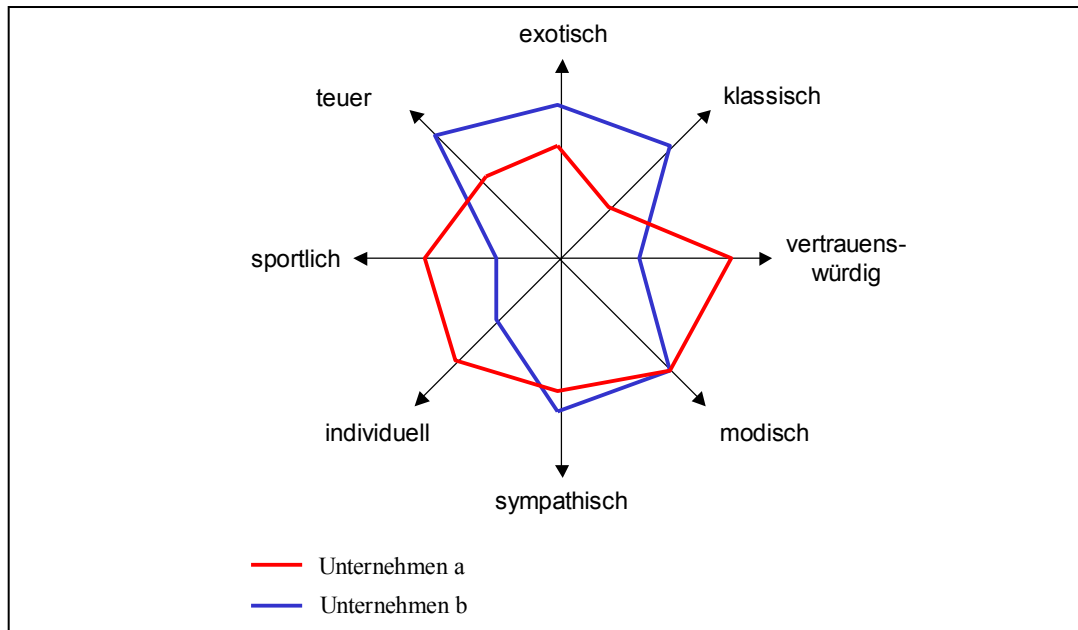
wie anspricht, bezieht sich nicht bloß auf die Kommunikation. Der gesamte Positionierungsprozess ist daran auszurichten, weshalb die Segmentierung dem allgemeinen Verständnis nach der Positionierung vorgeschaltet ist. Hilfreich ist an dieser Stelle des Prozesses eine empirische Analyse der Markenimages der Zielwettbewerber. Bestandteile einer solchen Befragung wären beispielsweise:

- Welche Marken aus dem Bereich XY sind Ihnen bekannt (ungestützte Markenbekanntheit)?
- Mit welchen Vorstellungsbildern verbinden Sie spontan die Marke Z (Assoziationsverfahren)?
- Wie glaubwürdig, sympathisch, vertrauenswürdig ist Ihrer Meinung nach die Marke Z?
- Welche Gesamtnote würden Sie der Marke Z geben?

Die Antworten der Befragung dienen dazu, die Zielpositionierung sowie die eigene Einschätzung zum relevanten Wettbewerb zu validieren. *Bijmolt/Velden* unterstützen den Ansatz *Linxweilers*, dass bei der Positionierung die Konsumenten die relevanten Wettbewerber definieren sollten; diese sollten bei einer Konsumentenbefragung nicht vom Hersteller vorgegeben werden. „Consumers differ considerably in (1) the brands they know and (2) the attributes they deem relevant for a product category. If the set of brands and attributes remain fixed across consumers, some consumers must provide judgments even if they have insufficient knowledge. The lack of information may lead a consumer to make inferences about a brand score for an unfamiliar attribute for example, such as by using an overall evaluation of the brand, related attributes for which brand values are known, typical attribute values within the product category, or some other anchor value.“⁹³³ Der von *Bijmolt/Velden* beschriebene Effekt wird in der Wissenschaft „Halo-Effekt“ genannt. Ähnliche Effekte sind die Irradiation und die Attributierung, bei der es zu einem Überspringen einzelner Eigenschaften auf das gesamte zu beurteilende Sortiment kommt (vgl. hierzu die Ausführungen unter 3.4.4.1 „Lerntheoretische Ansätze zur psychologischen Markenbildung“).

Im **Schritt 3** wird nun die Positionierung festgelegt. Hierzu wird das Kernwerteschema direkt mit den Positionierungsprofilen der relevanten Wettbewerber verglichen. Zur Realisierung bietet sich ein mehrdimensionales Positionierungsnetz an (vgl. Abb. 38).

⁹³³ Bijmolt / Velden (2012), S. 587

Abb. 38: Positionierungsnetz⁹³⁴

Ein mehrdimensionales Positionierungsschema wie das vorstehende Positionierungsnetz ist ein probates Mittel zur Einordnung der eigenen Position im relativen Verhältnis zum Wettbewerb. Es bietet auch die Möglichkeit, eine Ideal-Markenidentität einzutragen und somit konkret den aktuellen Handlungsbedarf abzuleiten. Eine besondere Rolle kommt dabei dem **Preis** zu. *Erdem/Keane/Sun* haben in einer Studie anhand der Produktkategorie *Ketchup* auf Basis von *Nielsen* Scannerdaten untersucht, wie sich die Determinanten „Preis“ und „Werbung“ auf die wahrgenommene Produktqualität auswirken. Sie stellen fest: „Our estimates imply that mean offer price plays a very important role in signaling brand quality. This implies that frequent price promotions, which reduce the perceived mean offer price of a brand, can feed back and adversely impact perceived quality. Simulations of the model imply that approximately one quarter of the increase in sales generated by a temporary price cut represents cannibalization of future sales due to the brand-equity-diluting effect of the promotion.“⁹³⁵ Auf Basis dieser Erkenntnisse sollte eine Preispositionierung bewusst gewählt und möglichst konstant gehalten werden.

Interessante Ergebnisse in Bezug auf die **Differenzierung**, die auch im Rahmen der Positionierung von Relevanz sind, erbrachte eine Untersuchung von *Stahl/Heitmann/Lehmann/Neslin*, die anhand des US-Automobilmarktes die Auswirkungen des Markenwertes auf die Treiber des „*Customer Lifetime Value (CLV)*“ Akquisition, Bindung und Gewinnmarge analysierten. Sie nutzten dabei rund 6.000 Datensätze des amerikanischen Marktforschungsinstituts *Young & Rubicam*. *Stahl/Heitmann/Lehmann/Neslin* setzten die Daten Akquisitionsrate, Bindungsrate und Gewinnmarge ins Verhältnis zu *Young & Rubicams* „*Brand Asset Valuator (BAV)*“. Mit dem BAV ermitteln *Young & Rubicam* seit zwei Jahrzehnten von rund 50.000 Marken in

⁹³⁴ Dannenberg / Wildschütz (2004), S. 14

⁹³⁵ Erdem / Keane / Sun (2008), S. 1123

51 Ländern den Markenwert. Dieser setzt sich im BAV dabei zusammen aus den vier Faktoren: „1) *Knowledge*: The extent to which customers are familiar with the brand; 2) *Relevance*: The extent to which customers find the brand to be relevant to their needs; 3) *Esteem*: The regard customers have for the brand's quality, leadership, and reliability; and 4) *Differentiation*: The extent to which the brand is seen as different, unique, or distinct.“⁹³⁶ *Stahl/Heitmann/Lehmann/Neslin* verstehen den Markenwert als „(...) outcomes that accrue to a product with its brand name compared with those that would accrue if the same product did not have the brand name.“⁹³⁷ Ihre Analyse führte zu folgendem Ergebnis: “(...) differentiation is highly correlated with margin (.63) and negatively correlated with retention (-.43) and acquisition (-.48). As hypothesized, this suggests that differentiation is a double-edged sword. High differentiation means that the automobile is highly targeted and may appeal to customers in certain life stages. Relevance and knowledge are highly correlated with customer retention (.79 and .76), and relevance is, unsurprisingly, highly correlated with acquisition (.69).“⁹³⁸ Für die Positionierung lassen sich die Erkenntnisse *Stahl/Heitmann/Lehmann/Neslins* m.E. so interpretieren, dass eine zu starke Differenzierung einer **Spezialisierung** gleichkommt. In der Folge reduziert sich dadurch die potentielle Nutzerschaft (Akquisition) und u.U. die Nutzungsdauer (Kundenbindung/Wiederholungskauf). Insofern sind eine zu spitze Positionierung und zu starke Differenzierung nicht oder nur bedingt förderlich für eine Wachstumsstrategie.

Das Positionierungsmodell von *Linxweiler* ist m.E. für die Praxis geeignet, wenn die Markt- und Kundensegmentierung stärker richtungsweisend in den Gesamtprozess eingebettet wird. Aufgrund der Komplexität ist eine Unterteilung in nur 3 Schritte m.E. zur Transparenzschaffung und Strukturierung unzureichend.

5.3.3.2 Stufenmodell der Positionierung nach *Baumgarth*⁹³⁹

Baumgarth beschreibt den Prozess der Markenpositionierung über einen seriellen Ablauf mit den folgenden vier Phasen:

1. Analysephase
2. Positionierungskonzeption
3. Positionierungsumsetzung
4. Kontrolle.

In der **Analysephase** ist zunächst der relevante Markt zu definieren und abzugrenzen, um eine Fokussierung und Spezialisierung zu ermöglichen. Dadurch gewinnt die Positionierung für den Kunden an Klarheit. Zur Abgrenzung des relevanten Marktes werden Markt- und Kundensegmentierungen, wie sie unter 5.2 beschrieben wurden, eingesetzt. Des Weiteren werden die Segmentierungsanalysen auch zur Aufdeckung von

⁹³⁶ Stahl / Heitmann / Lehmann / Neslin (2012), S. 45

⁹³⁷ Stahl / Heitmann / Lehmann / Neslin (2012), S. 45

⁹³⁸ Stahl / Heitmann / Lehmann / Neslin (2012), S. 52

⁹³⁹ vgl. zu den weiteren Ausführungen dieses Abschnittes Baumgarth (2001), S. 115 ff.

Kundenpräferenzen genutzt. Unterstützend werden potentielle Positionierungsinhalte mittels Kreativitätstechniken, wie beispielsweise Brainstorming, Synektik⁹⁴⁰ oder dem Einsatz des Morphologischen Kastens⁹⁴¹ generiert. Exemplarisch zeigt die nachstehende Abb. 39 einen Morphologischen Kasten für einen Müllzerkleinerer.

Teilfunktionen	Lösungsvarianten				
	1	2	3	4	5
Zerkleinerungsmechanismus	Fleischwolfprinzip	Zahnwellenprinzip	Rotierende Messer	Zermahlen	Scheren
Komprimierung	Mechanisches Pressen	Vakuum-Prinzip	Pneumatisches Pressen	Hydraulisches Pressen	
Energiequelle	Handantrieb	Elektrisch	Pneumatisch	Hydraulisch	Gewichtskraft
Energiezufuhr	Linearer Antrieb	Zahnradgetriebe	Kette	Riemen	Direkter Anschluss
Stoffaufnahme	Abnehmbarer Container	Aufnahmetrog	Zufuhr mit Hilfsmechanismus	Ohne	
Stoffausgabe	Eigengewicht	Abfuhr mit Hilfsmechanismus	Heraus-schleudern		
Befestigung	Aufhängung an einer Decke	Befestigung an einer Wand	Gestell	Ohne	In einem Müll-container

Abb.: 39: Morphologischer Kasten

In der **Konzeptionsphase** erfolgt die materielle Positionierung, bei der die Zielgruppe sowie die Positionierungsinhalte festgelegt werden. In der **Positionierungsumsetzung** ist die Positionierung durch konkrete Maßnahmen zu operationalisieren. Dabei ist beispielsweise die Ableitung eines Schlüsselbildes von hoher Bedeutung. Hinzu kommt die Festlegung der Markenelemente sowie die Markenanreicherung durch die Integration zusätzlicher Imagekomponenten, wie beispielsweise Co-Branding⁹⁴², Ingredient Branding⁹⁴³ oder Testimonials. Im Anschluss erfolgt die Operationalisierung mittels konkreter Kommunikationsmaßnahmen. Die **Kontrolle** des gewählten Positionierungskonzepts bildet den Abschluss des Positionierungsprozesses.

⁹⁴⁰ Exkurs zur **Synektik**: Kreativitätstechnik nach *William Gordon*, die dem Prinzip folgt: „Mach dir das Fremde vertraut und entfremde das Vertraute“. Neben einer gründlichen Problemanalyse wird durch die Bildung von Analogien die ursprüngliche Problemstellung verfremdet, um neue Denkansätze zu generieren.

⁹⁴¹ Exkurs zum **Morphologischen Kasten**: Diese Kreativitätstechnik geht auf *Fritz Zwicky* zurück und wird daher auch Zwickys-Box genannt. Es ist eine Matrix, die einen Analysegegenstand in Einzelfunktionen oder -eigenschaften unterteilt und zu jeder dieser Einzelfunktionen mehrere Lösungen generiert. Im Anschluss wird nach möglichen/logischen Kombinationen der Einzellösungen geschaut.

⁹⁴² Exkurs zum **Co-Branding**: Strategische Partnerschaft von mindestens zwei Marken (Affinity-Partner genannt) mit dem Ziel, ihre Ressourcen und Kompetenzen gewinnbringend im Verbund einzusetzen. Beispiel: Die *Douglas*-Kundenkarte kombiniert mit einer *American Express*-Kreditkarte.

⁹⁴³ Exkurs zum **Ingredient-Branding**: Integration von Markenprodukten in das eigene Leistungsangebot mit dem Ziel des Imagetransfers. Beispiel: „*Intel-Inside*“, Integration von anerkannten Prozessoren in Computer; oder Angebot eines Soundsystems der Marke *Bose* im *Audi A8*.

Dabei kommen u.a. Imageanalysen in Form von empirischen Fremdbilderhebungen (z.B. Befragungen von Kunden und Nicht-Kunden) oder Means-End-Analysen⁹⁴⁴ zum Einsatz.

Das Positionierungsmodell von *Baumgarth* zeichnet sich m.E. durch eine hohe Vollständigkeit aus. Ferner berücksichtigt das Modell bereits in der frühen Phase die Erkenntnisse der Markt- und Kundensegmentierung und richtet den gesamten Positionierungsprozess daran aus – was bei *Linxweiler* der Hauptkritikpunkt war. Auch Aspekte wie die Markenanreicherung in der Phase der Positionierungsumsetzung sind heutzutage von zunehmender Bedeutung. Ferner wird die klare Unterteilung in vier serielle Phasen als zielführend und transparent eingestuft. Das Positionierungsmodell nach *Baumgarth* bietet m.E. daher gegenüber dem Modell nach *Linxweiler* Vorteile in der Anwendung.

5.3.4 Umpositionierung von Marken

Ein Sonderfall der Markenpositionierung ist die Umpositionierung bereits eingeführter und somit im Markt bestehender Marken. Positionierungen erfolgen in der Regel innerhalb eines sogenannten Eigenschaftsraums. Das Positionierungsnetz aus Abb. 38 stellt beispielsweise einen solchen Positionierungsraum dar. Stellt das Unternehmen nun z.B. durch Befragungen von Kunden und Nicht-Kunden fest, dass sich die Idealposition im Markt verschoben hat bzw. dass das eigene Leistungsangebot nicht mehr im Akzeptanzbereich der Käufer liegt, ist eine **Umpositionierung** und damit eine **Neuausrichtung auf die Kunden** erforderlich. Nach *Behrens* lassen sich dabei grundsätzlich zwei Arten von Umpositionierungsstrategien unterscheiden: **aktive** und **passive Umpositionierungen**.⁹⁴⁵

5.3.4.1 Aktive Umpositionierung

Bei der aktiven Umpositionierung steht die Veränderung der wahrgenommenen Realposition aus Sicht der Kunden im Mittelpunkt. Es wird dabei die Zielsetzung verfolgt, Wahrnehmung und Beurteilung der Marke durch den Kunden positiv zu beeinflussen, um dadurch die Position innerhalb des Eigenschaftsraums in Richtung der Idealposition zu verschieben. Zentrales Element der Umpositionierung sind kommunikationspolitische Aktivitäten, die den Kunden von der neuen Sichtweise überzeugen sollen. Diese kommunikationspolitischen Instrumente können dabei auf realen objektiven Produktveränderungen beruhen (Product-Driven), wie z.B. ein moderneres Produktdesign nach dem Vorbild von *Apple*, oder allein auf einer neuen Werbestrategie basieren (Marketing-Driven). Als Beispiel für die Umpositionierung mittels einer neuen

⁹⁴⁴ Exkurs zur **Means-End-Analyse**: Dieses Konzept nach *Gutman* geht davon aus, dass die vom Verwender wahrgenommenen Produktattribute der Marke die Vorstellung über die möglichen Nutzenkomponenten des Produkts beeinflussen. Diese Nutzenvorstellungen werden dann wiederum vor dem Hintergrund der verankerten Wertvorstellungen der Person bewertet. Dabei ist ein Streben nach Kongruenz, nach einem „Fit“ zwischen Person und Marke, festzustellen. Vgl. Weis / Huber (2000), S. 82 f.

⁹⁴⁵ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 212 f.

Werbestrategie sei der Kaffee-Anbieter *Jacobs* genannt. Die eher biedere Marke „*Tag und Nacht*“ wurde durch die Namensänderung in „*Day and Night*“ und eine neue erlebnis- und freizeitorientierte Werbung erfolgreich verjüngt und auch für jüngere Konsumenten mit einer zeitgemäßen Lebenseinstellung attraktiv gestaltet.⁹⁴⁶

5.3.4.2 Passive Umpositionierung

Die passive Umpositionierung unterscheidet sich von der aktiven dadurch, dass nicht die eigene Position verändert werden soll, sondern die Idealposition soll der eigenen Position angepasst werden. Am Ende geht es bei beiden Ansätzen darum, Kongruenz zwischen der Zielposition und der eigenen Position zu schaffen. Um das zu erreichen, müssen die **Wunschvorstellungen der Konsumenten geändert** und auf die eigene Marke ausgerichtet werden. Dazu ist vor allem die Bedeutung, die die Produkteigenschaften für die Kaufentscheidung haben, zu beeinflussen. Des Weiteren sind neue Beurteilungskriterien, wie beispielsweise die Umweltverträglichkeit, wenn sie noch nicht bedacht wurde, in die Diskussion einzuführen. *Behrens* konstatiert jedoch, dass es für ein einzelnes Unternehmen schwierig ist, die Idealvorstellung der Konsumenten zu ändern. Wenn sich jedoch die Mehrheit der Anbieter innerhalb einer Branche mit gleichgerichteten Aktivitäten beteiligt, ist eine Wirkung zu erwarten.⁹⁴⁷ Gewisse Trends, wie beispielsweise verbrauchsarme leistungsreduzierte Fahrzeuge, müssen den Konsumenten erst nahegebracht werden.

Umpositionierungen sind in der Theorie schnell erklärt, doch die Umsetzung in der Praxis gestaltet sich äußerst schwierig. Häufig wird unterschätzt, wie gefestigt das alte Markenbild in der Psyche der Konsumenten ist. Viele Unternehmen scheitern daran, dieses aufzubrechen. Fragmente der alten Position, wie zum Beispiel Slogans, Werbefiguren etc., sind noch in den Köpfen der Konsumenten verhaftet und stören die Konsistenz des neuen angestrebten Markenbildes. Ferner besteht die Gefahr, Kunden der „alten Marke“ zu verlieren, ohne für die „neue Marke“ Kunden hinzuzugewinnen. Die alten Kunden müssen bei diesem Spagat also mitgenommen werden. Im Extremfall kann die Umpositionierung zur Spaltung des Markenbildes führen, das dann keine Identität mehr besitzt.⁹⁴⁸

Daher ist es von zentraler Bedeutung, in der Planungsphase der Umpositionierung festzulegen, welche Teile des Markenbildes aktualisiert werden sollen und welche konstant bleiben, was zu streichen ist und was zu ergänzen ist. Im Anschluss muss ein langsames Umlenken in kleinen Schritten erfolgen, um die Kunden nicht zu verwirren und zu verunsichern.⁹⁴⁹ Denn die Marke soll ja genau das Gegenteil davon bewirken.

⁹⁴⁶ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 213

⁹⁴⁷ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 213 f.

⁹⁴⁸ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 214

⁹⁴⁹ vgl. Behrens, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 214

5.3.5 Markenpositionierung mittels Semiometrie-Modell

Es gibt in Wissenschaft und Praxis eine Vielzahl an Positionierungsmodellen, die im Grunde alle auf sogenannten Eigenschaftsräumen basieren (vgl. hierzu das Positionierungsnetz in Abb. 38). *Baumgarth* nennt hier beispielhaft die Positionierungsmodelle *PERCEPTOR* (nach *Urban* 1975), *TRIODAL* (*Keon* 1983) oder *WISA* (*Trommsdorff* 1984).⁹⁵⁰ Auf eine weitere Erläuterung soll an dieser Stelle verzichtet werden. Es wird auf die angegebene Quelle verwiesen.

Einen besonders eigenständigen und interessanten Ansatz der Positionierung stellt m.E. das **Semiometrie-Modell** dar.⁹⁵¹ Es handelt sich dabei um ein indirektes psychografisches Messverfahren, das auf dem Ansatz beruht, Begriffe als Indikator zur individuellen Messung von grundlegenden Wertestrukturen zu verwenden. Das Semiometrie-Modell umfasst **210 Begriffe**, die sich aus zahlreichen Vorstudien herauskristallisiert haben. Die Zusammensetzung der 210 Begriffe basiert auf Grundlagenstudien des französischen Statistikers *Jean-Francois Steiner*, der Mitte der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hierzu eng mit dem französischen Markt- und Meinungsforschungsinstitut *Sofres* kooperierte.

Ausgangspunkt der Arbeit von *Steiner* war eine Literaturanalyse von Werken, die nachhaltigen Einfluss auf die Zivilisation hatten, wie beispielsweise die Bibel. Dabei entwickelte *Steiner* ein umfangreiches System von Begriffen, das anhand mehrstufiger Faktoranalysen empirisch verdichtet wurde. Mit Hilfe multivariater Analysetechniken wurde dabei eine Ausrichtung der Begriffe an den Achsen bzw. Wertedimensionen oder besser Wertepaaren „**Sozialität versus Individualität**“ und „**Pflicht versus Lebensfreude**“ vorgenommen. Anhand dieser Achsen wird das semiometrische „Basismapping“ aufgespannt. Anhand der Über- oder Unterbewertung von Begriffen innerhalb einer Zielgruppe ergibt sich deren spezifisches Werteprofil gegenüber der restlichen Bevölkerung. Es können also über das Produkt hinausgehende Gemeinsamkeiten ermittelt werden. Die Über- oder Unterbewertung der Begriffe basiert dabei auf dem Unterschied zwischen Denotation und Konnotation. **Denotation** bezeichnet die Grundbedeutung eines Begriffs. So ist beispielsweise „Weihnachten“ ein christliches Fest, das jährlich am 25. und 26. Dezember gefeiert wird. Die **Konnotation** hingegen beschreibt den assoziativen emotionalen Bedeutungsinhalt desselben Begriffs, der individuell geprägt ist. Als **Schlussfolgerung für die Marke** lässt sich ableiten, dass die Markenpersönlichkeit anhand relevanter Schlüsselwörter in einem assoziativen Raum verdichtet werden muss, der bei der Zielgruppe positive Emotionen auslöst. Die Bier-Marke *Beck's* hat mit Hilfe des Semiometrie-Modells die Zielmotive Erlebnis, Abenteuer und Freiheit analysiert und daraus den Slogan „*The Beck's Experience*“ und den Marken-Song „*Sail Away – Dream your Dream*“ abgeleitet. Die nachfolgenden Abb. 40 und 41

⁹⁵⁰ vgl. *Baumgarth* (2001), S. 254 ff.

⁹⁵¹ vgl. zu den weiteren Ausführungen des Semiometrie-Modells *Bazil / Petras*, in *Absatzwirtschaft Marken* 2007, S. 160-162

zeigen einige Impressionen des Markenauftritts der Bier-Marke *Beck's* sowie das korrespondierende zugrunde liegende Semiotik-Modell.

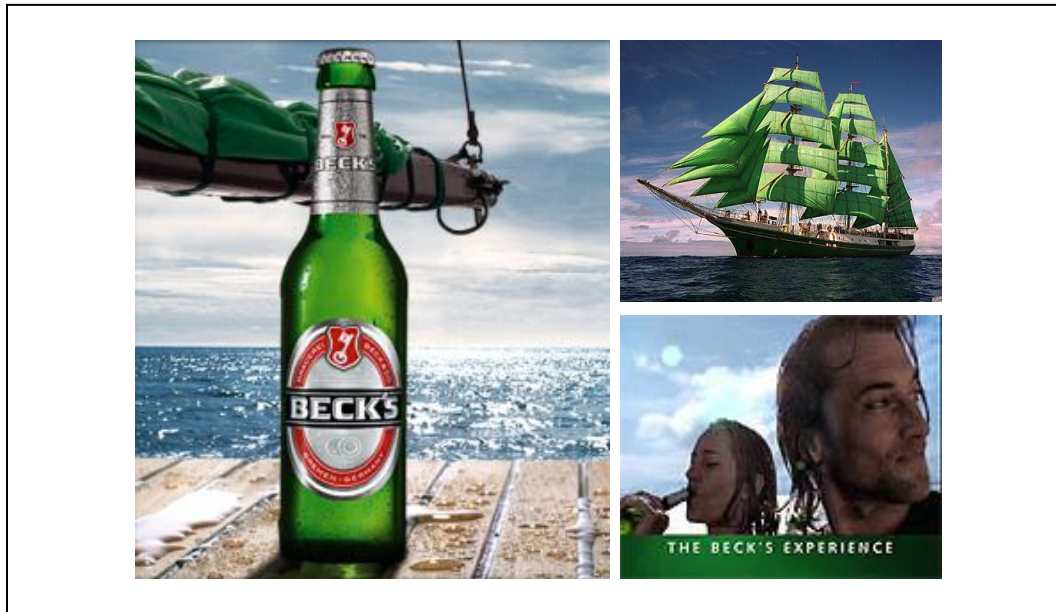


Abb. 40: Markenauftritt des Bier-Herstellers *Beck's*

In dem vorstehenden Semiometrie-Modell der Marke Beck's sind die überbewerteten Begriffe **rot** und die unterbewerteten **blau** eingezeichnet. Es ist deutlich erkennbar, dass die Markenassoziationen wie *wild*, *Abenteuer*, *Herausforderung*, *lustvoll* usw. im visuellen Markenauftritt umgesetzt wurden. Hingegen würden Begriffe wie *Bescheidenheit*, *Disziplin*, *Haus* oder *Vernunft* das Markenbild und die Kernbotschaft „*The Beck's Experience*“ empfindlich stören.

Semiometrie-Studien bieten die Möglichkeit, sehr stabile Merkmalsräume zu schaffen, und zeichnen sich durch eine hohe Reliabilität aus. Das deutsche Marktforschungsunternehmen *TNS Infratest* führt Semiometrie-Studien mit einem bevölkerungsrepräsentativen Semiometrie-Panel von 4.300 Fällen durch, so auch die gezeigte Analyse für die Marke *Beck's*. Basis sind Personen ab dem 14. Lebensjahr.

Das Semiometrie-Modell ist m.E. ein sehr ergiebiges Positionierungsinstrument, da es werte- und einstellungsbasiert ist. Es bietet die Möglichkeit, die Gedankenwelt der Konsumenten zu erreichen, um die Marke dort effektiv und vor allem konsistent positionieren zu können. Dieser Ansatz ist m.E. auch für den Bereich der Kreditinstitute zielführend, speziell im Hinblick auf einen Wandel von rein sachrationalen Positionierungen hin zu stärker image- und vertrauensgeprägten Ausrichtungen.

5.3.6 Divergenz als Instrument der Positionierung

Ein besonderes wirkungsvolles Instrument der Positionierung ist die Divergenz. Eng verbunden mit der Divergenz ist die Evolution, die im Weiteren daher ebenfalls diskutiert werden soll. *Brandtner* bedient sich in Bezug auf die Markenstrategie einer **Analogie aus der Natur**. In der Natur lassen sich prinzipiell zwei Triebkräfte beobachten, Evolution und Divergenz. **Evolution** sorgt dafür, dass eine Art sich entwickelt und im Überlebenskampf immer effektiver wird. **Divergenz** hingegen sorgt dafür, dass immer neue Arten entstehen, biologisch spricht man in diesem Bedeutungszusammenhang häufig auch von Mutation. *Brandtner* zieht Parallelen zwischen der Natur und der Wirtschaft und überträgt die beiden genannten Triebkräfte auf das Thema Marken.⁹⁵³ So zitiert *Brandtner Al Ries*, der in seinem Buch „*The Origin of Brands*“ die Divergenz als „(...) die am wenigsten verstandene, mächtigste Kraft der Welt“⁹⁵⁴ beschreibt. Die Begriffe *Evolution* und *Divergenz* existieren auch in der Evolutorischen Ökonomik. Der gezeigte Ansatz *Brandtner's* ist jedoch nicht legitimierend konstituierend und leitet damit die Existenz und Funktion von Marken her, wie im Kapitel 3.4.2.5 „Die Marke aus Sicht der Evolutorischen Ökonomik“, sondern bezieht sich lediglich auf die Positionierung und Abgrenzung zum Wettbewerb. Ferner nimmt *Brandtner* keinen Bezug auf die Evolutorische Ökonomik.

Das folgende Beispiel erläutert den Ansatz *Brandtner's*. In Supermärkten wurde das Angebot stetig ausgebaut und die Prozesse wurden optimiert und professionalisiert. Diese Phase lässt sich als Evolution charakterisieren. Dann teilte sich der Markt durch das

⁹⁵³ vgl. Brandtner, in Absatzwirtschaft 8/2004, S. 22

⁹⁵⁴ Brandtner, in Absatzwirtschaft 8/2004, S. 23, nach Ries (2004), o.S.

Aufkommen von Discountern mit ihren „No-Name-Artikeln“ nachhaltig auf. Der Rest ist Geschichte. Die Veränderungen durch Evolution sind in der Regel moderat; die Veränderungen durch Divergenz sind dagegen massiv. In dem gezeigten Beispiel hat die Divergenz dafür gesorgt, die Handelslandschaft für immer zu verändern.⁹⁵⁵ Ein vergleichbares Beispiel findet sich im Bereich der Kreditinstitute, wo 1994 die *Direkt Anlage Bank GmbH* (heute *DAB Bank AG*) den Markt in „normale Banken“ und „Discount-Banken“ teilte. Heute verfügt nahezu jede Bank über eine Direktbank.

Brandtner postuliert, dass von der Reihenfolge in der Wirtschaft zuerst die Divergenz kommt und dann die Evolution folgt: Divergenz schafft Marken, Evolution verbessert Marken. Durch die Divergenz verschafft sich das Unternehmen eine einzigartige Ausgangsposition – ein Quasi-Monopol. So teilte der Zahnbürstenhersteller *Dr. Best* beispielsweise 1988 den Markt in starre und nachgebende Zahnbürsten. Daraus resultierten für das Unternehmen drei Vorteile:⁹⁵⁶

1. Vom ersten Augenblick an war die Marke *Dr. Best* Marktführer bei nachgebenden Zahnbürsten.
2. Von Beginn an hatte das Unternehmen eine eigenständige Idee (einen USP), mit der es konsequent und konsistent in der Werbung arbeiten konnte.
3. Und vom ersten Moment an konnte *Dr. Best* die Konkurrenz als ungenügend repositionieren.

Ein weiteres transparentes Beispiel bietet der damals kleine mittelständische Fertigpizzahersteller *Wagner*, der den Markt für Tiefkühlpizza in „herkömmliche“ Fertigpizza und „Steinofen-Fertigpizza“ aufteile. Durch diese Positionierung konnte sich *Wagner* erfolgreich gegen die Marktriesen *Dr. Oetker* und *Unilever* behaupten. Die drei vorstehend genannten Vorteile von *Dr. Best* treffen auch auf *Wagner* zu. Es lässt sich dabei konstatieren, dass es nicht immer darum geht, wirklich der Erste zu sein, die Marke muss nur über den „**First-To-Mind-Advantage**“ aus Sicht des Kunden verfügen. So ist es beispielsweise nicht relevant, dass *www.powell.com* die erste Internetbuchhandlung war, sondern dass *www.amazon.de* die erste Internetbuchhandlung in den Köpfen der Kunden war.⁹⁵⁷ Insofern ist erfolgreiche Divergenz auch ein Wettlauf um die erste Position auf dem neu entstandenen Markt in den Köpfen der Konsumenten oder, mit *Domizlaffs* Worten gesprochen, in der Massenpsyche der Konsumenten.

Das reine Wetteifern mit dem Marktführer (beispielsweise über Benchmarks) und der Versuch, die Kunden mit einem (lediglich) objektiv besseren Produkt zu überzeugen, sind oftmals ein schwieriges Unterfangen, weil der Follower durch die reine Me-Too-Politik kaum Optionen hat, aus dem Schatten des Marktführers zu treten – speziell in den Köpfen der Kunden. Ein Sprichwort besagt: „Wer nur in den Spuren eines anderen läuft, wird

⁹⁵⁵ vgl. Brandtner, in Absatzwirtschaft 8/2004, S. 23

⁹⁵⁶ vgl. Brandtner, in Absatzwirtschaft 8/2004, S. 23

⁹⁵⁷ vgl. Brandtner, in Absatzwirtschaft 8/2004, S. 24

diesen nie überholen“ (Quelle unbekannt). Insofern lässt sich konstatieren, dass die reine Strategie der **Emulation** des Marktführers keine effektive Strategie an die Spitze ist.⁹⁵⁸

Wenn eine neue Marke durch Divergenz entstanden ist, gilt es, sie durch kontinuierliche **Evolution** behutsam weiterzuentwickeln. Dabei ist zu beachten, dass die Evolution nicht zur Revolution wird, bei der sich die Markenidentität verliert. Erfolgreiche Marken wie *Dr. Best* oder *Wagner* waren einmal kreativ und haben eine neue Marke geschaffen und sind seitdem konsistent und setzen auf Evolution. Eine weitere Aufspaltung über eine erneute Divergenz ist möglich, birgt aber die Gefahr, sich zu verzetteln und die klare Positionierung zu verlassen. Dies kann in der Wahrnehmung der Konsumenten zu Irritationen führen.⁹⁵⁹ Ein wirkungsvolles Instrument der Markenevolution sind auch **Markendehnungen**. Diese werden unter 5.4.3.6 eingehend diskutiert.

Früher avancierte die Marke *Blend-a-med* durch Divergenz zum Marktführer. Sie war positioniert als erste Zahnpasta gegen Zahnausfall. Die Werbung „Damit Sie auch morgen noch kraftvoll zubeißen können“ mit dem zentralen Bildelement des grünen Apfels, einmal mit und einmal ohne Blut an der Bissstelle, ist noch heute in den Köpfen präsent. Doch durch weitere Divergenz, teilweise auch durch Divergenzen des Wettbewerbs induziert, entstanden die Sorten *Classic*, *Complete*, *Complete Plus*, *Kariosan*, *Medicweiß* und *Mediclean*. Damit sind die klare Positionierung und die Marktführerschaft verloren gegangen. In solchen Fällen besteht die Gefahr, in die Beliebigkeit abzurutschen, und in der Beliebigkeit ist aufgrund der hohen Austauschbarkeit der Preis das zentrale Kaufkriterium. So kann ein Markenartikelanbieter sich dort wiederfinden, wo er eigentlich tunlichst nicht hinwollte.

Ergänzend sei erwähnt, dass zum Ausdruck der „Markenevolution“ offenbar kein einheitliches Begriffsverständnis besteht. So verstehen *Burmann/Meffert/Feddersen* unter Markenevolution beispielsweise die Ergänzung der zeitpunktbezogenen Perspektive der Markenarchitektur um eine dynamische 2-5 Jahre in die Zukunft gerichtete Perspektive. Sie unterscheiden dabei speziell die künftigen Wege der Konsolidierung und der Markenexpansion. Bei der **Markenkonsolidierung** wird eine Marke vom Markt genommen, um die Unternehmensressourcen auf das verbliebene Markenportfolio effizienter allokalieren zu können. Unter der **Markenexpansionsstrategie** wird das Erschließen bislang nicht ausgeschöpfter Umsatz- und Ertragspotentiale verstanden. Hierunter werden die Einzelstrategien Category Extension, Line Extension und geografische Expansion verstanden.⁹⁶⁰ Weil der Begriff der Evolution jedoch der Natur entliehen wurde, ist m.E. ein analoges Begriffsverständnis – wie bei *Brandtner* – in Bezug auf die Markenevolution geeigneter.

⁹⁵⁸ vgl. Brandtner, in Absatzwirtschaft 8/2004, S. 24

⁹⁵⁹ vgl. Brandtner, in Absatzwirtschaft 8/2004, S. 25

⁹⁶⁰ vgl. Burmann / Meffert / Feddersen, in Florack / Scarabis / Primosch (Hrsg.) (2007), S. 14 f.

Die Divergenzstrategie ist eine sehr wirkungsvolle Positionierungsstrategie, die die Kraft besitzt, den Markt zu teilen und dem Anbieter ein Quasi-Monopol (zumindest befristet) zu verschaffen. Am Beispiel der *DAB Bank AG* wurde gezeigt, dass sich hier auch bei Kreditinstituten Anknüpfungspunkte finden lassen. Diese Strategie ist m.E. gegenüber dem Konsumgüterbereich im Bereich der Kreditinstitute noch unterrepräsentiert. Hier sind weitere Potentiale zu erwarten.

5.4 Markenstrategische Optionen

5.4.1 Grundausrichtungen der Markenstrategie

Meffert differenziert prinzipiell drei verschiedene Grundausrichtungen der Markenstrategie. Er unterscheidet dabei zwischen Marken im **vertikalen**, **horizontalen** und **internationalen** Wettbewerb.⁹⁶¹ *Becker* grenzt die Markenstrategien in der gleichen Weise ab wie *Meffert*, verwendet dabei jedoch die Begriffe **Kompetenzbreite** (bei *Meffert* „horizontal“), **Kompetenzhöhe** (bei *Meffert* „vertikal“) und **Kompetenztiefe** (bei *Meffert* „international“). *Becker* führt an, dass die Markengestaltung somit in einem dreidimensionalen markenstrategischen Raum stattfindet. Dabei stehen alle Basisoptionen der drei Strategien in einem reziproken Verhältnis zueinander. Die nachfolgende Abb. 42 stellt den dreidimensionalen Markenraum nach *Becker* dar.

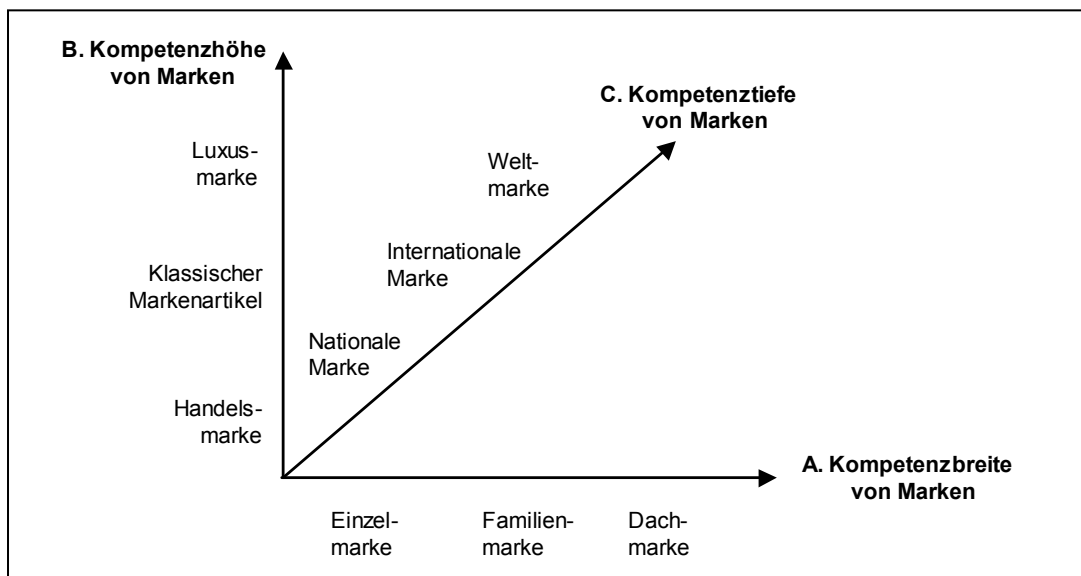


Abb. 42: Dreidimensionaler markenstrategischer Entscheidungsraum⁹⁶²

Die **Kompetenzhöhe** beinhaltet die wertmäßige Positionierung der Marke. Hier wird in einem einfachen Cluster zwischen einer Handelsmarke, einer klassischen Herstellermarke und eine Luxusmarke differenziert. Die **Kompetenzbreite** gibt an, wie viele Marken das Unternehmen führt und in welchem Verhältnis diese zueinander stehen. Hier werden in einem groben Raster Einzel-, Familien- und Dachmarken genannt (vgl. hierzu die weiteren

⁹⁶¹ vgl. Maier (1999), S. 126, nach Meffert (1998), S. 792 ff.

⁹⁶² Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 494

Ausführungen dieses Kapitels). Die **Kompetenztiefe** gibt als letzte Dimension den geografischen Wirkungsraum vor. *Becker* differenziert hier schematisch zwischen nationalen, internationalen und Weltmarken. In Anbetracht des Gemeinten erscheinen die Begrifflichkeiten der horizontalen, vertikalen und internationalen Ausrichtung m.E. geeigneter zur Beschreibung der gewählten Strategie als die Bezeichnungen *Beckers*.

Maier weist darauf hin, dass in Bezug auf Kreditinstitute, beispielsweise beim Subsidiaritätsprinzip⁹⁶³ der Sparkassen oder bei der regionalen Ausrichtung der Genossenschaftsbanken, die geografische Wirkungstiefe dahingehend zu modifizieren ist, dass anstatt von Internationalität von der **geopolitischen Reichweite** gesprochen wird. Ferner fordert *Maier*, dass die geopolitische Dimension nicht nur Aufschluss über geografische Grenzen des zu bearbeitenden Absatzraumes gibt, sondern auch darüber, wie differenziert welche Zielgruppe innerhalb dieses Marktgebiets bearbeitet werden soll.⁹⁶⁴

Ferner führt *Maier* an, dass sich innerhalb der Markenführung Kooperationsstrategien, wie beispielsweise die bereits genannten Strategien Co-Branding oder Ingredient Branding, herausgebildet haben, die sich anhand der klassischen drei Dimensionen nach *Meffert* nicht einordnen lassen. *Maier* regt daher an, eine **vierte strategische Grundausrichtung** aufzunehmen, die er als **kooperative Markenstrategie** bezeichnet.⁹⁶⁵ Die nachfolgende Abb. 43 stellt diesen erweiterten vierdimensionalen Ansatz der markenstrategischen Grundausrichtung grafisch dar.

⁹⁶³ Exkurs zum **Subsidiaritätsprinzip**: Subsidiarität beschreibt im Bankwesen den Tatbestand, dass bestimmte öffentlich-rechtliche Banken nur dann und dort tätig werden (sollen), wo private Banken aus Rentabilitäts- oder Risikogründen ihre Leistungen nicht anbieten.

⁹⁶⁴ vgl. *Maier* (1999), S. 126 f.

⁹⁶⁵ vgl. *Maier* (1999), S. 127

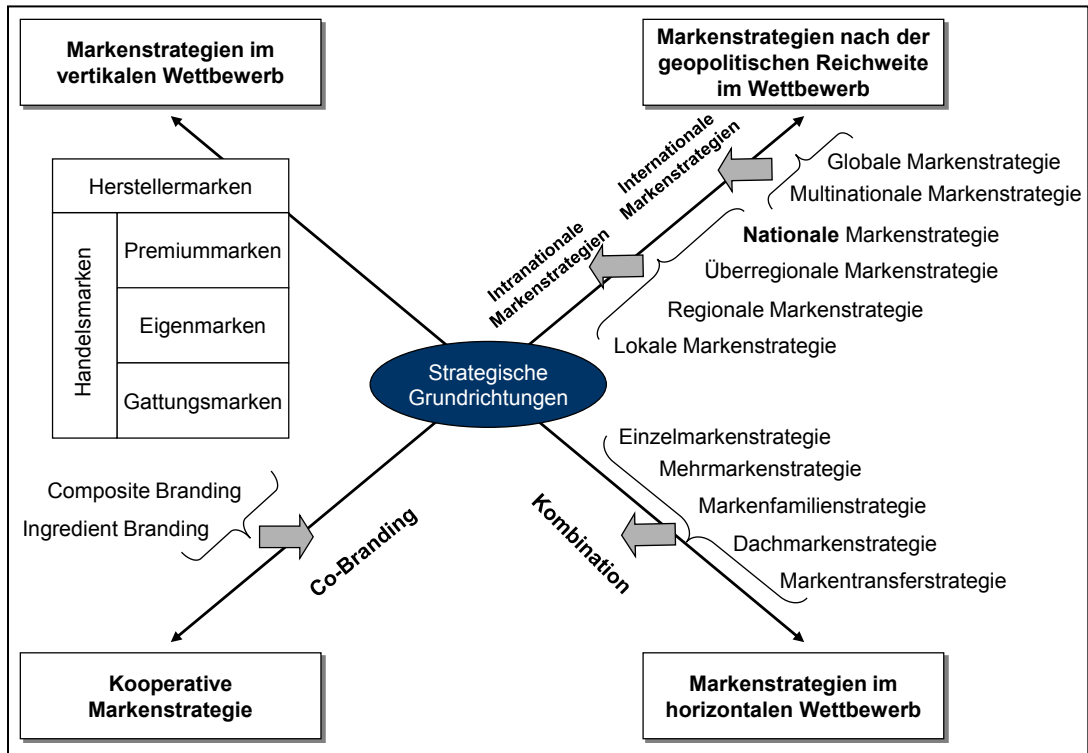


Abb. 43: Vierdimensionale Abgrenzung markenstrategischer Grundrichtungen⁹⁶⁶

Neben der vorstehend gezeigten vierdimensionalen Abgrenzung der Markenstrategien gibt es in der wirtschaftlichen Fachliteratur weitere Ansätze. Exemplarisch wird eine Differenzierung zwischen der Präferenzstrategie und der Preis-Mengen-Strategie aufgezeigt, wie sie beispielsweise bei *Adjouri* vorzufinden ist. Bei der **Präferenzstrategie** steht die Generierung eines Zusatznutzens im Vordergrund. Dieser kann dabei aus den Determinanten Qualität, Innovation, Markenname, Stil, Image, Design, Service etc. generiert werden. Bei der Preis-Mengen-Strategie wird über aggressive preis- und konditionenpolitische Mittel eine eindimensionale Präferenzbildung im Markt erzeugt.⁹⁶⁷ Diese Strategiedifferenzierung lässt sich unter der vertikalen Markenstrategie des vorstehend beschriebenen vierdimensionalen Modells subsumieren. Daher stellt diese kein neues Differenzierungskriterium dar. Es wird sich daher in den weiteren Ausführungen an der Klassifizierung *Maiers* orientiert.

5.4.2 Markenarchitektur

In Bezugnahme auf die vorstehend genannten Grundstrategien bezieht sich die klassische Markenarchitektur auf die horizontale Markenführung bzw. den horizontalen Wettbewerb. In der damaligen Auffassung *Domizlaffs*, des Begründers der Markentechnik in Deutschland in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, war die Konzeption von Markenarchitekturen überflüssig. Die 18. Grundregel der natürlichen Markenbildung von

⁹⁶⁶ Maier (1999), S. 128

⁹⁶⁷ vgl. Adjouri (1993), S. 153 ff.

Domizlaff lautete: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen.“⁹⁶⁸ *Domizlaff* führt hierzu weiter aus: „Wie schon vorher gesagt, bedeutet jede Vermehrung der Markenzahl eine Zersplitterung der psychologischen Markenwirkung. Der Name des Kaufmanns „*Hermann Schmidt*“ soll identisch mit einer ganz bestimmten Schokoladensorte sein. Man kann nicht für zwei verschiedene Erzeugnisse, auch wenn sie einander ähnlich sind, die gleichen Namen erheben. Die Schmidt-Schokolade ist einmalig, wie jede richtige Erfindung.“⁹⁶⁹

Diese Sichtweise ist heute überholt. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die heute kaum noch überschaubare **Markenportfolios** betreiben. Klassische Markenartikelhersteller wie *Henkel*, *Unilever* oder *Procter & Gamble* führen eine Vielzahl von Marken und entwickeln fast für jedes Angebot eine neue Marke. Aber auch bei Banken ist eine hohe Anzahl an Marken festzustellen. *Maier* hat hierzu die Warenzeichenklasse 36 des Patentamts abgerufen und zur *Deutschen Bank* u.a. folgende Markeneintragungen gefunden (nur eine Auswahl):⁹⁷⁰

- DEUTSCHE BANK
- DEUTSCHE BANK AG
- Bank 24 Deutsche Bank
- db-office online Deutsche Bank
- DEUTSCHE BANK EXPRESS
- Deutsche Bank Banking Shop
- euro fit Deutsche Bank
- db-Global Deutsche Bank
- db-global Deutsche Bank (differente Schreibweise)
- db-CLS Deutsche Bank
- eco-plus Deutsche Bank
- eco plus account Deutsche Bank
- db-worldconnect Deutsche Bank
- Deutsche Bank SparCard
- Deutsche Bank SparKarte (differente Schreibweise)
- db-epos Deutsche Bank
- db-direct MC Deutsche Bank
- db-direct Compact Deutsche Bank
- db-transfer Deutsche Bank
- db-direct Deutsche Bank
- db-rationell Deutsche Bank
- db-forex Deutsche Bank
- etc.

⁹⁶⁸ Domizlaff (1992), S. 91

⁹⁶⁹ Domizlaff (1992), S. 87

⁹⁷⁰ Maier (1999), S. XVII ff. (Anhang 1: Auszug aus der Warenzeichenklasse 36)

Die Liste lässt sich noch um etliche *Deutsche Bank*-Marken fortführen. Hier wird die hohe Markeninflation deutlich, die die Konzeption und das Management eines gut strukturierten und aufgeräumten Markenportfolios fast unmöglich macht. Vor dem Hintergrund wird in den Unternehmen immer wieder die Kosten-Nutzen-Frage kontrovers diskutiert. Die Bandbreite der Markenarchitekturen reicht dabei von der Einzelmarke, wie zum Beispiel *Jägermeister* oder *Red Bull*, bis zur Dachmarke, wie zum Beispiel *Miele*, *Kodak* oder *Microsoft*. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es jedoch ein breites Kontinuum möglicher Markenarchitekturen. *Esch* weist darauf hin, dass es bei der Markenarchitektur heutzutage weit über die klassische Dreiteilung in *Einzelmarken*, *Familienmarken* und *Dachmarken* hinausgeht. „Der Fokus auf eine einzige Marke im Rahmen dieser klassischen Markenstrategien ist jedoch zu eng. Ob beispielsweise unter einer Dach- oder Familienmarke weitere Produktmarken angeordnet sind und welche Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Markenstrategien zu beachten sind, wird in den klassischen Markenstrategien nicht berücksichtigt. Zwar wird bei Dach- oder Familienmarkenstrategien von einer Beeinflussung der Marken gesprochen, aber welche konkreten Voraussetzungen und Vorgänge zu beachten sind, wird nicht erläutert.“⁹⁷¹

In der Praxis sind durch die Kombination klassischer Markenstrategien verschiedene komplexe Markenarchitekturen entstanden. Führt ein Unternehmen mehr als eine Marke, wird in letzter Zeit häufiger der Begriff „**House of Brands**“ zur Charakterisierung genutzt. Es ist dabei jedoch unbestimmt, ob es sich dabei um Einzel- oder Familienmarken handelt. Neben dem Begriff „House of Brands“ reiht sich der Begriff „**Branded House**“ ein, der eine Dachmarke beschreibt.⁹⁷²

Nach *Esch* muss das Ziel der Markenarchitektur darin bestehen, größtmögliche Synergiepotentiale zwischen den Marken bei möglichst hoher Eigenständigkeit zu generieren. Er definiert den Begriff Markenarchitektur daher wie folgt: „Unter reiner Markenarchitektur versteht man die Anordnung aller Marken eines Unternehmens zur Festlegung der Positionierung und der Beziehung der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht.“⁹⁷³

Der Begriff „Markenarchitektur“ ist von seinem Bedeutungsinhalt her nicht eindeutig. Dies soll exemplarisch an der Sichtweise von *Bracklow* aufgezeigt werden. In *Bracklows* Publikation „Markenarchitektur in der Konsumwelt – Branding zur Distinktion“ wird, aus dem eigentlichen Wortstamm „Architektur“ heraus abgeleitet, eine **bautechnische Sichtweise** eingenommen. So betrachtet *Bracklow* die „Markenarchitektur“ zur systematischen Kennzeichnung von Unternehmensgebäuden. Dabei kommen Aspekte wie charakteristische Fassadengestaltungen, Farben, Beleuchtungen usw. zum Einsatz, um dem Betrachter die Marke sofort erkennbar zu machen.⁹⁷⁴ In der vorliegenden Arbeit soll die Markenarchitektur jedoch als strategische Anordnung von Marken verstanden werden,

⁹⁷¹ Esch (2003), S. 390

⁹⁷² vgl. Pedernana / Vogler, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 50 ff.

⁹⁷³ Esch (2003), S. 391, nach Esch / Bräutigam (2001), S. 28; Aaker / Joachimsthaler (2000), o.S.

⁹⁷⁴ vgl. Bracklow (2004), S. 63

wie beispielsweise in der Sichtweise von *Esch*. Der Aspekt von *Bracklow* ist im Sinne eines konsistenten öffentlichen Markenauftritts zwar wichtig, wäre m.E. aber dem **Corporate Design** zuzuordnen.

Meyer/Maier weisen darauf hin, dass bei der Implementierung von Marken bei Kreditinstituten und somit bei der Ausgestaltung der Markenhierarchie zwischen einer Systemebene und einer Leistungsebene unterschieden werden kann. Die **Systemebene** lässt sich weiter differenzieren in Konzern-/Institutsebene (z.B. *Sparkassengruppe*, *Genossenschaftsgruppe* oder *Allianz Holding AG*), Unternehmens-/Institutsebene (z.B. *Sparkasse Dingolfing-Landau*), Betriebsformenebene (z.B. *comdirect*, die Direktbank der *Commerzbank*) und Vertriebswege (z.B. das Direkt Online Depot der *DAB Bank*). Die Leistungsebene lässt sich unterteilen in Leistungsbündelebene (z.B. Girokonto) und Einzelleistungsebene (z.B. Fonds). Daraus ergeben sich vierundzwanzig mögliche Kombinationsvarianten. Die nachfolgende Abb. 44 stellt dies dar.

Implementierungsebenen		Markenstrategien			
		Dachmarke	Markenfamilie	Mehrmarke	Einzelmarke
Systemebene	Konzern-/ Institutsgruppe	★			
	Unternehmen/ Institut	Eine Marke für alle Leistungen ↓			
	Betriebsform				
	Vertriebsweg				
Leistungsebene	Leistungs- bündel				
	(Einzel)- Leistung				

Abb. 44: Entscheidungsmatrix für Markenstrategien bei Kreditinstituten⁹⁷⁵

⁹⁷⁵ Meyer / Maier, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 82

5.4.3 Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb

5.4.3.1 Einzelmarkenstrategie

Die Einzelmarke wird auch **Produkt-** oder **Monomärke** genannt. *Assael* verwendet in Bezug auf die Einzelmarke den Begriff **Individual Brand Name**.⁹⁷⁶ Bei der Einzelmarkenstrategie wird für jedes Produkt eines Anbieters jeweils eine eigene Marke geschaffen und im Markt positioniert. Der Hersteller bleibt dabei bewusst im Hintergrund.⁹⁷⁷ Das bedeutet jedoch nicht, dass wie in der Sichtweise von *Domizlaff* jedes Unternehmen nur eine Marke haben darf, sondern dass unter einer Marke nur ein Produkt geführt wird. Die Einzelmarke folgt damit dem Prinzip: „Eine Marke = ein Produkt = ein Produktversprechen.“⁹⁷⁸ Das hinter der Marke stehende Unternehmen tritt im Markt kaum erkennbar auf, was dazu führt, dass es vielen Konsumenten unbekannt ist. *Becker* konstatiert, dass die Einzelmarkenstrategie dem klassischen Markenartikelkonzept entspricht und der Schaffung einer unverwechselbaren Markenidentität sowie der Generierung einer überdurchschnittlichen Preisstellung im Markt dient.⁹⁷⁹

In der Praxis bietet sich der Einsatz der Einzelmarkenstrategie speziell für Unternehmen an, die heterogene Produkte anbieten wollen, die unterschiedlich positioniert sind und differente Zielgruppen ansprechen sollen. Insbesondere für neue Produkte, die ein eigenes Markenfeld besetzen und somit als „konkurrenzlos“ platziert werden sollen, bietet sich die Einzelmarkenstrategie an. Viele Markenartikelhersteller wählen bewusst Einzelmarkenstrategien, weil sie darin einen wesentlichen Erfolgsfaktor sehen.⁹⁸⁰ Beispiele wären *Mon Chéri* (Praline), *Nutella* (süßer Brotaufstrich) oder *Hanuta* (Riegel) des Herstellers *Ferrero*.

Einzelmarken bieten jedoch **nicht nur Vorteile**. Der Profilierungsaufwand, gerade für neue Marken, ist unter der bereits thematisierten Informationsüberlastung der Konsumenten, der hohen Mediensättigung und dem zunehmenden Trend zur Markenerosion sehr hoch und auch mit Risiken verbunden. Bei Einzelprodukten müssen die gesamten Werbe- und Vertriebskosten auf ein Produkt umgelegt werden; die Marge wird dadurch stark belastet. Erst durch eine steigende Absatzmenge und eine korrelierende Fixkostendegression normalisiert sich dieser Zustand. Doch diese Absatzmengensteigerung muss erst einmal erreicht werden. Zu Beginn muss der Hersteller zunächst in Vorleistung treten und auf das Markenkonto einzahlen - bei einer Flop-Rate von 70% ein riskantes Unterfangen.⁹⁸¹ Ein weiteres Problem stellen die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen dar.⁹⁸² In der Folge reduziert sich die Amortisationszeit der Produkte, wodurch die Einzelmarken zunehmend unter wirtschaftlichen Druck geraten.

⁹⁷⁶ vgl. *Assael* (1990), S. 305 ff.

⁹⁷⁷ vgl. *Lüppens* (2006), S. 10

⁹⁷⁸ *Becker*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 470

⁹⁷⁹ vgl. *Becker*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 470

⁹⁸⁰ vgl. *Becker*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 470

⁹⁸¹ vgl. *Karle*, in *Absatzwirtschaft Marken* 2006, S. 138

⁹⁸² vgl. *Becker*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 471

Nachfolgend werden Vor- und Nachteile der Einzelmarkenstrategie aufgeführt und detaillierter betrachtet.⁹⁸³

Vorteile der Einzelmarkenstrategie:

- Klare (spitze) Profilierung eines Produkts möglich.
- Gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente ohne die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte.
- Freie Wahl einer spezifischen Positionierung bei der Neueinführung.
- Gute Darstellungsmöglichkeiten des Innovationscharakters eines neuen Produkts.
- Individuelle Gestaltung der Leistung.
- Lösung von der Herkunft des Produkts, beispielsweise dem produzierenden Unternehmen.
- Vermeidung eines Badwill-Transfereffektes beim Misserfolg eines Produkts auf andere Produkte des Unternehmens.

Nachteile der Einzelmarkenstrategie:

- Kein Vertrauensvorschuss beim Konsumenten und zunächst nur eine geringe Akzeptanz.
- Die Einzelmarke muss den gesamten finanziellen Markenaufwand alleine tragen.
- Marktpotential erforderlich, das eine gewisse Mindestabsatzmenge ermöglicht und damit den Aufwand einer Einzelmarke rechtfertigt.
- Langsamer Aufbau des Markenimage bei den Konsumenten.
- Latente Gefahr, bei sich verkürzenden Produktlebenszyklen den Break-Even-Point nicht zu erreichen, sprich die Gesamtkosten aus variablen und fixen Kosten zu decken.
- Durch Strukturwandel von Märkten kann die Überlebensfähigkeit produktspezifischer Marken gefährdet sein (Beispiel *Fuji*, der Hersteller von analogen Foto-Filmen, ist durch den Siegeszug der Digitalkameras stark unter Druck geraten).
- Problem, immer wieder geeignete und schutzfähige Markennamen und Markengestaltungen, wie beispielsweise Logo oder Packungsdesign, zu entwerfen.
- Aufwand der rechtlichen Absicherung und Überwachung der Einhaltung der eingetragenen Schutzrechte.

Die Entscheidung für oder gegen eine Einzelmarkenstrategie hängt neben der Abwägung der Chancen und Risiken auch von situativen Faktoren ab. Marken mit einem hohen Innovationsgrad und einem hohen Markt- und Ertragspotential eignen sich häufig als Einzelmarke. Ferner ist auch die Branche von Bedeutung, in der die Marke geführt werden soll.⁹⁸⁴ So führt *Becker* beispielsweise aus, dass es bei **Finanzdienstleistungen** oft weniger auf die Profilierung einzelner Leistungen als vielmehr auf die Kompetenz und die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens als Ganzes ankommt. Er sieht daher für

⁹⁸³ vgl. hierzu Tomczak / Ludwig, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 56; vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 471

⁹⁸⁴ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 472

Finanzdienstleistungen eher Firmen- oder Dachmarken als geeignet.⁹⁸⁵ *Seebauer* merkt an, dass es im Bankenbereich aufgrund des starken Herstellerbezugs wenige Einzelmarken gibt. Beispiele wären das *Junge Konto* der *Deutschen Bank*, *MaxBlue*, der Online-Broker der *Deutschen Bank*, oder *Easy Credit*, der Konsumentenkredit der *TeamBank AG*. Durch die Integration des Bankkunden in den Leistungserstellungsprozess ist es nahezu unmöglich, ihm die Herkunft der Leistung zu verschweigen.⁹⁸⁶ Die Einzelmarke lässt sich somit kaum vom Unternehmen abkoppeln, auch wenn eine konzentrierte Profilierung über ein prägnantes Markenprofil einer spitz positionierten Einzelmarke unbestritten erstrebenswert wäre. Etwas anders gestaltet es sich beim **Electronic Commerce**. Über das Internet vertriebene spezifische Bankleistungen können durchaus einen Einzelmarkencharakter erlangen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess in einem geringeren Maße erfolgt als im stationären Filialvertrieb, und zum anderen darauf, dass durch den höheren Standardisierungsgrad geringere Qualitätsschwankungen zu verzeichnen sind.⁹⁸⁷

Im Bereich der Dienstleistungen, wie beispielsweise bei Reiseveranstaltern oder Versicherungen, sind Einzelmarken in höherem Maße anzutreffen. Dies ist speziell darauf zurückzuführen, dass diese Dienstleistungen meist nicht durch unternehmenseigene Vertriebsquellen angeboten werden, sondern in einem Sortiment eines mehrstufigen Absatzsystems bestehen müssen.⁹⁸⁸ Wirklichen Einzelmarkencharakter weist *Easy Credit* auf, indem dieser Markenkredit beispielsweise auch bei den *Volks- und Raiffeisenbanken* verkauft wird. Hier ist analog zum Konsumgüterbereich eine echte Hersteller-Handels-Beziehung attestierbar.

5.4.3.2 Dachmarkenstrategien

Die **Dachmarke** wird auch als **Programm-** oder **Company-Marke** bezeichnet.⁹⁸⁹ *Assael* verwendet für Dachmarken die Begrifflichkeit **Corporate Brand Name**.⁹⁹⁰ Ebenfalls als Synonym für die Dachmarke wird auch der Begriff **Branded House** verwendet.⁹⁹¹ Die Dachmarke bildet das andere Extrem zur Einzelmarke. Während bei der Einzelmarke für jedes Produkt einer Firma eine eigenständige Marke entwickelt und in den Markt eingeführt wird, werden bei einer Dachmarke alle Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke geführt. Bei der Dachmarkenstrategie entspricht somit der Name des Produkts bzw. der Produkte i. d. R. dem Namen des Unternehmens.⁹⁹² Man spricht bei Dachmarken auch von **Schirmmarken** oder **Umbrella Branding**. Beispiele wären *IBM* und *Microsoft* im Computerbereich, *Kodak* (Photo) oder *Pelikan* (Schreibgeräte).⁹⁹³

⁹⁸⁵ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 472

⁹⁸⁶ vgl. Friedrich (2000), S. 93

⁹⁸⁷ vgl. Friedrichs (2000), S. 94

⁹⁸⁸ vgl. Seebauer (2004), S. 112

⁹⁸⁹ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 472

⁹⁹⁰ vgl. Assael (1990), S. 305 ff.

⁹⁹¹ zum Begriff „Branded House“ vgl. Pedergnana / Vogler, in Pedergnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 52

⁹⁹² vgl. Pepels (1997), S. 118

⁹⁹³ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 144

Becker weist darauf hin, dass bei der Dachmarkenstrategie die **Profilierung des gesamten Unternehmens** im Vordergrund steht. Das Ziel besteht darin, Kompetenz, Sympathie und Vertrauen aus Sicht des Kunden aufzubauen.⁹⁹⁴ Der Hinweis auf die Profilierungsfunktion ist von hoher Wichtigkeit. Hier besteht in der Wissenschaft kein einheitliches Bild. So bezeichnet *Lüppens* die Dachmarke als Zusammenführung zahlreicher Firmen und Produkte unter einem Dach und nennt als Beispiel u.a. *Proctor & Gamble*.⁹⁹⁵ Bei jeder Marke geht es per Definition verkürzt gesagt darum, ein durch die Masse anerkanntes, qualitativ hochwertiges, markiertes Leistungsangebot zu schaffen, das vom Kunden präferiert wird. Das heißt, bei einer Dachmarke steht diese in der **Außenwirkung** klar erkennbar im Vordergrund und wird direkt beworben, wie beispielsweise bei der Marke *Bosch*. Auf *Proctor & Gamble* trifft dies eindeutig nicht zu. Die Unternehmensmarke *Proctor & Gamble* - es ist ja keine Dachmarke - agiert im Hintergrund; im Vordergrund stehen ihre Familienmarken wie *Gillette*, *Wella* oder *Pampers*. Insofern lässt sich als wesentliche Erkenntnis festhalten, dass eine Unternehmensmarke eine Dachmarke im markenstrategischen Sinne sein kann, aber nicht zwangsläufig sein muss. Hier ist scharf zu trennen.

Die Dachmarkenstrategie ist in der Praxis häufig bei Investitionsgütern und Dienstleistungen vorzufinden, Beispiele wären *Siemens* (Elektrogeräte i.w.S.) oder *Allianz* (Versicherungen).⁹⁹⁶ Auch im Bereich des Privatkundengeschäfts von Banken dominiert die Dachmarke. Durch Aspekte wie Shareholder Value und Börsenbewertung gewinnt das Thema der Dachmarke, im Sinne der Unternehmensmarke, zunehmend an Bedeutung.⁹⁹⁷ Bei klassischen Konsumgüterherstellern tritt die Dachmarke kaum auf. Ausnahmen wären *Oetker* (Nahrungsmittel) oder *Bahlsen* (Gebäckwaren).⁹⁹⁸

Die Dachmarke ist besonders dann zielführend, wenn der Umfang des Produktprogramms für eine sinnvolle ökonomische Einzelmarkenstrategie zu umfangreich ist und/oder sich die Zielgruppen bzw. die Positionierung nicht sinnvoll differenzieren lassen (z.B. *Allianz*). Speziell im Bereich der sogenannten „Weißen Ware“, sprich der Haushaltsgeräte wie Kühlschränke, Waschmaschinen, Wäschetrockner oder Geschirrspüler, sind die Differenzierungspotentiale eher gering, weshalb sich hier in der Praxis vielfach Dachmarken finden, wie *Miele*, *Siemens* oder *Bosch*.⁹⁹⁹ Ferner treten Dachmarken speziell bei Angeboten in Erscheinung, die in wesentlichen Teilen starken Modenschwankungen ausgesetzt sind, wie beispielsweise bei den Modemarken *Boss* oder *Escada*. Ferner dominieren im Dienstleistungsbereich generell und bei den Banken im Besonderen Firmenmarken als Dachmarken. *Meffert/Bruhn* führen dies auf die Vertrauensempfindlichkeit des Leistungsangebots zurück und konstatieren, dass dem Goodwill, also

⁹⁹⁴ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 472

⁹⁹⁵ vgl. Lüppens (2006), S. 14

⁹⁹⁶ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 472

⁹⁹⁷ vgl. Seebauer (2004), S. 113

⁹⁹⁸ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 472

⁹⁹⁹ vgl. Lüppens (2006), S. 13

dem Vertrauensvorschuss der Konsumenten für die Dachmarke, speziell bei Produktneueinführungen eine besondere Bedeutung zukommt.¹⁰⁰⁰

In einem Vergleich der Vor- und Nachteile kehren sich diese im Vergleich zur Einzelmarke quasi um. Daher wird an dieser Stelle darauf verzichtet, diese mit neuer Zuordnung erneut aufzulisten. Es wird auf die vorstehende Analyse der Einzelmarkenstrategie verwiesen. Im Folgenden sollen jedoch einige ergänzende Vor- und Nachteile angeführt werden.¹⁰⁰¹

Ergänzende Vorteile der Dachmarkenstrategie:

- Erleichterte Identifizierbarkeit für Konsumenten.
- Jedes neue Produkt kann am Goodwill der Dachmarke partizipieren (Vertrauensvorschuss).
- Das Unternehmen kann durch Quersubventionen auch Nischenmärkte und -segmente besetzen.
- Transferierung einer bekannten Marke auf die Beschaffungsmärkte, z.B. durch die Vermittlung von Vertrauen für die Aktionäre oder aber auch für die Mitarbeiter.¹⁰⁰²

Ergänzende Nachteile der Dachmarkenstrategie:

- Die Spezialisierung auf einzelne Zielgruppen ist im Prinzip nicht möglich.
- Als Positionierung kann nur eine allgemeine, eher unspezifische Verortung gewählt werden.
- Auf Besonderheiten der Profilierung einzelner Programmteile kann keine Rücksicht genommen werden, beispielsweise bei Umpositionierungen oder Relaunches.

Wie bei der Einzelmarkenstrategie spielen auch bei der Dachmarkenstrategie neben den genannten Chancen und Risiken situative Bedingungen eine Rolle. Besteht in einigen Bereichen beispielsweise ein hoher Verdrängungswettbewerb verbunden mit einem entsprechenden Preis- und Ertragsverfall, so kann der Zwang zur Dachmarke oder die Überführung zu ihr dem Unternehmen vom Markt oktroyiert werden, um nicht vom Markt zu verschwinden. Des Weiteren können branchenbezogene Faktoren eine Rolle spielen: Im Bereich der Produktion von Rohstoffen oder Zwischenprodukten besteht eher ein geringes Marketingaktivitätsniveau. Ökonomisch empfiehlt sich hier allenfalls eine Dachmarkenstrategie.¹⁰⁰³

Dachmarken können als Unternehmensmarken umfassendere Informationen als eine Einzelmarke vermitteln, was insbesondere in dem von Unsicherheit und unvollkommener Information geprägten Privatkundengeschäft von großer Bedeutung ist.¹⁰⁰⁴ Die Bankprodukte sind in der Regel abstrakte Leistungsversprechen, die von daher einen

¹⁰⁰⁰ vgl. Meffert / Bruhn (2003), S. 405

¹⁰⁰¹ vgl. Tomczak / Ludwig, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 56; vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 472

¹⁰⁰² vgl. Seebauer (2004), S. 114

¹⁰⁰³ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 473 f.

¹⁰⁰⁴ vgl. Seebauer (2004), S. 115

Hinweis auf den Anbieter, der sich dahinter verbirgt, benötigen. Dachmarken bieten hier die Möglichkeit, unterschiedliche Produkte einheitlich zu markieren und das Vertrauen der Dachmarke auf jedes einzelne Produkt zu übertragen. Generalisierte Präferenzen können aber auch in umgekehrter Reihenfolge entstehen. Ist ein Bankkunde mit einer einzelnen Leistung, bspw. einem Beratergespräch, sehr zufrieden, so kann dies im Wege der Irradiation dazu führen, dass dies sein Bild des Kreditinstituts insgesamt wohlwollend beeinflusst. So bietet die Dachmarke die Möglichkeit des Aufbaus einer starken Unternehmensidentität und damit verbunden die Optionen, Bekanntheit und Vertrauen zu generieren. Angesichts des hohen subjektiven Risikos des Bankkunden bei der Inanspruchnahme der Bankleistung kommt der Dachmarke hier eine wichtige vertrauensbildende Funktion zu.¹⁰⁰⁵ Ein weiterer Vorteil der Dachmarke besteht darin, dass sich innerhalb einer Dachmarke Line Extensions und produktpolitische Expansionen gut umsetzen lassen, weil das schon bestehende Markendach einen positiven Image- und Vertrauensvorschuss im Sinne eines Goodwill bewirkt.¹⁰⁰⁶ Es ist jedoch von hoher Wichtigkeit, den Kompetenzanspruch für alle unter einem Markendach geführten Leistungen zu gewährleisten.¹⁰⁰⁷ Die Störung geht bekanntermaßen vom Detail aus. Ist der Kunde mit einer Teilleistung unzufrieden, kann das die Gesamtwahrnehmung durch den Kunden gefährden und zu entsprechend negativen Konsequenzen führen – im schlimmsten Fall bis zur Abwanderung.

Eine Besonderheit von Banken liegt auch in der **Synchronität** von Leistungserstellung und Leistungsabnahme. Diese Konstellation erschwert die Loslösung der Marke von ihrem Träger und damit beispielsweise die Implementierung einer Einzelmarke, auch wenn dies im Hinblick auf die Segmentierungsfunktion von Marken zielführend erscheinen kann. In der Konsequenz dieser beschriebenen Synchronität sind in der Praxis tendenziell nicht die einzelnen Bankleistungen, sondern das Institut als solches zu markieren. Für eine unternehmenskennzeichnende Imagebildung empfiehlt sich daher eine Dachmarkenstrategie. Da zu Beginn einer Marktbeziehung zwischen der Bank und dem Kunden noch kein markierungsfähiges Leistungsergebnis zur Beurteilung zur Verfügung steht, muss der Kunde vertrauentechnisch in Vorleistung treten. Daher sollte sich die Markenbildung inhaltlich stärker auf die Art und Weise der Leistungserstellung konzentrieren. Die Bankmarke sollte daher weniger die Beschaffenheit und Qualität der einzelnen nachgefragten Leistung herausstellen, sondern stärker auf die Kommunikation der Güte und Leistungsfähigkeit der Bank insgesamt ausgerichtet sein. Attribute wie Vertrauen, Schnelligkeit, Pünktlichkeit, Sorgfalt und Individualität im Service werden wichtiger als die äußere Aufmachung oder technische Kriterien. Die Bankmarke symbolisiert dabei die Wertschätzung, die das Unternehmen aufgrund seiner Leistungsfähigkeit und -bereitschaft besitzt. Auf diese Weise lässt sich das in der Marke verkörperte Institutsprofil auf das spezifische Leistungsprofil adaptieren bzw. projizieren, wodurch die Bankmarke für den Kunden unterscheidbar gemacht wird.¹⁰⁰⁸ Die

¹⁰⁰⁵ vgl. Friedrichs (2000), S. 96

¹⁰⁰⁶ vgl. Gutenberger, in Brunner (Hrsg.) (2004), S. 40 f.

¹⁰⁰⁷ vgl. Friedrichs (2000), S. 97

¹⁰⁰⁸ vgl. Friedrichs (2000), S. 115

Herausforderung besteht für eine erfolgreiche Dachmarke eines Kreditinstituts darin, einen Markenkern zu definieren, der einerseits unverwechselbar ist und andererseits eine breite heterogene Kundenstruktur erfolgreich anzusprechen vermag.¹⁰⁰⁹

5.4.3.3 Familienmarkenstrategie

Die **Familienmarke** wird auch als **Produktgruppe**, **Produktlinie** oder **Range-Marke** bezeichnet.¹⁰¹⁰ Assael wählt hier den Begriff **Product Line Name**.¹⁰¹¹ Die Familienmarke ist zwischen der Einzelmarke auf der einen und der Dachmarke auf der anderen Seite positioniert. Bei der Familienmarke wird für eine bestimmte zusammengehörige Produktgruppe eine einheitliche Marke gewählt und eingesetzt, auf diesem Wege partizipieren alle unter dieser Familienmarke geführten Produkte am aufgebauten produktgruppenspezifischen Markenimage.¹⁰¹² Dabei ist jedoch Voraussetzung, dass die Produkte einer Familie ähnliche Marketing-Mix-Strategien aufweisen und ein einheitliches Qualitätsniveau vorliegt.¹⁰¹³

Durch ihre **Mittelposition** bietet die Familienmarke die Möglichkeit, die Vorteile aus den beiden genannten Extrempositionen der Einzelmarke und der Dachmarke zu kombinieren. So lässt sie sich zum einen beispielsweise scharf am Markt positionieren, wodurch produktspezifische Vorteile wirksam ausgelobt werden können. Zum anderen bietet sie die ökonomischen Vorteile der Dachmarke, bei der das Markenbudget durch mehrere Produkte finanziert wird. Ein Beispiel für eine Familienmarke wäre die Körperpflegemarke *Nivea* des Herstellers *Beiersdorf*. Auf der obersten Ebene führt die *Beiersdorf AG* beispielsweise verschiedene Marken wie *Florena*, *Hansaplast*, *Labello* oder *Nivea*. *Nivea* wiederum unterteilt sich u.a. in die Produktgruppen *Nivea Soft*, *Nivea Baby* oder *Nivea for Men*. *Nivea for Men* gliedert sich wiederum auf in die Produktlinien *Rasierschaum*, *After Shave Gel* oder *Gesichtspflege* und letztere unterteilt sich dann in konkrete Produkte wie *DNAGE Anti-Age Gesichtspflege*, *Intensive Feuchtigkeitscream* oder *Summer Look Gesichtspflege*.

Das einzelne Produkt weist im gezeigten Beispiel ausgehend vom Hersteller vier sich weiter ausdifferenzierende Hierarchieebenen auf. Dabei werden bereits spezifische Besonderheiten und Vorteile deutlich. Doch wo Licht ist, ist auch Schatten. Daher werden nachfolgend in Analogie zu den vorstehend genannten Strategien der Einzelmarke und der Dachmarke die spezifischen Vor- und Nachteile dieser Strategieform aufgezeigt.¹⁰¹⁴

¹⁰⁰⁹ vgl. Friedrichs (2000), S. 97

¹⁰¹⁰ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 474

¹⁰¹¹ vgl. Assael (1990), S. 305 ff.

¹⁰¹² vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 474

¹⁰¹³ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 144

¹⁰¹⁴ vgl. Tomczak / Ludwig, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 56; vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 475

Vorteile der Familienmarkenstrategie:

- Spezifische Profilierungsmöglichkeit für die Produktlinie.
- Allokation des Markenaufwands auf mehrere Produkte.
- Neue Produkte partizipieren am Vertrauensvorschuss bzw. Goodwill der etablierten Marke.
- Gute Chancen der Markenausdehnung in neue Märkte, bei entsprechender Nutzenphilosophie (Satellitenstrategie).
- Jedes neue, philosophiegerechte Markenprodukt stärkt das Markenimage und damit die Markenkompetenz aus Abnehmersicht.
- Die Familienmarke ermöglicht die Bildung eigenständiger strategischer Geschäftsfelder mit entsprechenden organisatorischen Möglichkeiten.

Nachteile der Familienstrategie:

- Der „Markenkern“ der Basismarke begrenzt die Innovationsmöglichkeiten: Die Marke ist nicht unbegrenzt dehnbar.
- Bei der Überdehnung der Marke besteht die Gefahr der Verwässerung und der Markenerosion.
- Die existierenden Produkte determinieren die künftigen.
- Wettbewerbsbedingte Restrukturierungen im Sinne von Relaunches sind nur bedingt möglich, speziell im Gegensatz zu starken Einzelmarken.
- Die Familienmarke ist nur in Segmenten einsetzbar, in denen die Konsumenten die Angebotsbreite gegenüber „Spezialmarken“ akzeptieren.
- Familienmarken stellen speziell in einem mehrstufigen Absatzsystem spezifische Anforderungen an die „Regalpolitik“ des Handels. Die Familienmarke ist gefährdet, wenn sie ausgelistet oder nicht voll aufgenommen wird oder nicht als System im Handel präsentiert ist.

Aus den angeführten Vor- und Nachteilen sollen noch einmal die zwei strategisch relevantesten Aspekte gesondert hervorgehoben werden. Die Familienmarke bietet einerseits die Option, speziell bei adäquater und akzeptierter Markenphilosophie ein ökonomisches Konzept der gezielten Marktgestaltung bzw. Marktausschöpfung zu gestalten. Andererseits ist der Erfolg dieses Markentyps signifikant vom behutsamen disziplinierten Umgang mit dem Markenkern abhängig. Darüber hinaus ist ein entsprechendes Aufnahmeverhalten des Handels inkl. der Wahrung des Systemkonzepts in der Warenpräsentation sicherzustellen.¹⁰¹⁵

Wie auch bei der Einzel- und der Dachmarke sind auch bei der Familienmarke speziell situative Faktoren zu berücksichtigen. So bedingt der erfolgreiche Aufbau einer Familienmarke in aller Regel die Möglichkeit des Rückgriffs auf eine erfolgreiche Pioniermarke. So konnten in den letzten Jahren klassische Einzelmarken wie *Nivea* oder *Suchard-Milka* zu umfangreichen, komplexen und mehrstufigen Produktlinien ausgebaut werden (siehe vorstehend genanntes Beispiel zu *Nivea*). Eine weitere Möglichkeit, das vorhandene Markenkapital im Sinne einer Familienmarke weiter auszuschöpfen, bietet die

¹⁰¹⁵ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 475

Lizenzvergabe des Markennamens an externe Dritte. So fertigen der Strickwarenhersteller *Falke* und der Kosmetikhersteller *Ellen Betrix* beispielsweise jeweils unter dem Markennamen *Boss* eigenständige Serien von Pullovern, Sweatshirts usw. sowie Pflegeprodukten wie After Shave, Eau de Toilette, Duschbad usw.¹⁰¹⁶ Doch eine solche Rückgriffsmöglichkeit muss zunächst bestehen bzw. mittels einer Einzelmarke geschaffen werden. Somit kann die Familienmarke m.E. als Evolutionsstufe der Einzelmarke beschrieben werden.

Es lässt sich konstatieren, dass sich die Markenfamilienstrategie nur sehr bedingt für den Einsatz bei Kreditinstituten eignet, weil - ähnlich wie bei der Einzelmarkenstrategie - auch bei der Familienmarkenstrategie ein deutlicher Herstellerbezug besteht. Dieser resultiert in erster Linie aus dem exklusiven Filialvertrieb.¹⁰¹⁷ Wollte man die Marke von der Bank loslösen, wäre eine Art Finanzhandel denkbar, der Produkte verschiedener „Hersteller“ anbietet, analog dem Konsumgüter- oder Touristikbereich. Ferner ist zu bedenken, dass die Möglichkeit zur Nutzung des Marken-Goodwill auch im Bankbereich von der Kompatibilität der unter einer Familienmarke angebotenen Leistungen abhängt. Es gibt hier jedoch durchaus positive Beispiele, wie die Schweizer Großbank *UBS*. Diese bietet mit den zwei Produktfamilien *UBS Generation* und *UBS Campus* spezifische Leistungspakete für Jugendliche bzw. Studierende.

5.4.3.4 Mehrmarkenstrategie

„Angesichts der dynamischen Umfeldveränderungen haben sich die Bemühungen für die erfolgreiche Führung von Markenartikeln in der Vergangenheit kontinuierlich verschärft. Im horizontalen Wettbewerb besteht dabei für die Anbieter von Markenartikeln die zentrale Herausforderung, einer mit der fortschreitenden Polarisierung des Konsumentenverhaltens einhergehenden Fragmentierung bislang homogener Marktsegmente durch eine bedarfsgerechte Ausweitung des Angebotsspektrums gerecht zu werden und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit der Marktbearbeitung sicherzustellen.“¹⁰¹⁸ Bei der Mehrmarkenstrategie werden von einem Unternehmen **in demselben Produktbereich** mindestens zwei Marken geführt.¹⁰¹⁹ *Pepels* führt an, dass je Segment mehr als eine Marke von einem Unternehmen geführt wird. Die Abgrenzung zwischen Markt und Segment bezeichnet er dabei jedoch als durchaus diskussionsfähig.¹⁰²⁰ *Kotler/Bliemel* verwenden für den hier beschriebenen Sachverhalt der Mehrmarkenführung den Begriff der **Parallelmarkenführung**.¹⁰²¹ Zur sprachlichen Durchgängigkeit soll im Weiteren jedoch der Ausdruck Mehrmarkenstrategie genutzt werden.

¹⁰¹⁶ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 476

¹⁰¹⁷ vgl. Seebauer (2004), S. 112 f.

¹⁰¹⁸ Meffert / Perry, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 202

¹⁰¹⁹ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 139

¹⁰²⁰ vgl. *Pepels* (1997), S. 116

¹⁰²¹ vgl. *Kotler / Bliemel* (1999), S. 710

Mehrmarken in diesem Sinne können sowohl Einzelmarken, wie beispielsweise *Mars*, *Snickers* oder *Raider* der *Mars Schweiz AG*, als auch Familienmarken, wie *Milka* und *Marabou* von *Kraft Foods*, sein. Wie bereits im Rahmen der Segmentierung erwähnt, sind Marken ein Instrument, um den **Markt zu unterteilen**. Die Führung mehrerer Marken bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, den Markt intensiver zu bearbeiten, ohne die jeweilige Positionierung und die Zielkundenorientierung zu verwässern. Die einzelnen Produkte unterscheiden sich dabei in den Produkteigenschaften, im Preis oder im kommunikativen Auftritt, beispielsweise die Weinbrandmarken *Mariacron* und *Chantry* der *Eckes AG*.¹⁰²²

Eine weitere Motivation für eine Mehrmarkenstrategie stellt das Prinzip der „**Konkurrenz im eigenen Haus**“ dar. Dabei sollen durch die Entwicklung neuer Marken und dem daraus resultierenden **Wettbewerb** untereinander die Markenmanager und ihre Mitarbeiter in ihrer Leistungsmotivation und Effizienz gefördert werden. Ferner sollen in Märkten mit einer geringeren Markenaffinität **Markenwechsler** zu Marken im eigenen Haus wechseln anstatt zu Angeboten der Konkurrenz. So führte *Proctor & Gamble* in den USA beispielsweise sukzessive zehn Waschmittelmarken ein. Obwohl jedes hinzugekommene Produkt die bestehenden partiell kannibalisierte, stieg der Gesamtgewinn durch Hinzugewinnung neu angesprochener Kunden und die Haltung von Wechslern im eigenen Haus.¹⁰²³

Einen weiteren interessanten Aspekt der Mehrmarkenstrategie bringt *Kapferer* in die Diskussion ein. Er konstatiert, dass Mehrmarkenstrategien durch die Einführung einer „**Kampfmarke**“ dem Unternehmen die Chance bieten, die übrigen Marken des Hauses aus dem Preiskampf herauszuhalten. So wurde die Zigarettenmarke *West* des Herstellers *Reemtsma* ursprünglich eingeführt, um die Preise der etablierten Zigaretten-Marken *Stuyvesant* und *John Player Special* zu schützen.¹⁰²⁴

Meffert führt an, dass speziell bei einem mehrstufigen Absatzkonzept jede neue Marke dem Unternehmen die Chance bietet, sich im Handel mehr Regalfläche zu sichern und damit die Markteintrittsbarriere für potentielle Wettbewerber zu erhöhen. So decken beispielsweise die Marken *Rama*, *Flora Soft*, *SB*, *Sanella*, *Bonella*, *Du Darfst* und *Lätta* des Anbieters *Unilever* das Margarinesortiment weitgehend ab.¹⁰²⁵ Ein potentieller Wettbewerber hat Schwierigkeiten, in diesem dichten Netz eine lukrative Positionierung zu finden, die über die bloße „Me-Too-Politik“ des Folgers (Followers) hinausgeht und ihm eine Alleinstellung sichert, wenn auch nur partiell.

Sollte die Marken nicht überschneidungsfrei positioniert und vor allem konsumiert werden (was in der Praxis leider selten der Fall ist), besteht die Gefahr, dass jede neue Marke trotz großer Investitionen in den Markenaufbau aufgrund von Kannibalisierungseffekten nur

¹⁰²² vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 139

¹⁰²³ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 140

¹⁰²⁴ vgl. Kapferer (1992), S. 212 f.

¹⁰²⁵ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 140

einen geringen Umsatzzuwachs für das Unternehmen erwirtschaftet.¹⁰²⁶ Mikroökonomisch ließe sich hier vom **abnehmenden Grenzertrag** jeder weiteren Marke für das Unternehmen sprechen. Ferner steigen mit jeder weiteren Marke durch die **zunehmende Komplexität** die Gemeinkosten (in Form von Komplexitätskosten) für das Management des Markenportfolios. Eine weitere Gefahr birgt die **Übersegmentierung**, bei der ein Markt in zu viele unwirtschaftliche Teilsegmente zergliedert wird, obwohl die Bedarfsstruktur hierfür keinen Anlass gibt.¹⁰²⁷ In den Ausführungen zur Segmentierung wurde diesbezüglich der Begriff der **Segmentierungsfalle** geprägt (vgl. 5.2).

Im Folgenden werden in Analogie zu den vorstehend genannten drei Basisstrategien auch für die Mehrmarkenstrategie noch einmal übersichtlich die erarbeiteten Vor- und Nachteile aufgezeigt.¹⁰²⁸

Vorteile der Mehrmarkenstrategie:

- Bessere Markenausschöpfung als mit singularer Monomärke.
- Schaffen von Konkurrenz im eigenen Haus zur Leistungssteigerung.
- Halten von potentiellen Markenwechslern durch Produktdifferenzierung.
- Erhöhen der Markteintrittsbarrieren für Konkurrenzmarken dank breiterer Regalflächenabdeckung im Handel.
- Schutz der übrigen hauseigenen Produkte vor Preiskampf durch Einführung einer „Kampfmarke“.

Nachteile der Mehrmarkenstrategie:

- Reduzieren der Stückkostendegressionen (Economies of Scale) und Steigern der Komplexitätskosten.
- Gefahr der Übersegmentierung (Segmentierungsfalle).
- Gegenseitige Kannibalisierung hauseigener Marken mit einer Substitution der Marktanteile.

Aufgrund der aufgezeigten Vor- und Nachteile der Mehrmarkenstrategie gilt es nach dem Prinzip des abnehmenden Grenzertrags das gesamtwirtschaftliche Optimum zu generieren. Dabei ist jedoch im Sinne von Opportunitätskosten in einem Alternativszenario zu analysieren, welche Auswirkungen es haben könnte, wenn die Marktpositionierung oder der Regalplatz nicht vom eigenen Unternehmen, sondern von der Konkurrenz belegt würde. Insofern kann eine einzelne Marke in begründeten Ausnahmefällen auch unwirtschaftlich sein, wenn sie sich jedoch in die Gesamtstrategie des Verdrängungswettbewerbs und der Marktsicherung einfügt.

Mehrmarkenstrategien werden vielfach im Konsumgüterbereich angewendet. Im Dienstleistungsbereich sind sie eher selten. Der Einsatz der Mehrmarkenstrategie ist für das Privatkundengeschäft der Kreditinstitute grundsätzlich denkbar. Hier wären je nach

¹⁰²⁶ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 140 f.

¹⁰²⁷ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 142

¹⁰²⁸ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 141

Preisstellung und Distributionsform differente Marken einsetzbar, um beispielsweise den exklusiven und beratungsintensiven Filialvertrieb vom preisorientierten Direktbankauftritt zu separieren und den Markt mittels einer Mehrmarkenstrategie zu segmentieren.¹⁰²⁹ *Maier* führt an, dass Bankkunden mittlerweile im Durchschnitt 14 Produkte bei insgesamt sieben Finanzdienstleistern – inkl. Versicherungen – in ihrem Bestand haben. Einzelne, auf spezifische Segmente zugeschnittene Marken können helfen, die Kompetenz eines Anbieters, im Sinne eines Spezialisten, aufzubauen. Einem beispielsweise ausschließlich unter einer Dachmarke operierenden Anbieter wird von Seiten des Kunden nicht immer die erforderliche Kompetenz zugesprochen.¹⁰³⁰

5.4.3.5 Kombinationsmöglichkeiten der Basisstrategien

Nachdem nun die markenstrategischen Basisalternativen Einzel-, Dach- und Familienmarke sowie auch die Option der Mehrmarkenstrategie aufgezeigt wurden, spezifische Vor- und Nachteile erörtert und dabei generelle Einsatzmöglichkeiten diskutiert wurden, sollen im Weiteren Möglichkeiten, die sich aus der **Kombination der Basisstrategien** ergeben, analysiert werden. Es lassen sich bei den Kombinationsmöglichkeiten zwei- und dreifache Markenkombinationen unterscheiden.

Als Beispiel für eine Zweifachkombination wäre die Verbindung aus einer **Dach- und mehreren Einzelmarken** zu nennen (beispielsweise *Ferrero* mit den Einzelmarken *Rocher*, *Duplo*, *Hanuta*, *Tick Tack* etc.). Ziel dieser Markenstrategiekombination ist es, starke Einzelmarken aufzubauen, deren Markenstrahlkraft durch die übergeordnete Dachmarke verstärkt wird. Als Beispiel im Bankbereich wäre hier die Einzelmarke *Easy Credit* der Dachmarke *TeamBank AG* zu nennen. Die *TeamBank* firmierte bis zum 19. Januar 2007 unter dem Namen *Norisbank AG*. Unter der Einzelmarke *Easy Credit* werden Konsumentenkredite vertrieben. Die Besonderheit von *Easy Credit* besteht darin, dass diese Marke seit dem 2003 eingeführten Partnerbankenmodell auch in anderen Banken als der *Norisbank* bzw. *TeamBank* erhältlich ist. So bieten etwa rund 75% der *Volks- und Raiffeisenbanken* den Konsumentenkredit *Easy Credit* an. *Easy Credit* ist damit als „Markenartikel“ quasi „im Handel“ erhältlich. Ferner haben sich eigenständige *Easy Credit Shops* etabliert, wo die Konsumentenkredite außerhalb regulärer Bankfilialen eingekauft werden können. Das Beispiel *Easy Credit* zeigt anschaulich, dass „Markenartikel“ im Bereich der Kreditinstitute funktionieren. Die *Volks- und Raiffeisenbanken* könnten selbstverständlich auch eigene Konsumentenkredite anbieten, aber sie haben *Easy Credit* in ihr Angebot aufgenommen, was m.E. nicht zuletzt an der Markenstärke von *Easy Credit* liegt. Die nachfolgende Abb. 45 zeigt hierzu Beispiele von *Easy Credit Shops*.

¹⁰²⁹ vgl. Seebauer (2004), S. 116

¹⁰³⁰ vgl. Maier, in Meyer (1998), S. 1684



Abb. 45: Easy Credit Shops

Eine weitere zweifache Markenkombination stellt die Verbindung aus **Familien- und Dachmarke** dar. Die strategische Zielsetzung besteht in dieser Konstellation in der Schaffung von homogenen, markendifferenzierten Produktlinien unter einem mit hohem Goodwill ausgestatteten Markendach. Als Beispiel wäre die Dachmarke *Bahlsen* mit der Familienmarke *Leibniz* zu nennen. Positive Ausstrahlungseffekte der Dachmarke auf die Familienmarken spielen auch eine Rolle. So hat bspw. *Volkswagen* nach der Übernahme des tschechischen Automobilherstellers *Skoda* diesen mit dem Zusatz „*Skoda – Eine Marke der Volkswagen Gruppe*“ beworben. Auf diese Art und Weise wurde das positive Markenimage von *Volkswagen* auf die „neue“ Konzernmarke adaptiert, ohne die Kernmarke *Volkswagen* zu verwässern. Die heutige hohe Akzeptanz der tschechischen Fahrzeuge bei den Konsumenten resultiert nicht zuletzt aus dem Wissen, dass *Volkswagen* dahintersteht.

Bei der dreifachen Markenkombination werden die gesamten Basisstrategien **Einzel-, Dach- und Familienstrategie** kombiniert. Das Ziel besteht dabei darin, ein hierarchisches Markensystem zu schaffen. Bei sehr differenzierten Programmen ist der Einsatz eines solchen Systems sinnvoll. Als Beispiel wäre hier der *Volkswagen*-Konzern zu nennen. Der im automobilen Volumenmarkt beispielsweise erfolgreich die Marken *Volkswagen Pkw*, *Audi*, *SEAT* und *Skoda* parallel führt. Die Markenschwerpunkte sind dabei vertikal und regional different. Die Familienmarke *Volkswagen Pkw* bietet wiederum die Produktlinien *Golf* (*Golf*, *Golf GTI*, *Golf Variant*, *Golf Plus*) oder *Passat* (*Passat Limousine*, *Passat Variant*, *Passat CC*) an.

Es lässt sich konstatieren, dass Markenhierarchien nicht selten das Ergebnis von Aufkaufstrategien sind. Akquirierte Marken müssen dabei in ein bestehendes Markengeflecht integriert werden. Das Resultat sind oftmals vermischte Strukturen zwei- oder dreifacher Markenkombinationen im Sinne markenpolitischer Kompromisse. Das ist jedoch nicht immer der Fall. In der Praxis sind auch geplante markenstrategische

Veränderungen im Zeitablauf zu beobachten. Speziell vor dem Hintergrund der tendenziell gesättigten Märkte wird es immer schwieriger, neue Marken aufzubauen. Daher werden meist bestehende Einzel- oder Dachmarken weiterentwickelt und weiter ausdifferenziert. Es lassen sich somit zwei **Markenentwicklungsrichtungen** unterscheiden, die jeweils zu einer Familien- oder Produktgruppenmarkenkonzeption führen. In der Regel sind die Ausgangssituationen dabei qualitativ different, weshalb zwischen **Markenevolution** und **Markenrestrukturierung** unterschieden werden kann.¹⁰³¹

Die Überführung einer starken Einzelmarke in eine Markenfamilie durch die Ausdehnung und Erweiterung des Sortiments wird als **Markenevolution** bezeichnet. Wichtig ist dabei, wie bereits angeführt, die Wahrung der Kern-Philosophie. Ein positives Beispiel bildet hier die vielzitierte Marke *Nivea* von *Beiersdorf*, die ausgehend von der Kernmarke *Nivea Cream* unter Wahrung der „Pflege-Philosophie“ erfolgreich zu einer mehrstufigen Familienmarke ausgebaut wurde. Bei der Markenevolution werden quasi satellitenartig neue Produkte um einen bewährten Markenkern firmiert.¹⁰³²

Die **Markenrestrukturierung** beschreibt die geplante Überführung von einer Dachmarke hin zu einer Mehrmarkenstruktur. Dachmarken bieten dem Unternehmen in der Regel vielfältige Betätigungsmöglichkeiten und treten (zunächst) nicht als begrenzender Faktor in Erscheinung. Wenn sich ein Unternehmen jedoch im Laufe seiner Entwicklung stark diversifiziert und immer weiter von seinem Stammgeschäft entfernt, kann der Fall eintreten, dass eine Restrukturierung erforderlich wird. Dies soll im Folgenden am Beispiel des Konsumgüterherstellers *Melitta* verdeutlicht werden. *Melitta* hat über die Jahre ein sehr heterogenes Angebotsspektrum aufgebaut. Unter der Marke *Melitta* wurden dabei Kaffeefilter, Kaffeemaschinen und Kaffee, Lebensmittelfolien, Staubsauger- und Müllbeutel, Luftreiniger und Teefilter offeriert. Für den Konsumenten war nicht mehr erkennbar, worin die Kernkompetenz bestand. *Melitta* setzte spezielle Familien- und Produktgruppenmarken ein, um sein Markenportfolio neu zu ordnen. So wurden beispielsweise die Marken *Melitta* (Kernkompetenz Kaffee), *Toppits* (Lebensmittelfolien), *Swirl* (Staubsauger- und Müllbeutel), *Aclimat* (Luftreiniger) und *Cilla* (Teefilter und Teefiltersysteme) geschaffen und erfolgreich im Markt platziert.¹⁰³³

Die nachfolgende Abb. 46 stellt die beschriebenen Kombinationsmöglichkeiten der Markenbasisstrategien noch einmal zusammenfassend dar.

¹⁰³¹ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 479

¹⁰³² vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 479

¹⁰³³ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 480 f.

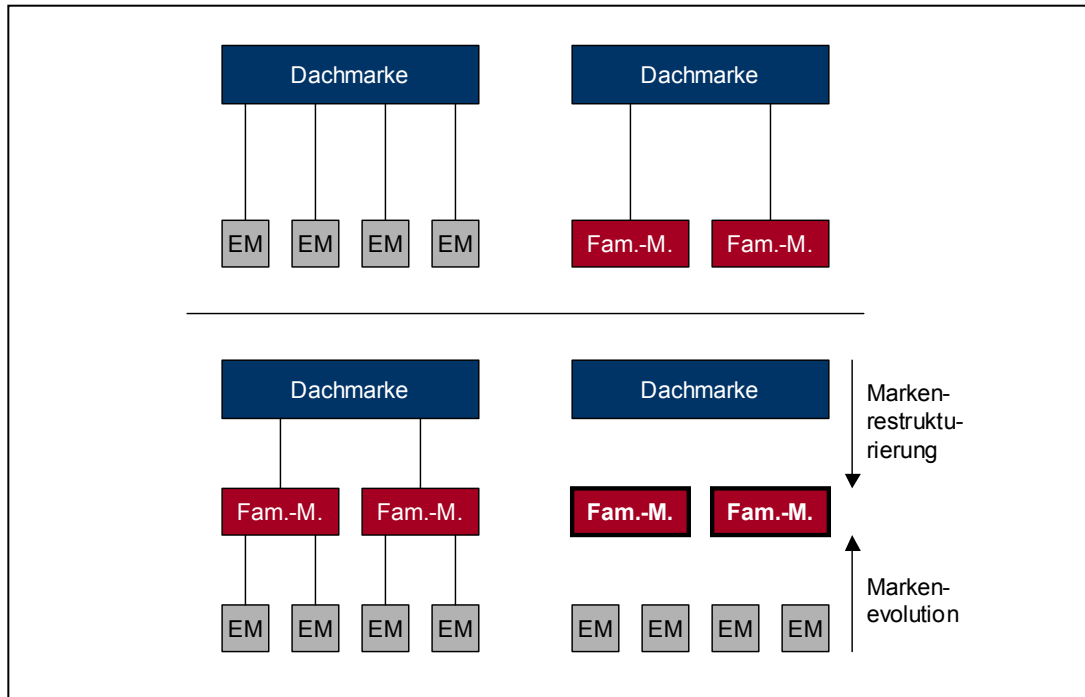


Abb. 46: Kombination der Markenbasisstrategien¹⁰³⁴

5.4.3.6 Strategien der Markendehnung

Berend führt in Anlehnung an Tauber und Esch/Fuchs/Bräutigam an, dass einem Unternehmen bei der Produktneueinführung prinzipiell die folgenden vier Produkt-Marken-Optionen zur Verfügung stehen: 1) Produktlinienerweiterung; 2) flankierende Marken; 3) Markenerweiterungen; 4) neue Marken.¹⁰³⁵

1) Produktlinienerweiterungen:

Produktlinienerweiterungen werden auch **Line Extentions** genannt. Bei dieser Markenstrategie wird der bisherige Markenname auf ein neues Produkt **innerhalb der bisherigen Produktkategorie** übertragen. Es handelt sich hierbei meist um Modifikationen, wie beispielsweise die Ausdifferenzierung der Getränkemarkte *Coca Cola* in *Cherry Cola*, *Cola Light* oder *Cola Zero*.

2) Flankierende Produkte:

Einsatz eines neuen Markennamens in der bisherigen Produktkategorie mit dem Ziel einer verbesserten Marktsegmentierung und -abschöpfung. In diesen Kontext gehört auch der Begriff der **Mehrmarkenstrategie**.

¹⁰³⁴ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 476-478

¹⁰³⁵ vgl. Berend (2002), S. 7 f.

3) Markenerweiterungen:

Die Markenerweiterung wird auch **Brand Extension** oder **Markentransfer** genannt.¹⁰³⁶ *Burmann/Meffert/Feddersen* verwenden den Begriff **Category Extension**.¹⁰³⁷ Diese Markenstrategie ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Unternehmen mit einer etablierten Marke **in eine neue Produktkategorie** vorstößt. So wurde beispielsweise die Marke *Tempo* (Papiertaschentücher) um die Produktkategorie Toilettenpapier erweitert. *Estes/Gibbert/Guest/Mazursky* geben mit Bezugnahme auf *Keller* an, dass bereits 1998 80% der Produkte, die neu in den Markt eingeführt wurden, Markenerweiterungen waren.¹⁰³⁸ *Ahluwalia* bestätigt diese Aussage mit Bezugnahme auf *Simms*, der 2005 ermittelte, dass 82% aller Produktneueinführungen Markenerweiterungen sind.¹⁰³⁹ *Völckner* gibt 2004 für Neuprodukteinführungen im Konsumgüterbereich unter Verwendung einer Markentransferstrategie sogar eine Quote von über 90% an.¹⁰⁴⁰ Es lässt sich somit ein Trend zum wachsenden Anteil von Markenerweiterungen an den Neuprodukteinführungen vermuten, der die Bedeutung dieser Strategie im Konsumgüterbereich unterstreicht.

4) Neumarkenstrategie:

Bei dieser Strategie tritt das Unternehmen mit einer neuen Marke in eine neue Produktkategorie ein.

Im Weiteren sollen in diesem Abschnitt die Markenstrategien betrachtet werden, die einen **Imagetransfer** zur Folge haben, das sind **a) Markentransferstrategie** und **b) Strategie der Produktlinienerweiterung**. *Caspar* fasst diese beiden Strategien unter dem Oberbegriff **Markenausdehnung** zusammen.

Es lässt sich konstatieren, dass sich bisher keine allgemeingültige **Definition** der Markenausdehnung etablieren konnte. Es hat sich jedoch folgendes Grundverständnis herauskristallisiert: „Die Markenausdehnung bezeichnet einen Managementprozess, bei dem die Werte einer etablierten Marke für neue Produkte durch Verwendung eines gemeinsamen Namens und gemeinsamer Ausstattung mit dem Ziel der Übertragung positiver Imagebestandteile genutzt werden sollen.“¹⁰⁴¹ *Günther* weist darauf hin, dass der Begriff „Imagetransfer“ heute mitunter deutlich weiter ausgelegt wird und auch Sponsoring, Testimonialwerbung, Gütesiegel etc. beinhaltet.¹⁰⁴² Diese Aspekte werden in der vorliegenden Arbeit jedoch dem Themenfeld der Instrumente zur Markenanreicherung zugeordnet (vgl. Abschnitt 6.2). Im Weiteren dieses Abschnitts soll der Imagetransfer daher, wie vorstehend von *Schweiger* definiert, Verwendung finden.

¹⁰³⁶ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 235

¹⁰³⁷ vgl. Burmann / Meffert / Feddersen, in Florack / Scarabis / Primosch (Hrsg.) (2007), S. 14 f.

¹⁰³⁸ vgl. Estes / Gibbert / Guest / Mazursky (2012), S. 86; nach Keller (1998)

¹⁰³⁹ vgl. Ahluwalia (2008), S. 337; nach Simms (2005)

¹⁰⁴⁰ vgl. Völckner, in Absatzwirtschaft 9/2004

¹⁰⁴¹ Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 235; nach Meffert (1994a), S. 185; Aaker (1990), S. 47; Häty (1994), S. 563

¹⁰⁴² vgl. Günther (2002), S. 6

Die nachstehende Abb. 47 zeigt die Abgrenzung der einzelnen Facetten der Markenausdehnung.

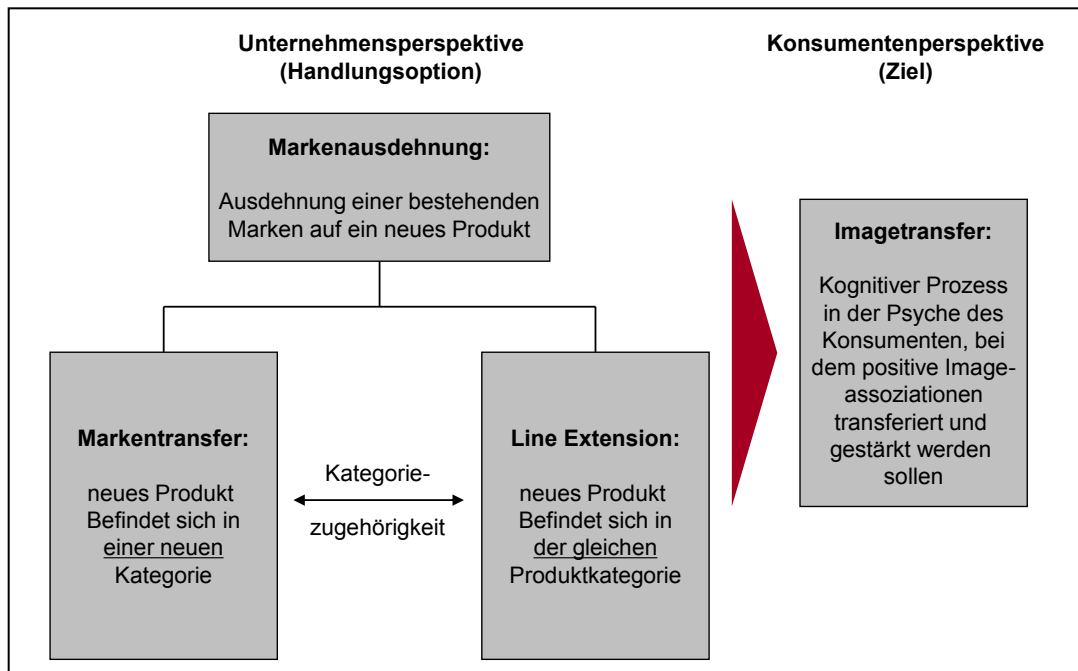


Abb. 47: Abgrenzung der Markenausdehnungsbegriffe¹⁰⁴³

Hätty weist jedoch darauf hin, dass sich die Grenzen zwischen Marken- und Produktlinienerweiterung in der Praxis mitunter nicht scharf ziehen lassen. „Es ist ein vieldiskutiertes Problem, bis zu welchem Änderungsgrad es sich um Produktvarianten (i.S.v. Produkten gleicher Art) handelt, und ab wann von unterschiedlichen Produkten (i.S.v. verschiedenen Produkten) gesprochen werden sollte, denn letztlich trägt jede noch so geringe Veränderung Elemente des Neuen bzw. Andersartigen in sich.“¹⁰⁴⁴ Dieses Unterscheidungsproblem ist jedoch eher akademischer Natur. So verwendet beispielsweise Caspar die Begriffe **Transferprodukt** und **Erweiterungsprodukt** sowohl für Produkte, die in eine neue Produktkategorie eingeführt werden, als auch für solche, die eine bestehende Produktlinie erweitern oder eine Monomärke diversifizieren.¹⁰⁴⁵

a) Markentransferstrategie

Mit der Marke werden vom Konsumenten positive Assoziationen in Verbindung gebracht, die zu einer positiven Einstellung des Konsumenten gegenüber der Marke führen (vgl. hierzu die Ausführungen zur Marke aus Sicht der Psychologie unter 3.4.4). Das Unternehmen verfolgt bei der Verwendung einer bestehenden Marke das Ziel, vom positiven Image und von dem daraus resultierenden Vertrauensvorschuss, den die Konsumenten der Marke entgegenbringen, zu profitieren. Die Markenerweiterung hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf die nachfragerseitige Beurteilung des Erweiterungsproduktes, sondern auch auf die „Muttermarke“. Diese **Wechselbeziehung**

¹⁰⁴³ Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 236

¹⁰⁴⁴ Hätty (1989), S. 33

¹⁰⁴⁵ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 235

ist von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg der Markentransferstrategie. Daher sollen im Folgenden speziell die folgenden drei Aspekte näher betrachtet werden¹⁰⁴⁶:

1. Stärke und Struktur der Ursprungsmarke
2. Art der Transferkategorie
3. Beziehung zwischen Muttermarke und Transferprodukt.

1) Stärke und Struktur der Ursprungsmarke:

Die Qualitätseinschätzung oder die Stärke der Ursprungsmarke ist der am stärksten empirisch untersuchte Einflussfaktor auf die Beurteilung des Erweiterungsproduktes. Dabei setzt der Transfer positiver Imagekomponenten voraus, dass zunächst positive Assoziationen vorhanden sind und dass diese stark genug sind, auch durch ein neues Produkt hervorgerufen werden zu können. Mit der zunehmenden Stärke der Ursprungsmarke, gemessen an dem Bekanntheitsgrad, der positiven Einschätzung und der Einzigartigkeit, steigt die Wahrscheinlichkeit der positiven Beurteilung des Erweiterungsproduktes durch die Konsumenten.¹⁰⁴⁷ Hätty weist darauf hin, dass der Einfluss der Ursprungsmarke umso größer ist, je größer der wahrgenommene **Fit** bzw. die **Ähnlichkeit** zwischen Muttermarke und Erweiterungsprodukt ist.¹⁰⁴⁸ „The prior literature suggest that brand extensions are likely to be more successful if a brand extends into another category into which its existing brand associations and imagery >fit< better and that it may help as well if the extending brand is >atypical< (possessing associations and imagery that are broad and abstract rather than tied too closely to the brand’s original product category).“¹⁰⁴⁹ Ein gutes Beispiel für einen Fit bietet die Marke *Tempo*, deren Kernprodukt Papiertaschentücher sind. *Tempo* nutzte seine anerkannte Kernkompetenz in der Herstellung von Zellstoffen und erweiterte seine Produktpalette in den Bereich Toilettenpapier. Als weiterer Punkt trägt auch ein **breites, durchweg qualitativ hochwertiges Produktportfolio** unterhalb der Kernmarke zur Transferakzeptanz beim Konsumenten bei.¹⁰⁵⁰ Der Assoziationsraum ist in diesem Fall bei einer existierenden Produktfamilie breiter als bei einer Monomarkte und ermöglicht daher eine stärkere Dehnung.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Markenerweiterung betrifft den **Image-Transfer**. Die Markenerweiterung ist dann erfolgreich, wenn der Image-Transfer gelingt. Nach dem Abstraktionsgrad des Image kann dabei zwischen einem eher nutzenorientierten (bspw. auf Produkteigenschaften basierend, wie reißfest) oder einem eher extrinsisch-konnotativen (bspw. auf Emotionen basierend, wie Exklusivität) Image unterschieden werden. Beide Teile zusammen bilden die globalen Assoziationen des Image. Es lässt sich aus dieser Erkenntnis festhalten: „Je stärker nutzenorientiert oder extrinsisch die salienten (hervorstechend imageprägend, Anm. des Autors) Assoziationen der Ursprungsmarke sind,

¹⁰⁴⁶ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 250

¹⁰⁴⁷ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 248

¹⁰⁴⁸ vgl. Hätty (1994), S. 572

¹⁰⁴⁹ Batra / Lenk / Wedel (2010), S. 335

¹⁰⁵⁰ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 248

das heißt, je weniger die Marke durch konkrete Produktattribute geprägt ist, umso leichter lässt sich die Marke mit mehr als nur dem bestehenden Produkt in Verbindung bringen und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Marke auch als zu dem neuen Objekt passend wahrgenommen werden kann.¹⁰⁵¹ Diese Aussage lässt sich weiter ergänzen: „Je weniger Nutzenassoziationen und globale Assoziationen eines nutzenprägenden Images durch produktbezogene Attribute der Ursprungsmarke erklärt werden können, desto positiver fällt die Beurteilung des Transferproduktes aus.“¹⁰⁵² Durch ihr eher abstraktes Image der Exklusivität konnte sich beispielsweise die Marke *Montblanc*, die im Kernbereich hochwertige Schreibgeräte offeriert, erfolgreich in das Segment der Luxus-Armbanduhren ausdehnen. Wäre das Image rein technisch-produktbezogen, wie z.B. „Der Füller, der nicht schmiert“, so wäre der Transfer auf Luxusuhren mit großer Wahrscheinlichkeit nicht von Erfolg gekrönt gewesen. In dem Fall wäre evtl. eine Klebstoffflasche, die nicht schmiert, erfolgreicher gewesen.

Sattler/Kaufmann/Rodenhausen weisen jedoch darauf hin, dass bei der Einführung von Markentransfers unter etablierten Marken speziell im Hinblick auf den Imagetransfer sehr umsichtig vorgegangen werden muss. In einer Online-Befragung mit dem Marktforschungsinstitut *Media Transfer AG Netresearch & Consulting* wurden drei große nationale bzw. internationale A-Marken aus den Bereichen Körperpflege, Kaffee und Cerealien in Bezug auf ihre Markentransfers analysiert. Trotz eines als hoch eingestuften Fits, einer ausreichenden Qualität und eines mittleren Involvementniveaus liegt das Image der Muttermarke nach der Markenerweiterung unter dem Vorwert. Auch das Image der Transferprodukte liegt unterhalb des ursprünglichen Image der Basismarke.¹⁰⁵³ Relativierend muss jedoch gesagt werden, dass an dieser Stelle kein Schreckgespenst aufgebaut werden soll. Die Praxis zeigt, dass über 90% der Neuprodukteinführungen im Konsumgüterbereich unter Verwendung einer Markentransferstrategie erfolgen.¹⁰⁵⁴ Es soll jedoch noch einmal verdeutlicht werden, dass die Markenerweiterung kein omnipotentes Allheilmittel ist, sondern mit Bedacht und Augenmaß Verwendung finden sollte.

2) Art der Transferkategorie:

Wie unter 3.4.2.4 aufgezeigt, lassen sich **nach der Informationsökonomik drei Güterarten** unterscheiden, Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter. Aufgrund mangelnder objektiver Kriterien sind bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern speziell glaubwürdige Markenidentitäten von hoher Relevanz. Die kommunikative Ansprache des Konsumenten basiert bei diesen Gütern eher auf weichen Imagefaktoren, wohingegen Suchgüter eher mit produktbasierten Fakten beworben werden. Es ist daher davon auszugehen, dass es speziell bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern von hoher Relevanz ist, ob in dieser Kategorie bereits eine etablierte Marke mit einem hohen Vertrauenspotential

¹⁰⁵¹ siehe Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 249; nach Reddy / Holak / Bhat (1994), S. 246

¹⁰⁵² Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 249; nach Rangaswamy / Burke / Oliva (1993), S. 65

¹⁰⁵³ vgl. Sattler / Kaufmann / Rodenhausen, in Absatzwirtschaft 2/2005, S. 52 ff.

¹⁰⁵⁴ vgl. Völckner, in Absatzwirtschaft 9/2004

besteht.¹⁰⁵⁵ Oder, im Rückschluss formuliert, würde bspw. eine Suchgüter-Marke in den Bereich der Vertrauensgüter gedehnt, so wäre der imagebezogene Vertrauensvorschluss der Konsumenten eher als gering einzuschätzen. Bietet aber bspw. ein allgemein anerkannter Versicherungsdienstleister Bankleistungen an, würde seine Kompetenz eher weniger stark hinterfragt.

Ein weiterer ähnlicher Aspekt wie der vorstehend beschriebene resultiert aus der Fähigkeit des Konsumenten, die Leistung tatsächlich zu beurteilen, und der subjektiven Beurteilung des **Schwierigkeitsgrades der Leistungserstellung**. Beherrscht ein Unternehmen bspw. eine hochkomplexe Technologie, so werden ihm die Konsumenten in einer neuen Produktkategorie stärker vertrauen. *Caspar* gibt jedoch zu bedenken, dass die empirische Überprüfung des letztgenannten Aspekts bisher noch keine eindeutigen Ergebnisse hervorgebracht hat.¹⁰⁵⁶

Estes/Gibbert/Guest/Mazursky nehmen eine Unterteilung in die Bereiche „*Taxonomic Relations*“ und „*Thematic Relations*“ vor. Als Beispiele für *Taxonomic Relations* nennen sie z.B. Autos und Motorräder; beide teilen wichtige Funktionen (z.B. Motor, Räder etc.) und beide gehören zur Produktgruppe der Fahrzeuge. Ein weiteres Beispiel wären verschiedene Food-Produkte etc. *Thematic Relations* sind räumlich, zeitlich oder thematisch verbundene Produkte (Komplementärprodukte). Beispiele wären hier Motorrad und Helm oder Pizza und Bier.¹⁰⁵⁷ *Estes/Gibbert/Guest/Mazursky* fassen zusammen: „Whereas taxonomic extensions have similar internal features as the brand’s core product (e.g., *BMW* motorcycles), thematic extensions have differing roles in an external relation with the brand’s core product (e.g., *Adidas* deodorant).“¹⁰⁵⁸ Der Ansatz von *Estes/Gibbert/Guest/Mazursky* gibt m.E. eine gute Orientierung für potentielle Markenerweiterungen. *Mao/Mariadoss/Echambadi/Chennamanstellen* stellen den Komplementärprodukten noch die Substitutionsprodukte gegenüber – diese ergänzen sich nicht, sondern ersetzen sich gegenseitig. Sie stellen fest, dass die Komplementärprodukte einen höheren Abstraktionsgrad haben und vom Konsumenten in ihrer Verbindung zur Kernmarke erst dekodiert werden müssen.¹⁰⁵⁹ Um eine Kannibalisierung wie unter 2.8.1 beschrieben zu vermeiden, bietet m.E. die Komplementärstrategie Vorteile gegenüber der Substitutionsstrategie. Von hoher Bedeutung sind bei der Transferkategorie auch die **Qualität** und damit der **Preis**. Die Marke kann prinzipiell in vier Richtungen gedehnt werden, nach rechts und links in benachbarte bzw. neue Kategorien oder nach oben und unten in preislich neue Gefüge. *Heath/DelVecchio/McCarthy* haben in einer Studie ermittelt, dass „A robust asymmetry emerges in which higher-quality extensions improve brand evaluation far more than lower-quality extensions damage it.“¹⁰⁶⁰ Sie fordern daher: “If managers concerned only with overall brand evaluation, the results suggest that they em-

¹⁰⁵⁵ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 250

¹⁰⁵⁶ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 250

¹⁰⁵⁷ vgl. Estes / Gibbert / Guest / Mazursky (2012), S. 87

¹⁰⁵⁸ Estes / Gibbert / Guest / Mazursky (2012), S. 97

¹⁰⁵⁹ vgl. Mao / Mariadoss / Echambadi / Chennamaneni (2012), S. 279

¹⁰⁶⁰ Heath / DelVecchio / McCarthy (2011), S. 3

brace higher-quality line extensions and consider lower-quality line extensions to pose only limited threats.”¹⁰⁶¹

3) Beziehung zwischen Muttermarke und Transferprodukt:

Unter diesem Punkt geht es um den bereits angedeuteten **Fit zwischen der Kernmarke und dem Transferprodukt**. *Ahluwalia* stellt fest: „An important determinant of extensions success is the >fit< to the parent brand name. Fit has been conceptualized as the extension’s perceived similarity to the parent brand primarily on dimensions such as product category and attributes (...) the higher the perceived fit of the extension with its parent brand, the more positive is the extension evaluation and the greater is the gain from introducing the new product as a brand extension than under a new brand name.”¹⁰⁶² *Wieseke* konstatiert, dass der Fit zwischen dem Markentransfer und der Muttermarke in einer von *Sattler* auf Grundlage von 35 Studien erstellten Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers an erster Stelle steht.¹⁰⁶³ *Ahluwalia* bestätigt dies: „(...) extensions with lower levels of similarity may have a lower likelihood of succeeding in the marketplace, thus imposing a limitation on the brand’s stretchability.”¹⁰⁶⁴

Zwischen Ausgangsmarke und Transferprodukt muss also ein glaubwürdiger Zusammenhang bestehen, ansonsten wird der Konsument das neue Produkt von seiner subjektiven Wahrnehmung her nicht in das bestehende Markenschema einordnen. Sollte zwischen den Produkten, die unter derselben Marke vertrieben werden, kein erkennbarer Zusammenhang bestehen, so führt dies zu Irritationen beim Konsumenten und kann langfristig eine Restrukturierung, wie am Beispiel *Melitta* bereits aufgezeigt (Markendehnung von Kaffeeprodukten bis Staubsaugerbeuteln), erforderlich machen. Der Marken-Fit lässt sich dabei über die sogenannte Transferklammer operationalisieren. Diese beschreibt die relevanten, ähnlichkeitskonstituierenden, gemeinsamen Attribute und Assoziationen. „So kann zum Beispiel eine relevante symbolische Nutzenassoziation, wie soziales Prestige, als Transferklammer ausreichen, um einen Imagetransfer bei einer Marktausdehnung in eine in Bezug auf die physischen Produktattribute vollkommen unähnliche Produktkategorie zu ermöglichen.“¹⁰⁶⁵ So konnte beispielsweise die automobile Marke *Porsche* in den Bereich der sportlichen Luxus-Armbanduhren gedehnt werden. Die Transferklammer bilden in diesem Beispiel die Attribute Exklusivität, Sportlichkeit und technische Kompetenz.

Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass nicht die Schnittmenge zwischen den Assoziationen entscheidet, sondern die Relevanz der Assoziationen, und zwar aus Sicht der Konsumenten. Nur auf diese Weise können die transferierten Imageassoziationen für das neue Produkt eine unterstützende Wirkung entfalten. Schlimmer noch, bei keinem

¹⁰⁶¹ Heath / DelVecchio / McCarthy (2011), S. 3

¹⁰⁶² Ahluwalia (2008), S. 337

¹⁰⁶³ vgl. Wieseke (2004), S. 100; nach Sattler (1998), S. 483 ff.

¹⁰⁶⁴ Ahluwalia (2008), S. 337

¹⁰⁶⁵ Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 251

erkennbaren relevanten Fit droht sogar eine situationspezifisch negative Bewertung, die auch negativ auf die Ausgangsmarke zurückfallen kann.¹⁰⁶⁶

Fedorikhin/Park/Thomson haben die Auswirkung der **Markensympathie** (Brand Attachment) auf den wahrgenommenen Fit und die Markendehnung analysiert. Brand Attachment verstehen sie dabei als „(...) relationship-based construct that reflects the emotional bond connecting an individual with a specific target object.“¹⁰⁶⁷ In einem ersten Versuch haben sie anhand einer fiktiven Marke empirisch analysiert, wie sich die Markensympathie der Kernmarke auf die Markendehnung auswirkt. Sie stellen fest, dass „(...) when accounting for this effect of attitude towards the parent brand, attachment has a strong effect on the action-oriented dependent variables of purchase intentions and willingness to pay. It is also important to note that attachment appears to be capable of compensating for moderate (but not poor) fit with the parent brand. Respondents in the elevated attachment, moderate fit condition reported almost identical scores on PI (Purchase Intentions; Anm. des Autors) and WTP (Willingness to Pay; Anm. des Autors) compared to those in the lower attachment, high fit condition.“¹⁰⁶⁸ In einer zweiten Studie haben *Fedorikhin/Park/Thomson* die Ergebnisse aus der ersten Studie anhand realer Marken überprüft. Sie konnten dabei die Ergebnisse aus der ersten Studie bestätigen: „Both studies showed that elevated attachment overcame the problems associated with an extension that was moderate in fit, but not with the extension that fits poorly.“¹⁰⁶⁹ Insofern ist die Markensympathie der Kernmarke in Form des Brand Attachment von hoher Bedeutung für die Markenerweiterung, weil sie den subjektiv wahrgenommenen Fit nachweislich steigert.

Abschließend sei zum Thema „Fit“ der Ansatz von *Yorkston/Nunes/Matta* genannt, die das Konzept des „**Malleable Brand**“, also der „formbaren Marke“ postulieren. *Yorkston/Nunes/Matta* gehen in ihrem Ansatz davon aus, dass „(...) theorists, who view personality as fixed, will be less accepting of a brand’s attempts into a new, dissimilar category than incremental theorists, who view traits as more flexible.“¹⁰⁷⁰ Sie führen ihren Ansatz weiter aus: “When managers cannot modify an extension’s positioning, product characteristic, or brand personality, they can still increase acceptance of a brand extension by influencing or activating different implicit theory orientations.“¹⁰⁷¹ Der Ansatz *Yorkston/Nunes/Mattas* impliziert somit, dass bereits ein Markentransfer mit einem geringen Fit zur Kernmarke stattgefunden hat. Ihn nun durch eine Modifizierung der Markenpersönlichkeit zu „retten“, ist m.E. fragwürdig und könnte zu irreparablen Folgeschäden für die Marke führen. Ein klar definierter Markenkern und ein konsistenter Markenauftritt sind von hoher Bedeutung (siehe hierzu auch die Ausführungen unter 6.1.1 Markenkern). *Völckner/Sattler/Kaufmann* haben in einer Langzeitstudie die Imagerückwirkung von Markenerweiterungen auf die Kernmarke analysiert und stellen fest, dass „(...) the findings demonstrate that feedback

¹⁰⁶⁶ vgl. Caspar, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 251

¹⁰⁶⁷ Fedorikhin / Park / Thomson (2008), S. 282

¹⁰⁶⁸ Fedorikhin / Park / Thomson (2008), S. 286

¹⁰⁶⁹ Fedorikhin / Park / Thomson (2008), S. 289

¹⁰⁷⁰ Yorkston / Nunes / Matta (2010), S. 80

¹⁰⁷¹ Yorkston / Nunes / Matta (2010), S. 80

effects of a new extension product on parent brand image diminish over time.“¹⁰⁷² Sollte eine Marke wirklich überdehnt worden sein, wäre m.E. eine behutsame und stille Rückführung auf die Kernwerte zu empfehlen.

Monga/John merken im Bezug auf die **Markendehnbarkeit** an: „However, many brands also launch successful extensions that do not follow these rules. These brands are described as being more >elastic< because they are able to launch extensions into distant product categories, sharing few attributes of features in common with existing products and appealing to differ consumer markets.“¹⁰⁷³ Die Frage „*Was macht einige Marken >elastischer< als andere?*“ beantworten *Monga/John* wie folgt: “The prevailing explanation is that characteristics of the parent brand dictate the brand’s elasticity. Of particular importance is the nature of the brand concept associated with the parent brand – prestige versus functional (Park, Milberg, and Lawson 1991). Brands positioned on the basis of prestige, such as Rolex, have abstract brand concepts that are more elastic and can successfully expand into a variety of product categories, such as clothing and accessories. In contrast, brands positioned on functional attributes, such as Timex (reliability), are less elastic and are more successful if they extend to offering that conform to functional nature of the brand.“¹⁰⁷⁴ Sie bestätigen damit empirisch den vorstehend unter 1) *Stärke und Struktur der Ursprungsmarke* formulierten Sachverhalt.

Ergänzend sei eine Studie von *Ahluwalia* erwähnt, in der ebenfalls die Markendehnbarkeit analysiert wurde. *Ahluwalia* gibt an: „A notable insight from this literature is that reaction to a brand stretch is determined by the extent to which the consumer can resolve the presented deviation (...) Prior research (e.g., Aaker and Sengupta 2000) reveals that people who are higher in interdependence (e.g., Easterners) are more likely to tolerate incongruity than those who are low interdependences (Westerners).“¹⁰⁷⁵ Basierend auf diesem Ansatz geht *Ahluwalia* davon aus, dass die Dehnbarkeit der Marke subjektiv geprägt ist und damit zwischen Personen differiert, die eine enge Verbindung zur Kernmarke haben (high interdependents), und Personen, die eine schwächere Verbindung zur Marke haben (low interdependents). In seinem Ansatz kommt der Motivation des Konsumenten, sich mit dem Fit auseinanderzusetzen, eine besondere Bedeutung zu: „Father brand stretches necessitate a higher level of effort to uncover the difficult-to-find-relationships; given that high interdependents are inherently less motivated to resolve such incongruencies (...)“¹⁰⁷⁶ Dieser Effekt hat jedoch auch Grenzen: “The data suggest that the relational processing advantage of high interdependents is most likely to emerge in the context of moderate brand stretches, but it attenuates and then disappears as the extension moves farther from or closer to the parents brand.“¹⁰⁷⁷ In einer weiteren Studie stellte *Ahluwalia* fest, dass „(...) when a moderate relationship exists between the parent brand and its extension, people with an interdependent self-construal perceive its fit as higher. This enhanced perception of

¹⁰⁷² Völckner / Sattler / Kaufmann /2008), S. 109

¹⁰⁷³ Monga / John (2010), S. 80

¹⁰⁷⁴ Monga / John (2010), S. 80

¹⁰⁷⁵ Ahluwalia (2008), S. 338 f.

¹⁰⁷⁶ Ahluwalia (2008), S. 339

¹⁰⁷⁷ Ahluwalia (2008), S. 342

fit increases their extension evaluation.”¹⁰⁷⁸ Ferner konnte *Ahluwalia* nachweisen, dass “Data from this experiment reveal that motivating high-interdependence respondents to process the extension information increased their likelihood of uncovering relationships between the brand and the extension. This discovery of relationships appears to have enhanced the perceived fit of the extension, changing the negative reaction in the baseline condition to a more favorable one, resulting in greater acceptance of this brand stretch.”¹⁰⁷⁹ *Ahluwalia* stellt abschließend fest, dass “(...) not only is stretching a brand a potential avenue for growth and return on investment, but it may also allow the brand to reap stretchability advantages that accompany broad brands.”¹⁰⁸⁰ *Monga/John* kommen in ihrer Untersuchung zu Markendehnbarkeit auch zu dem Schluss, dass diese einem individuellen Einfluss unterliegt (wie bei *Ahluwalia*). Sie differenzieren jedoch nicht zwischen „enger Markenverbindung“ und „weniger enger Markenverbindung“, sondern zwischen „analytisch Denkenden“ und „holistisch Denkenden“. Sie stellen fest: „(...) brands can be stretched much farther for consumers who think holistically than for those who think analytically. Analytic thinkers have a narrow perception of the boundaries for the brand, whereas holistic thinkers are able to connect the parent brand and distant extensions.”¹⁰⁸¹ Die vorstehend genannten Erkenntnisse sollten daher in der Konzeption einer Markendehnung berücksichtigt werden.

Neben den drei genannten wesentlichen Grundvoraussetzungen oder Erfolgsfaktoren “Stärke und Struktur der Ursprungsmarke“, „Art der Transferkategorie“ und „Beziehung zwischen Muttermarke und Transferprodukt“ nennt *Völckner* als zusätzlichen Punkt die **Akzeptanz des Handels**. Bevor der Kunde begeistert ist, muss in der Regel zunächst der Handel begeistert sein, an den Erfolg des Markentransfers glauben und das neue Transferprodukt listen. *Völckner* hat auf Basis empirischer Studien ein Modell zu den Erfolgsfaktoren des Markentransfers konzipiert und dabei **fünf Erfolgsdeterminanten**, die direkt auf die Transfermarke wirken, herausgearbeitet und diese gewichtet. Dabei kommt der Handelsakzeptanz nach dem Fit die größte Bedeutung zu. Danach folgen Markeninvolvement, Marketingunterstützung und Qualität der Muttermarke.¹⁰⁸²

Ergänzend sei erwähnt, dass *Berend* zwischen einer **internen** und einer **externen Markenerweiterung** differenziert. Unter einer internen versteht er das vorstehend genannte Vorgehen, eine bestehende Marke durch eigene Anstrengungen in eine andere Produktkategorie zu erweitern. Unter der externen Markenerweiterung versteht *Berend* den Fall der Vergabe von Markenlizenzen an externe Dritte.¹⁰⁸³ *Meffert/Bruhn* sprechen in Bezug auf die Expansion von Dienstleistungsmarken mit Hilfe von Lizenzen in den Sachgüterbereich von sogenannten Tandemmarkenstrategien. Sie nennen hier Beispiele aus der Gastronomie, z.B. *Mövenpick-Marmelade* oder *Käfer-Pizza*.¹⁰⁸⁴ Nach *Berend*

¹⁰⁷⁸ Ahluwalia (2008), S. 343

¹⁰⁷⁹ Ahluwalia (2008), S. 345

¹⁰⁸⁰ Ahluwalia (2008), S. 347

¹⁰⁸¹ Monga / John (2010), S. 91

¹⁰⁸² vgl. Völckner, in Absatzwirtschaft 9/2004

¹⁰⁸³ vgl. Berend (2002), S. 42 ff.

¹⁰⁸⁴ vgl. Meffert / Bruhn (2003), S. 409

würde dies ebenfalls einer externen Markenerweiterung entsprechen. Hier sei auf das bereits aufgezeigte Beispiel der Modemarke *Boss* verwiesen, bei dem beispielsweise der Kosmetikhersteller *Ellen Betrix* in Lizenz Pflegeprodukte wie After Shave oder Duschgel unter dem Markennamen *Boss* fertigt. Für den Erfolg der Markentransferstrategie in Bezug auf die gewählte Produktgruppe ist es m.E. jedoch unerheblich, ob es sich demnach um eine interne oder eine externe Markenerweiterung handelt, weil letztendlich der Kunde über die Glaubhaftigkeit des Fits entscheidet und der Lizenznehmer selber mit der eigenen Marke nicht in Erscheinung tritt. Für den Kunden ist es somit nicht erkennbar, wer hinter dem Produkt steht, und m.E. daher auch nicht von kaufentscheidender Relevanz. Anders ist dies beispielsweise beim Co-Branding, das unter 5.4.5.1 beschrieben wird. Hier soll bewusst eine absatzfördernde Image-Synergie erzielt werden.

Zusammenfassend lässt sich daher konstatieren, dass die Erfolgsaussichten eines Markentransfers von der Stärke und Struktur der Ursprungsmarke, der Charakteristik der Transferproduktkategorie und dem Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt (in für den Kunden wesentlich kaufrelevanten Image-Attributen) abhängen. Im Umkehrschluss schließen sich Produktkategorien, für die das nicht zutrifft, für einen Markentransfer aus.

Abschließend werden in Analogie zu den vorstehend genannten Markenstrategien auch für die Markenerweiterung die Vor- und Nachteile aufgeführt.¹⁰⁸⁵

Vorteile der Markenerweiterung:

- **Umsatzsteigerung** durch Erschließung neuer Kundengruppen, ohne die bestehenden zu kannibalisieren.
- **Umgehung von Werbeverböten.** So können bspw. Werbeverböte für Zigaretten durch Werbung für Bekleidung umgangen werden, die dann wiederum auf die Kern-Zigarettenmarke abstrahlt (Beispiele wären hier *Camel* oder *Marlboro*).
- **Vermeidung der Suche neuer schutzfähiger Markennamen** und der anschließenden Überwachung der Schutzrechte.
- **Komplettierung des Sortiments.** Wer wie *Kodak* Foto-Filme vertreibt, vertreibt auch Foto-Kameras und überlässt den komplementären Markt nicht dem Wettbewerb. Denn dieser könnte ja auch durch eine Markenerweiterung in den eigenen Kernbereich expandieren.
- **Reduzierung der Kosten der Markenbildung.** Das neue Produkt knüpft an die Markenphilosophie und die Markenidentität der Basismarke an.
- **Erweiterung des Assoziationsfeldes der Basismarke.** Auf diese Weise kann beispielsweise eine Umpositionierung oder Verjüngung der Basismarke (z.B. durch die Expansion in einen trendigen Bereich) vorbereitet und initiiert werden.
- **Positiver Spillover-Effekt.** Dieser Punkt beschreibt den positiven Image-Transfer der Basismarke auf die neue Produktkategorie.

¹⁰⁸⁵ vgl. zu den Vor- und Nachteilen der Markenerweiterung Berend (2002), S. 23-27; die Auflistung wurde um eigene Punkte erweitert. Nicht relevante Punkte wurden dabei weggelassen, dies wurde entsprechend kommentiert.

- **Realisieren von Synergien im Marketing.** Das neue Produkt profitiert vom Bekanntheitsgrad und von den positiven Image-Assoziationen der Basismarke.

Als zwei weitere Vorteile nennt *Berend* die **bessere Auslastung der Maschinen-Kapazität** und die **Innovationskraft**.¹⁰⁸⁶ Diese beiden Punkte wurden bewusst nicht angeführt, weil bei einem Wechsel in eine neue Produktgruppe keine nennenswerten Produktionssynergien erwartet werden (Beispiel *Kodak* – Filme und Kameras). Mit der Innovationskraft spricht *Berend* das Einfangen oder Wiedergewinnen neophiler Markenwechsler an. Dieses Ziel erfüllen m.E. jedoch eher Mehrmarkenstrategien als Markenerweiterungen. Hier scheint *Berend* ein differentes Begriffsverständnis zu vertreten.

Nachteile bzw. Risiken der Markenerweiterung:

- **Markenverwässerung.** Es besteht die Gefahr, dass die Basismarke durch die Markenerweiterung an Positionierungsschärfe und am Spezialisierungsgrad aus Sicht der Konsumenten verliert.
- **Negative Spillover-Effekte.** Akzeptanzprobleme oder gar Flops können sich negativ auf das Image der Basismarke auswirken.
- **Zunahme des Koordinierungsaufwands.**
- **Fehlende Markenkompetenz.** Die Kunden präferieren die Angebote der etablierten Spezialisten und sprechen der erweiterten Marke subjektiv nicht die nötige Kompetenz zu. In diesem Fall mangelt es am Fit zwischen Basismarke und neuer Produktkategorie.
- **Verschiebungseffekt.** Vernachlässigung der Marketing-Aktivitäten der Basismarke durch intensive Aktivitäten im Bereich der Markenerweiterung.
- Evtl. **technischer Kompetenzaufbau** (Forschungsaufwand etc.) und/oder **Know-how-Einkauf** (durch Berater; aber auch Zukauf von Modulen, ganzen Produkten [Badges¹⁰⁸⁷] oder kompletten Firmen) erforderlich (eigene Ergänzung zur Aufstellung von *Berend*).

Aufgrund von Parallelen erfolgt eine **Bewertung des Adaptionspotentials** von Markentransferstrategien aus dem Konsumgüterbereich auf den Bereich der Kreditinstitute gesamtheitlich mit einer Beurteilung der Strategien zur Produktlinienerweiterung am Ende des nächsten Abschnitts 5.4.8.2 „Strategie der Produktlinienerweiterung“.

¹⁰⁸⁶ vgl. Berend (2002), S. 25 f.

¹⁰⁸⁷ Exkurs zu **Badges**: Als Badges werden Produkte bezeichnet, die vertragsrechtlich legal i.d.R. auf Konkurrenzprodukten basieren und nur durch leichte Modifizierungen in markenrelevanten Bereichen abgewandelt wurden. Häufig werden diese Produkte gegen ein entsprechendes Entgelt sogar in den Fabriken der Konkurrenz gefertigt. So ist das Fahrzeug *Nissan Pixo* beispielsweise ein Badge des *Suzuki A-Star* und wird sogar in der *Suzuki*-Fabrik des indischen Beteiligungsunternehmens *Maruti* gefertigt. Es werden dabei nur so markante Details wie das Frontend (Kühlergrill, Scheinwerfer etc.) variiert und das *Nissan*-Logo montiert.

b) Strategie der Produktlinienerweiterung

Wie bereits erwähnt, sind die Unterschiede in Bezug auf die Anforderungen zwischen der Markenerweiterung und der Produktlinienerweiterung eher gering. Nachdem die Markentransferstrategie ausführlich erläutert wurde, sollen an dieser Stelle daher nur einige spezielle Aspekte für die Produktlinienerweiterung ergänzt werden.

Kotler/Bliemel definieren den Begriff der Produktlinienerweiterung wie folgt: „Eine Produktlinienerweiterung liegt vor, wenn das Unternehmen innerhalb bestehender Produktlinien unter bereits bestehenden Markennamen zusätzliche Artikel aufnimmt, die sich z.B. durch neue Farben, Formen, Packungsgrößen, Geschmacksrichtungen und Ausstattungselemente von den bisherigen unterscheiden.“¹⁰⁸⁸ Das Hauptziel der Produktlinienerweiterung besteht darin, die Marktabdeckung zu verbessern, die Marktanteile zu steigern und den Gewinn zu maximieren. Speziell in Bezug auf den letztgenannten Punkt bedürfen Produktlinienerweiterungen daher eines klaren Verständnisses von Markt- und Kosteninterdependenzen zwischen den Produkten einer Produktlinie. Es ist dabei erforderlich, die Produktlinie detailliert nach Absatzstückzahlen, Absatzanteilen (zu externen Wettbewerbern und zu internen Linienprodukten) sowie Deckungsbeiträgen pro Stück zu analysieren.¹⁰⁸⁹ In Bezug auf die Wirtschaftlichkeit einer Produktlinie bzw. Produktlinienerweiterung sei *Esch* zitiert: „Eine Produktlinie ist zu klein, wenn der Markenmanager langfristig seine Gewinne durch Ergänzung neuer Produkte in der Linie erhöhen kann. Eine Produktlinie ist zu groß, wenn die langfristigen Gewinne durch Eliminierung eines Produktes aus der Linie maximiert werden können.“¹⁰⁹⁰

Die Anforderungen sind im Weiteren ähnlich denen der Markenerweiterung. So kann auch hier eine zu große Produktlinie zu einer Verwässerung des Markenimage führen. Es gilt daher die **Selbstähnlichkeit** zu wahren. Potentielle neue Produkte einer Produktlinie verfügen dann über eine hinreichende Selbstähnlichkeit zum Kernprodukt, wenn sie vom Kunden auch ohne Kennzeichnung (zum Beispiel durch einen Markennamen) als zusammengehörig und komplementär angesehen werden, wie zum Beispiel Kaffee und Filtertüten. Gleichfalls gilt es jedoch den Produkten einer Produktlinie eine **hinreichende Differenzierungskraft** mitzugeben, um den Kunden nicht zu verwirren. Für den Kunden muss klar erkennbar sein, für welchen Anwendungsfall welcher Produkttyp der richtige ist. *Esch* spricht in diesem Zusammenhang auch von **Mental Convenience**. Die Produktlinie muss sich dem Konsumenten dabei ohne große gedankliche Anstrengung und Erklärungen erschließen.¹⁰⁹¹ Die Produktdiversifikation soll den Kunden unterstützen, ihm die Orientierung erleichtern und ihn nicht überfordern oder gar zur Reaktanz führen. So bietet der Windelhersteller *Pampers* beispielsweise für die gleiche Altersklasse die Produkte *Aktiv Fit*, *Easy Up*, *Baby Dry* und *Simply Dry* an. Hier stellt sich m.E. die Frage der hinreichenden Differenzierung und somit der Legitimierung der Produktvarianz.

¹⁰⁸⁸ Kotler / Bliemel (1999), S. 708

¹⁰⁸⁹ vgl. Esch (2003), S. 275 f.

¹⁰⁹⁰ vgl. Esch (2003), S. 276

¹⁰⁹¹ vgl. Esch (2003), S. 281-287

Ferner bieten Produktlinienerweiterungen wie auch Markenerweiterungen die Möglichkeiten, die **Markenkompetenz zu steigern**, das **Image zu modifizieren** und die **Marke zu aktualisieren**, die **Präsenz am Point of Sale zu erhöhen** und **Markteintrittsbarrieren** für den Wettbewerb **aufzubauen**. Speziell die Präsenz am Point of Sale soll noch einmal näher betrachtet werden, weil es hier doch einige Unterschiede zur Markenerweiterung gibt. Das im Rahmen der Markenerweiterung in einer neuen Kategorie eingeführte Produkt muss nicht zwangsläufig über denselben Vertriebskanal angeboten werden wie das Basisprodukt. In manchen Fällen schließt sich das sogar aus. So würde ein Kunde wahrscheinlich die Luxus-Armbanduhr *Montblanc Sport Mini Diamonds*, deren UVP 70.000 € beträgt, nicht im Schreibwarenladen kaufen, der die *Montblanc*-Kernprodukte wie Füllfederhalter oder Kugelschreiber führt. Rein namenstechnisch muss sich hier jedoch spontan die Frage gestellt werden, warum eine so hochpreisige Uhr die Bezeichnung „Mini“ im Namen trägt. Solche Aspekte werden jedoch im Abschnitt 6.1.3 behandelt. Bei Produktlinienerweiterungen ist die Distributionsvoraussetzung anders. Hier ist es für den Erfolg quasi unumgänglich, die gesamte Produktlinie über denselben Distributionskanal anzubieten oder, genauer gesagt, über denselben Händler und sogar **am selben Regalplatz**. Es wäre für den Kunden unverständlich, wenn ein Händler von einem Lebensmittelprodukt nur zwei Geschmacksrichtungen führt, obwohl es wissentlich vier gibt. In der Konsequenz ist der Hersteller stärker auf die Kooperation mit den bisherigen Handelspartnern angewiesen als bei der Markenerweiterung, für die sich auch neue Vertriebskanäle und -optionen anbieten können. Die verfügbare Regalfläche im Handel wird somit noch stärker zum reglementierenden Faktor. Ist das Konzept jedoch erfolgreich, bietet es die Möglichkeit, mehr Regalfläche in einer Produktkategorie einzunehmen, Wettbewerber zu verdrängen und die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz aus Sicht des Kunden zu erhöhen.¹⁰⁹²

Ebenso wie bei der Markenerweiterung besteht auch bei der Produktlinienerweiterung die Gefahr der Kannibalisierung im eigenen Haus, wenn die *Source of Business* für das neue Produkt zum Teil in der bisherigen Kundschaft liegt.¹⁰⁹³ Ein Sonderfall tritt jedoch auf, wenn der Markt oder besser der Wettbewerb die Produktdiversifikation fordert. In diesem Fall werden bspw. durch die Light-Variante eines Produkts im Lebensmittelbereich keine Kunden hinzugewonnen, es wird aber die Abwanderung von Kunden zum Wettbewerb mit einem gewünschten Angebot verhindert (verhinderte Minderverkäufe). Hier tritt der Fall der oktroyierten Me-Too-Politik auf.

Weitere Gefahren wie die **mangelnde Hebelwirkung** der Marke (mangelnde Akzeptanz des Erweiterungsproduktes), der **mangelnde Fit**, die **Fehleinschätzung der Synergieeffekte** sowie **negative Rückwirkungen** auf die Kernmarke¹⁰⁹⁴ unterscheiden sich nicht signifikant von den Nachteilen und Risiken der Markenerweiterung. Daher wird hier auf die vorstehenden Erläuterungen zur Markenerweiterung unter Abschnitt 5.4.3.6 verwiesen.

¹⁰⁹² vgl. Wölfer, in Bruhn (1994), S. 530

¹⁰⁹³ vgl. Esch (2003), S. 276-280

¹⁰⁹⁴ vgl. Esch (2003), S. 287 ff.; vgl. auch Wölfer, in Bruhn (1994), S. 531 ff.

Es wurde aufgezeigt, dass die Markendehnung mit ihren Teildisziplinen Markenerweiterung und Produktlinienerweiterung vielfältige Möglichkeiten der Ertragssteigerung bietet. Dabei ist jedoch immer zunächst die Frage zu beantworten, ob eine Produktlinie durch Diversifikation gegründet bzw. erweitert werden soll oder ob eine Mehrmarkenstrategie die geeignetere Option darstellt. Selbiges gilt für den Eintritt in eine neue Produktkategorie. Soll eine bestehende Marke gedehnt werden oder ist es von Vorteil, mit dem neuen Produkt eine neue Marke zu verbinden? Den Kernpunkt bilden dabei immer der **Fit des kundenrelevanten Imagetransfers** sowie die **Nutzenfunktion für den Kunden**. Die vorstehenden Ausführungen zu den Markenbasisstrategien, den möglichen Kombinationen der Basisstrategien, der Mehrmarkenstrategie sowie der Markendehnung mit der Marken- und der Produktlinienerweiterung zeigen hierzu vielschichtige Ansatzpunkte auf, mit Bezug auf den Hersteller, den Handel und den Konsumenten.

Der vorstehend beschriebene Fit des Imagetransfers gilt selbstredend auch für Kreditinstitute. Eine unzureichende Konsistenz des neuen Angebots im Verhältnis zum bestehenden Angebot kann zu einer möglichen Verwässerung des Markenimage führen. In der Konsequenz kommen damit für Kreditinstitute nur Markentransfers in Frage, bei denen dem Transferprodukt die gleiche Problemlösefähigkeit zugesprochen wird wie der Leistung, die bereits am Markt etabliert ist. Der Erweiterungsspielraum auf neue Geschäftsfelder ist somit für Kreditinstitute begrenzt. Da in Anbetracht der fehlenden stofflichen Qualitätsmerkmale von Dienstleistungen im Allgemeinen und Bankleistungen im Besonderen der Marke eine hohe Bedeutung als Qualitätsgarant zukommt, ist der Rückgriff auf eine vorhandene etablierte Markenposition mit einem entsprechenden Image speziell für Kreditinstitute von hoher Wichtigkeit.¹⁰⁹⁵ Ein positives Beispiel bietet die *Deutsche Bank*, die ihr Image von Stabilität und Sicherheit erfolgreich in den Bereich der Versicherungen transferieren konnte und u.a. Lebensversicherungen als neue Produktkategorie in ihr Leistungsportfolio aufgenommen hat.¹⁰⁹⁶

5.4.4 Markenstrategien nach der geopolitischen Reichweite im Wettbewerb

5.4.4.1 Nationale Markenstrategien

In Anbetracht der zunehmenden Internationalisierung gewinnt die Frage des geopolitischen Geltungs- und Einsatzraums einer Marke nachhaltig an Bedeutung. Liberalisierungen und Deregulierungen, beispielsweise durch den europäischen Binnenmarkt, forcieren diese Entwicklung. Generell wird bei den geopolitischen Strategien zwischen **nationalen**, **internationalen** und **Weltmarken** unterschieden.¹⁰⁹⁷ Zunächst werden die nationalen Marken betrachtet.

¹⁰⁹⁵ vgl. Friedrichs (2000), S. 1001

¹⁰⁹⁶ vgl. Friedrichs (2000), S. 100

¹⁰⁹⁷ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 489 ff.

Es lässt sich konstatieren, dass jede Marke i.d.R. einen **nationalen Ausgangspunkt** hat und erst im weiteren Verlauf zu einer internationalen Marke oder einer Weltmarke ausgebaut wird. Viele Unternehmen haben auch heute noch eine eher nationale oder auch teilnationale Akzeptanz, beispielsweise bei den sogenannten KMU-Betrieben (kleine und mittelständische Betriebe). In einigen Branchen, wie beispielsweise der Lebensmittelbranche, sind jedoch auch regionale Konsumpräferenzen vorherrschend (z.B. Bier oder Feinkost).¹⁰⁹⁸

Speziell im Bereich der Banken gibt es eine weitere Ausdifferenzierung der nationalen Markenstrategie in die folgenden Bereiche:¹⁰⁹⁹

- Lokale Markenstrategie
- Regionale Markenstrategie
- Überregionale Markenstrategie

Lokal orientiert sind bspw. die Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken, wie zum Beispiel die *Stadtsparkasse München*. Bei Banken wird die regionale Strategie teilweise auch durch die Subsidiarität gefördert bzw. determiniert, so zum Beispiel bei den Sparkassen. **Regional** agierende Banken zeichnen sich durch einen beschränkten gebietsspezifischen Absatzraum aus. Oftmals orientieren sie sich dabei an Bundesländern oder Nielsen-Gebieten¹¹⁰⁰. Ein Beispiel wären hier über Kreis- und Stadtgrenzen hinweg fusionierte Sparkassen und Volksbanken. **Überregionale Banken** erstrecken ihr Absatzgebiet über mehrere Bundesländer bis hin zur bundesweiten Ausdehnung¹¹⁰¹ (vgl. hierzu auch die Ausführungen zur deutschen Bankenlandschaft unter 2.5).

5.4.4.2 Internationale Markenstrategie

Die internationale Markenstrategie wird zwischen globalen Markenstrategien und multinationalen Markenstrategien differenziert.¹¹⁰² Bei **globalen Markenstrategien** versuchen Unternehmen, den Markenauftritt international zu standardisieren und nicht oder nur möglichst gering auf nationale Besonderheiten einzugehen. Als Beispiel für eine globale Marke aus dem Bereich der Kreditinstitute ist die *Citibank* zu nennen.¹¹⁰³ Der Superlativ der internationalen Marke ist die **Weltmarke**, bei der nicht einmal mehr zwischen Kulturkreisen, Sprachkreisen oder Kontinenten differenziert wird, wie evtl. noch bei der internationalen Markenstrategie. Eine klassische Weltmarke ist *Coca Cola*. Als wesentlicher **Vorteil** der internationalen Strategie ist die konsequente Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen im Produktions- und Kommunikationsbereich zu nennen. **Nachteile** bestehen vorwiegend in der Nichtberücksichtigung lukrativer nationaler

¹⁰⁹⁸ vgl. Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 489

¹⁰⁹⁹ vgl. Maier (1999), S. 134

¹¹⁰⁰ Exkurs zu **Nielsen-Gebieten**: Deutschland wurde von dem Marktforschungsinstitut AC Nielsen nach Marktgegebenheiten, wie bspw. Vergleichbarkeit der Kaufkraft, zu Marktforschungszwecken in sieben Bereiche unterteilt.

¹¹⁰¹ vgl. Maier (1999), S. 134

¹¹⁰² vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 159

¹¹⁰³ vgl. Seebauer (2004), S. 126

Marktnischen und kultureller Besonderheiten.¹¹⁰⁴ Globale Marken sind heutzutage jedoch nicht unumstritten. Mitunter werden sie als Symbole für die **Schattenseiten der Globalisierung** gesehen und mit Attributen wie Ausbeutung, Verschmutzung oder kulturellem Imperialismus in Verbindung gebracht. Erinnert sei hier an die Bilder von Globalisierungsgegnern, die im schweizerischen Davos ein *McDonald's* Restaurant demolierten oder in Seattle symbolisch *Cola*-Dosen zertraten. Für globale Marken wird es daher zunehmend wichtiger, Verantwortung zu übernehmen und nach einem sozialen und ethischen Kodex zu agieren.¹¹⁰⁵ Wie *Churchill* bereits feststellte: „Der Preis der Größe heißt Verantwortung.“¹¹⁰⁶ In diesem Kontext hat sich daher der **Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Ansatz** gebildet.¹¹⁰⁷ Das moralische Unternehmensverhalten wird für die Kunden zunehmend kaufrelevant.¹¹⁰⁸ An dieser Stelle sei *Zedtwitz-Arnim* zitiert, dessen 1961 erschienenes Buch den Titel trägt: „Tue Gutes und rede darüber.“ Der Aspekt CSR wird unter 6.1.8 separat diskutiert.

Bei **multinationalen Markenstrategien** werden in den einzelnen Ländern von einem Unternehmen sogenannte „**Local Brands**“ angeboten, die spezifischen nationalen oder mentalitätsähnlichen Besonderheiten angepasst wurden.¹¹⁰⁹ Hier wird mitunter auch von **Glocals** gesprochen. Glocals (Kunstbegriff aus global und local) bezeichnen ländergrenzenüberschreitende, ethnisch-kulturell ähnliche Gebiete, die sich mit einem größtenteils einheitlichen Marketing-Konzept ansprechen lassen. Im Bereich der Kreditinstitute sind als Beispiele für Familienmarken, die auf spezifische Länder zugeschnitten sind, die *HVB Group* zu nennen, die u.a. in Polen die *BPH Bank* und in Österreich die *Austria Credit Anstalt* betreibt.¹¹¹⁰

Vorteile dieses Konzepts sind die bessere Anpassung an die nationalen Gegebenheiten, wie zum Beispiel gesonderte Kundenwünsche, spezifisches Wettbewerbsumfeld, Unterschiede in der Kaufkraft oder gesetzliche oder religiöse Besonderheiten.¹¹¹¹ Zum letzten Punkt sei ein Beispiel genannt. In der islamischen Welt ist „Grün“ beispielsweise die Farbe der Propheten und darf für so profane Zwecke wie Werbung nicht genutzt werden.¹¹¹² Sollte Grün die zentrale Farbe des Corporate Designs einer Marke sein, so wäre eine unveränderte Ausweitung in den islamischen Kulturkreis problematisch. **Nachteile** bestehen vor allem in der mangelnden Nutzung von Marketing-Synergien und fehlenden stückkostenbedingten Degressionseffekten im Sinne der *Economies of Scale*.¹¹¹³

¹¹⁰⁴ vgl. bspw. zu Chancen und Risiken international standardisierter Werbung Wildschütz (2003), S. 25-35

¹¹⁰⁵ Holt / Quelch / Taylor, in *Harvard Business Manager* 3/2005, S. 20-31

¹¹⁰⁶ Unger, in *Markenartikel* 1-2/2005, S. 40

¹¹⁰⁷ Für den Begriff Corporate Social Responsibility gibt es keine allgemeingültige Definition. Er lässt sich jedoch allgemein mit der unternehmerischen Gesellschafts- oder Sozialverantwortung charakterisieren.

¹¹⁰⁸ vgl. Schoenheit, in *Absatzwirtschaft* 2/2007, S. 41

¹¹⁰⁹ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 159

¹¹¹⁰ vgl. Seebauer (2004), S. 125

¹¹¹¹ vgl. Meffert, in Dichtl / Eckers (Hrsg.) (1992), S. 149 f.

¹¹¹² vgl. Wildschütz (2003), S. 31

¹¹¹³ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 159

Selbstredend gibt es noch verschiedene Abstufungen und Mischformen der internationalen Markenführung, auf deren Ausführung an dieser Stelle jedoch verzichtet werden soll. Es wird auf die angegebenen Quellen verwiesen.¹¹¹⁴

Geänderte Rahmenbedingungen, wie beispielsweise durch die europäische Währungsunion sowie neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien, haben speziell im Finanzbereich zu einer Ausdehnung der internationalen Aktivitäten und Verflechtungen geführt.¹¹¹⁵ M.E. trifft dieser Punkt jedoch eher auf Anlage-, Investitions- und Spekulationsoptionen zu als auf das Einlage- oder Kreditgeschäft im Privatkundenbereich, speziell im Filialbetrieb.

Es ist deutlich geworden, dass sich in der geopolitischen Markenausrichtung diverse Abstufungsmöglichkeiten und Besonderheiten ergeben. Da Bankdienstleistungen in der Regel den Charakter von Vertrauensgütern aufweisen und das Bankgeschäft per se zu einem hohen Grad auf Vertrauen basiert, hat m.E. ein regionales oder zumindest nationales Institut gegenüber einem ausländischen Anbieter Vertrauensvorteile. Es sei denn, der ausländische Anbieter profitiert von einem für die Finanzbranche relevanten Country of Origin-Effekt, wie beispielsweise eine Schweizer Bank. Als überzeichnetes Beispiel sei hier der assoziative Vergleich zwischen der Sparkasse vor der Haustür und einer ausländischen Direktbank (evtl. aus dem osteuropäischen Raum) genannt. Diese Aussage ist natürlich hypothetischer Natur und müsste empirisch verifiziert zu werden.

5.4.5 Kooperative Markenstrategien im Wettbewerb

5.4.5.1 Co-Branding

Co-Branding geht über die herkömmliche Markendehnung hinaus und gewinnt vor allem in jüngerer Zeit zunehmend an Bedeutung. Für Co-Branding wird auch synonym der Begriff **Markenallianzen** verwendet.¹¹¹⁶ In der Literatur finden sich zu Co-Branding folgende Aussagen:¹¹¹⁷

- Kooperation zwischen Marken,
- Leistungsmarkierung durch mehrere Marken,
- Sichtbare Markenzusammenarbeit oder
- Verbindung starker Marken.

Keller definiert Co-Branding wie folgt: „Co-branding – also called brand bundling or brand alliances – occurs when two or more existing brands are combined into a joint product and/or marketed together in some fashion.“¹¹¹⁸ *Esch* konstatiert zum Co-Branding:

¹¹¹⁴ vgl. zu gemischten internationalen Markenstrategien Becker, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 490; Maier (1999), S. 136; Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 160 ff.; Meffert, in Dichtl / Eckers (Hrsg.) (1992), S. 151 f.

¹¹¹⁵ vgl. Maier (1999), S. 135 f.

¹¹¹⁶ vgl. Esch (2003), S. 339

¹¹¹⁷ vgl. Baumgarth (2003), S. 22 f.

¹¹¹⁸ Keller (1998), S. 283

“Durch eine Markenallianz wird die Kraft von mindestens zwei Marken gebündelt. Daraus sollen sich entsprechend Vorteile ergeben gegenüber der Nutzung einer einzigen Marke.“¹¹¹⁹ Und *Baumgarth* schreibt: „Co-Branding ist die systematische Markierung einer Leistung durch mindestens zwei Marken, wobei alle sowohl für Dritte wahrnehmbar sein als auch weiterhin eigenständig auftreten müssen.“¹¹²⁰ *Baumgarth* stellt in Bezug auf seine Definition des Co-Brandings folgende Aspekte noch einmal gesondert heraus:¹¹²¹

- Verbindung von mindestens zwei Marken.
- Die beteiligten Marken sind vor, während und nach dem Co-Branding aus Sicht der Kunden getrennte Marken.
- Es handelt sich um eine gemeinsame Markenpolitik, d.h. die markenpolitische Option ist von allen Seiten beabsichtigt und gewollt.
- Es wird gemeinsam eine Leistung erbracht.
- Die Zusammenarbeit ist für die Kunden wahrnehmbar und ersichtlich.

In Analogie zum Imagetransfer der Markendehnung bzw. zum positiven kaufrelevanten Spillover-Effekt besteht auch beim Co-Branding das Ziel darin, positive Gedächtnisvorstellungen beider Marken auf ein Angebot, das unter beiden Marken geführt wird, zu übertragen. „Im Vergleich zu einer Markendehnung sind Markenallianzen dann vorteilhaft, wenn der Imagetransfer auf ein Angebot durch Nutzung mehrerer Marken effektiver und effizienter ist als bei dem Transfer einer einzigen Marke.“¹¹²² Die Besonderheit des Co-Brandings besteht darin, „(...) dass mindestens zwei Identitäten eigenständiger Marken unter Berücksichtigung der zu Grunde liegenden gemeinsamen Leistung verbunden werden müssen, ohne dass es zu Widersprüchen oder Konflikten zwischen den Selbst- und Fremdbildern kommt.“¹¹²³ *Esch* differenziert dabei zwischen dem Co-Branding als strategischem **Endorser** und dem Co-Branding als strategischem **Enabler**. Als Endorser beschreibt er dabei die Nutzung portfoliofremder Marken für die eigene Produktgruppe. Mit Enabler bezeichnet er das Erschließen neuer Produktgruppen durch Co-Branding.¹¹²⁴

Als Beispiele für Co-Branding sind u.a. *Sony Ericsson* aus dem Telekommunikationsbereich, *Gevalia Daim* aus dem Bereich Kaffee/Schokoriegel oder *Baileys Häagen-Dazs* aus dem Bereich Lebensmittel/Eiscreme zu nennen. Im Beispiel der *Baileys*-Eiscreme von *Häagen-Dazs* wäre *Häagen-Dazs* der Endorser und *Baileys* der Enabler. Die folgende Abb. 48 zeigt Beispiele zum Co-Branding.

¹¹¹⁹ Esch (2003), S. 339

¹¹²⁰ Baumgarth (2003), S. 30

¹¹²¹ vgl. Baumgarth (2003), S. 30

¹¹²² Esch (2003), S. 341

¹¹²³ Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 151

¹¹²⁴ vgl. Esch (2002), S. 344 f.



Abb. 48: Co-Branding in der Konsumgüterbranche

Im Bereich des Co-Brandings unter der Beteiligung von Finanzdienstleistern sind vorwiegend Aktivitäten von Kreditkartenanbietern wie bspw. *VISA* oder *Mastercard* zu beobachten. Die folgende Abb. 49 zeigt hierzu beispielhaft den Automobilhersteller *Porsche* und den Warenhauskonzern *Karstadt*. Aber auch Banken engagieren sich zunehmend. So ist die *Commerzbank* exklusiver Partner des Online-Auktionshauses *Ebay* in der Kategorie Finanzdienstleister. *Petra Borisch*, Bereichsleiterin Marketing bei der *Commerzbank*, kommentierte den Schritt damit, den Vermarktungsansatz zu verbreitern und dort sein zu wollen, wo die potentiellen Kunden sind. Weitere positive Erfahrungen hat die *Commerzbank* beispielsweise durch Kooperationen mit der *Steigenberger Group* (Hotelgewerbe) oder dem Reisekonzern *TUI* gemacht.¹¹²⁵

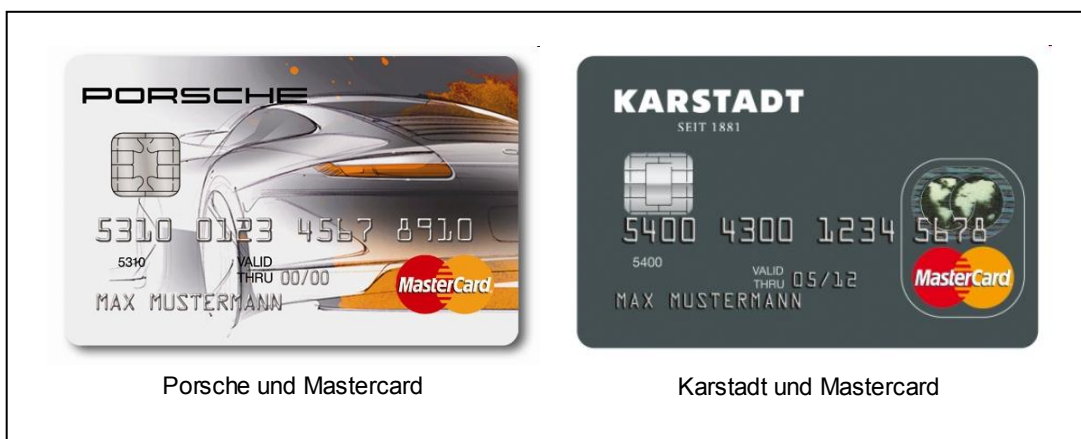


Abb. 49: Co-Branding bei Finanzdienstleistern

¹¹²⁵ vgl. Munkelt (o.J.): "Passt Ebay zur Commerzbank". URL: http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Marke-Strategie/News/_pv/_p/1003002/_t_ft/_b/61002/default.aspx/passt-ebay-zur-commerzbank.html (Stand 18.07.2007)

Maier weist m.E. zu Recht jedoch darauf hin, dass es sich im Fall des Co-Brandings mit Kreditkartenanbietern um ein **unechtes Co-Branding** handelt, weil es **kaum markenpolitisch geplant** wird. Vielmehr ist die Kooperation aufgrund der oligopolistischen Marktstruktur, bei der in der Regel nur die Anbieter *Mastercard* und *VISA* zur Verfügung stehen, ein zwingendes Erfordernis, wenn die Nutzenfunktion der Kreditkarte angeboten werden soll. In Bezug auf Banken fügt er hinzu, dass sich durch die Kooperation mit den Kreditkartenanbietern im Grunde keine Differenzierungspotentiale ergeben, da alle Banken auf dieselben Anbieter zurückgreifen.¹¹²⁶ Ein solches Co-Branding zwischen einer Bank und einem Kreditkartenanbieter strahlt nicht positiv auf den Markenkern der Bank ab, weil die Exklusivität der Partnermarke fehlt. *Seebauer* konstatiert daher, dass es schwierig ist, das Hauptziel des Co-Brandings umzusetzen, nämlich dem Kunden einen Zusatznutzen zu liefern und die eigene Markenidentität zu stärken.¹¹²⁷

Maier konstatiert, dass es sich bei Co-Brandings zwischen Kreditkartenunternehmen bzw. Banken und finanzdienstleistungsfremden Branchen wie Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen zumindest für den Empfänger der Finanzdienstleistung anders verhält. Dieser kann seinen Kunden durch die Kooperation mit einem Finanzdienstleister ein maßgeschneidertes präferenzschaffendes Angebot offerieren. *Maier* stellt jedoch fest, dass daraus keine Differenzierungskraft für den Finanzdienstleister generiert wird.¹¹²⁸ Versteht man Co-Branding rein als Imagetransfer, so würde der Finanzdienstleister von der Kooperation nicht profitieren.¹¹²⁹ Diese Sichtweise *Maiers* ist m.E. jedoch zu kritisch gefasst. M.E. wird sich das Image der Getränkemarke *Baileys* durch das Co-Branding mit *Häagen-Dazs* auch nicht signifikant ändern. Das Unternehmensziel besteht in der Gewinnmaximierung und daher ist Co-Branding m.E. ein probates Mittel der Absatzsteigerung. Es ist davon auszugehen, dass *Baileys* Geschmacksessenzen zuliefert und am Umsatz beteiligt ist. Ferner profitiert *Baileys* von der Werbung für das Kooperationsprodukt.

Eine Sonderform des Co-Brandings ist die Schaffung einer neuen (zusätzlichen) Marke durch Kooperation, in der die einzelnen Marken jedoch bestehen bleiben. In diesem Zusammenhang hat sich die Bezeichnung **Mega-Brands** etabliert.¹¹³⁰ Ein vielzitiertes Beispiel für eine Mega-Brand-Kooperation ist die 1997 gegründete Luftfahrtallianz *Star Alliance*, ein Zusammenschluss mehrerer Luftfahrt Dienstleister. Die folgende Abb. 50 zeigt die aktuellen Kooperationspartner der *Star Alliance*.

¹¹²⁶ vgl. *Maier* (1999), S. 143

¹¹²⁷ vgl. *Seebauer* (2004), S. 122

¹¹²⁸ vgl. *Maier* (1999), S. 144

¹¹²⁹ vgl. *Maier* (1999), S. 143 f.

¹¹³⁰ vgl. *Esch* (2003), S. 340; *Meffert*, in *Meffert / Burmann / Koers* (Hrsg.) (2002), S. 151



Abb. 50: Mega-Brand *Star Alliance*

Als weitere Ausprägungen des Co-Brandings sind Co-Promotion, Composite-Branding und Ingredient Branding zu nennen.¹¹³¹ Bei **Co-Promotions** bewirbt *McDonald's* bspw. mittels Spielfiguren in der Juniortüte den neuesten *Walt Disney*-Film. Oder die Werbung für *Braun*-Bügeleisen enthält einen Hinweis auf die Verwendung des Waschmittels *Ariel*. Beim **Composite-Branding** handelt es sich quasi um Markenzusammenschlüsse mit dem Ziel, ein Systemangebot zu generieren und die Leistungstiefe für den Kunden zu erhöhen. So gab es bspw. im Bereich Eigenheim das Systemangebot *BOS*, in dem *Biehl* (Fertighäuser), *OBI* (Baumarkt) und die Bausparkasse *Schwäbisch Hall* kooperierten.¹¹³² Eine aktuelle Überprüfung hat jedoch ergeben, dass es dieses Systemangebot offenbar nicht mehr gibt. Beim **Ingredient Branding** werden Markenkooperationen in der vertikalen Wertschöpfungskette ausgelobt, wie beispielsweise *Intel Inside* bei Computern (Hinweis auf den verbauten Chip des Chip-Produzenten Intel). Dieser Punkt wird aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung nachfolgend unter 5.4.5.2 separat behandelt.

Eine Analyse von *Geylani/Inman/Hofstede* hat ergeben, dass vom Co-Branding beide Marken profitieren können und dass es bei der Wahl des Partners nicht unbedingt darauf ankommt, den bestmöglichen Kooperationspartner zu gewinnen. „Our findings indicate that it is not necessarily in a brand's best interest to choose an alliance partner that is of the highest performance possible. Moreover, we find that, while expected values of brand attributes may improve as a result of co-branding, under certain conditions the uncertainty

¹¹³¹ vgl. Esch (2003), S. 340, Maier (1999), S. 145

¹¹³² vgl. Maier (1999), S. 145

associated with the brands increases through the alliance.”¹¹³³ Zu weiteren Details wird auf die angegebene Quelle verwiesen.

Die **Vorteile** des Co-Brandings bestehen im positiven Imagetransfer sowie in der Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten bzw. Einnahmequellen. Die **Hauptgefahren** des Co-Brandings bestehen zum einen in negativen Ausstrahlungseffekten zwischen den beteiligten Marken. Zum anderen kann die Kombination von Marken zu einer diffusen, unprägnanten Markenidentität führen. Daher ist ein hinreichender Fit zwischen den Markenkooperationspartnern sowie die deutliche Herausstellung des Leistungsbezugs der beteiligten Marken von hoher Wichtigkeit für ein erfolgreiches Co-Branding.

5.4.5.2 Ingredient Branding

Es lässt sich feststellen, dass das Konzept des **Ingredient Brandings** an Bedeutung gewinnt, weshalb es an dieser Stelle separat vorgestellt wird. Dabei lässt sich konstatieren, dass der Ansatz bereits in der 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts etwa in der chemischen Industrie für Kunststoffe und Fiberglas eingesetzt wurde. In letzter Zeit ist es Komponentenherstellern verstärkt gelungen, mittels Ingredient Branding aus der Anonymität zu treten. Beispiele wären *Alcantara* (Bekleidung), *Teflon* (Geschirr, Bootsfarben), *Sympatex* (Membransysteme in Bekleidung), *Intel* (Computerprozessoren), *Shimano* (Fahrradkomponenten) oder *GORE-TEX* (Textillamine in Bekleidung).¹¹³⁴ So hat bei *GORE-TEX* die vom Bekleidungshersteller verwendete „Zutat“ *GORE-TEX*-Faser beim Endkunden einen so hohen Stellenwert, dass er rein aus der Verwendung dieses Rohmaterials herstellerunabhängig auf bestimmte Eigenschaften und Produktvorteile, wie zum Beispiel Wind- und Wetterschutz sowie Atmungsaktivität, schließt.¹¹³⁵ So entsteht quasi eine Win-Win-Win-Situation, für den Faserproduzenten, den Bekleidungshersteller und den Endkunden.

Auch wenn das Phänomen des Ingredient Brandings schon seit längerem praktiziert wird, so ist der Begriff doch neueren Datums. Er wurde zu Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts formuliert und bedeutet wörtlich übersetzt in etwa „Markierung von Zutaten“ oder „Markierung von Bestandteilen“.¹¹³⁶ Eine sehr umfassende Definition des Ingredient-Branding-Konzepts stammt von *Mattmüller/Irion/Götting*: „Ingredient Branding wird als marktstufenübergreifende Markenpolitik von Materialien, Komponenten oder Teilen verstanden, die in anderen Produkten mit dem Ziel zum Einsatz kommen, dass ihre Leistung vom Endkunden als eigenständiger Bestandteil dieser Produkte wahrgenommen wird. Marken im Rahmen einer Ingredient Branding Strategie werden hierbei nicht nur auf der direkten Abnehmerstufe, sondern auch über mehrere Stufen hinweg bis zum Endnachfrager oder Endverwender eingesetzt.“¹¹³⁷ Es lassen sich aus der Definition folgende konstitutive Merkmale ableiten:

¹¹³³ siehe Geylani / Inman / Hofstede (2008), S. 730

¹¹³⁴ vgl. Mattmüller / Irion / Götting, in Mattmüller / Michael / Tunder (Hrsg.) (2009), S. 10 f.

¹¹³⁵ vgl. Dahlhoff, in Gottschalk / Dannenberg (Hrsg.) (2006), S. 54

¹¹³⁶ vgl. Norris (1992), S. 19 ff.

¹¹³⁷ Mattmüller / Irion / Götting, in Mattmüller / Michael / Tunder (Hrsg.) (2009), S. 13

- „Ingredient Branding basiert auf einer endverbraucherorientierten Vermarktungsaktivität des Zulieferers und/oder des Endprodukt Herstellers.
- Ingredient Branding ist ein markentechnisches Instrument für Investitionsgüter, Verbrauchsgüter, Konsumgüter und Dienstleistungen. Es liegt in der Regel ein mehrstufiges Marketing mit einer marktstufenübergreifenden Markierung vor.
- Ingredient Branding bedeutet, dass ein Teilprodukt in einem Endprodukt mit einer Markierung in der Nutzenwahrnehmung für den Endverbraucher relevant ist.“¹¹³⁸

Das Ziel des Ingredient Brandings besteht als Instrument des vertikalen Marketings darin, Einflussnahme auf die Kaufentscheidung der Nachfrager zu nehmen. Ingredient Branding basiert auf einer Pull-Wirkung. Entgegen einer reinen Push-Strategie, bei der man versucht, sich auf die Abnehmer der nächsten Marktstufe zu konzentrieren, installieren die Zulieferer mit dem Ingredient Branding ein **Pull-through-System**. Ziel ist es, bei den Kunden seiner Kunden Präferenzen zu schaffen, um damit die Nachfrage nach dem eigenen Zulieferprodukt zu steigern. Da die Vorprodukte in der nachfolgenden Absatzebene in der Regel nicht sichtbar werden, sind die Markierung und die Verwendung einer Marke von hoher Bedeutung.¹¹³⁹ Das Vorprodukt wird somit zur Marke in der Marke. *Swaminathan/Reddy/Loughran Dommer* haben anhand von Scanner-Panel-Daten des Marktforschungsinstitutes *A.C. Nielsen* den „Spillover“-Effekt, sprich die Ausstrahlung der Markenkooperation auf die Einzelmarken, untersucht und festgestellt, dass „(...) there is a significant behavioral spillover impact of trial of the cobranded product on the purchase probability of both the host and ingredient brands. This effect is greater among prior non-loyal users and prior non-users of the host and ingredient brands and when there is a higher degree of perceived fit between the host and ingredient brand.“¹¹⁴⁰

Abschließend werden die Vor- und Nachteile des Ingredient Brandings als Markenstrategie betrachtet.

Vorteile von Ingredient Brands:

Aus Kundensicht stellen Ingredient Brands ein Qualitätssignal dar. *Esch* nennt hier mit Bezugnahme auf *Jacoby/Szybillo/Busato-Schach* den Begriff „**Information Chunk**“, der sich auf einen markierten Produktteil bezieht und einer verdichteten Information, ähnlich einem Gütesiegel oder einem Qualitätsurteil von Stiftung Warentest, entspricht.¹¹⁴¹ Eine Studie von *Carpenter/Glazer/Nakamoto* ergab, dass die Einbeziehung einer markierten Eigenschaft eines Produkts selbst dann noch signifikant das Kaufverhalten des Kunden beeinflusst, wenn diesem mitgeteilt wird, dass die markierte Eigenschaft für das Produkt irrelevant sei. So titeln sie: „Meaningful brands from meaningless differentiation.“¹¹⁴² Ingredient Brands haben somit einen direkten positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung, ob rational oder psychologisch. Ferner bieten sie dem Zulieferer die Möglichkeit, aufgrund der Pull-through-Strategie gegenüber Wettbewerbern Markteintrittsbarrieren aufzubauen

¹¹³⁸ Mattmüller / Irion / Götting, in Mattmüller / Michael / Tunder (Hrsg.) (2009), S. 19

¹¹³⁹ vgl. Esch (2003), S. 352

¹¹⁴⁰ Swaminathan / Reddy / Loughran Dommer (2012), S. 237

¹¹⁴¹ vgl. Esch (2003), S. 353; nach *Jacoby / Szybillo / Busato-Schach* (1977), o.S.

¹¹⁴² vgl. *Carpenter / Glazer / Nakamoto* (1994), S. 339 ff.

und in späteren Phasen auch Einkünfte durch die Vergabe von Nutzungsrechten der Marke auf das Endprodukt zu erzielen.¹¹⁴³

Nachteile von Ingredient Brands:

Die Nachteile bestehen selbstredend zunächst darin, eine Ingredient-Marke mit Innovationskraft, Zeit und Kostenaufwand aufzubauen und beim Endkunden eine Präferenz zu schaffen, um anschließend den beschriebenen Pull-through-Effekt zu initiieren. Dabei sind gegebenenfalls Widerstände auf der Herstellerseite zu überwinden und die Qualitätssicherung im nachgelagerten Bereich ist sicherzustellen, um nicht den eigenen „wertvollen“ Ruf zu beschädigen.¹¹⁴⁴ Wie beim Co-Branding besteht auch bei Ingredient Branding die Gefahr, von einer klaren Positionierung in ein diffuses, unprägnantes Markenbild abzugleiten.¹¹⁴⁵

Speziell die unter Vorteilen angeführte **Garantie- und Vertrauensfunktion** von Ingredient Brands ist m.E. ein geeignetes Instrument der Vertrauensbildung bei Kreditinstituten. Wie bereits vielfach angeklungen, stellt die Marke im Bereich der Kreditinstitute eine zentrale Vertrauenssicherungsfunktion dar. Ingredient Brands könnten diese für den Kunden präferenzbildend verstärken. Es ist jedoch problematisch, wie bei einem Konsumgüterhersteller die Wertschöpfungskette aufzubrechen und markierte Komponenten zu integrieren. Es wäre jedoch eine Möglichkeit, beispielsweise im Bereich der Sicherheitstechnik mit renommierten Marken wie zum Beispiel *Siemens* zusammenzuarbeiten. So stellt etwa die kriminell motivierte Manipulation von Geldautomaten, das sogenannte *Fishing*, ein zunehmendes Problem dar und verunsichert die Kunden. Würden hier etwa die neuen manipulationsfreien Geldautomaten der Marke *Siemens* ausgelobt werden, so könnte sich die Bank kundenrelevant profilieren. Ein weiteres Beispiel könnte die IT-Sicherheitstechnik betreffen, um beispielsweise das Online-Banking vor kriminellen Machenschaften zu schützen. Auf der Website der Bank könnte das Markenzeichen eines anerkannten Sicherheitspartners platziert werden.

Im Bereich des englischen Lebensmitteleinzelhandels sind Beispiele für Ingredient Branding mit Beteiligung von Kreditinstituten zu beobachten. Die Kreditinstitute agieren hier jedoch nicht als Host, der sich durch die Integration einer Komponentenmarke selber aufwertet, sondern selber als Ingredient.¹¹⁴⁶ So bedient sich beispielsweise die Supermarktkette *Tesco* des Ingredients *RHB Bank*, um den Kunden zu signalisieren, dass hier das Know-how einer etablierten Bank involviert ist.

¹¹⁴³ vgl. Esch (2003), S. 353

¹¹⁴⁴ vgl. Esch (2003), S. 353

¹¹⁴⁵ vgl. Meffert, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 152

¹¹⁴⁶ vgl. Maier (1999), S. 146 ff.

5.4.6 Markenstrategien im vertikalen Wettbewerb

5.4.6.1 Luxus-Markenstrategie

Wie unter 5.4.1 „Grundausrichtungen der Markenstrategie“ ausgeführt, lassen sich Marken auf der vertikalen Ebene nach der Kompetenzhöhe prinzipiell in die Bereiche Handelsmarken, Herstellermarken und Premiummarken unterteilen. Da Hersteller- und Handelsmarken bereits unter Kapitel 3 beschrieben wurden, soll im Weiteren die **Premium-** oder **Luxusmarkenstrategie** als Sonderform der Herstellermarke analysiert werden.

In der Konsumwelt haben sich Luxusmarken etabliert, die in ihrem Markt oft seit Jahrzehnten an der Spitze stehen, als Synonym für höchste Qualität betrachtet werden und Preise jenseits aller Material- und Herstellkosten erzielen. In einer Zeit, in der die Grundbedürfnisse befriedigt sind, steigt die Sehnsucht nach Schönheit, Exklusivität, Perfektion und Luxus.¹¹⁴⁷ Nach der Bedürfnispyramide von *Maslow* bildet die Grundsicherung die Basis, doch an der Spitze steht die Selbstverwirklichung.

„Nach der Definition im Lexikon werden Produkte dann als luxuriös betrachtet, wenn sie als Gesamtheit (Schmuck) oder in einzelnen Komponenten Eigenschaften haben, die deutlich über den Bereich des Nützlichen und Nötigen hinausgehen. Und es ist das Unnütze, Spezielle, das wir nicht brauchen, aber begehren, das unser Herz erfreut und das dieses Produkt für uns attraktiv und einzigartig macht – die Erfüllung einer Grundfunktion setzen wir als selbstverständlich voraus. Es ist selbstverständlich, dass ein Füllfederhalter schreibt, ein Pullover Wärme gibt, eine Uhr die Zeit misst. Aber darüber hinaus können diese Produkte so geschaffen sein, dass sie ihrem Besitzer Zusatzbedürfnisse befriedigen, einen Hauch von Exklusivität oder Perfektion mitliefern, die ihn dazu bewegen, eben nicht nur einen Füller oder Pullover, sondern ein ganz bestimmtes Produkt oder eine Marke zu wählen und dafür oft den vielfachen Preis zu bezahlen.“¹¹⁴⁸ Es kommt dabei weniger auf die konkreten technisch-funktionalen Eigenschaften als vielmehr auf die Verwirklichung abstrakter, oftmals ästhetisch-kultureller Nutzenversprechen an.¹¹⁴⁹

Esch beschreibt Luxus als große Differenz zwischen Begehrlichkeit und Erreichbarkeit.¹¹⁵⁰ *Lasslop* stellt bei der Definition von Luxus den Diffusions- bzw. Knappheitsgrad heraus und deutet damit auf die Relativität von Luxus hin. So galt ein TV-Gerät vor 40 Jahren beispielsweise als Luxusgut.¹¹⁵¹ Heute gehört es zum Lebensstandard, zumindest in einigen Teilen der Welt. Luxus ist somit ein sehr subjektiver Begriff. So mag dem einen die *Rolex*-Automatikuhr 5.000 Euro wert sein, wohingegen ein anderer hierüber nur den Kopf schüttelt und seine Digitaluhr vermutlich sogar exakter läuft.

¹¹⁴⁷ vgl. Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 646

¹¹⁴⁸ Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 646

¹¹⁴⁹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 334

¹¹⁵⁰ Vortrag von Franz-Rudolf Esch bei der Autovision in Wolfsburg zum Thema „Markenführung“ am 13.12.2007

¹¹⁵¹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 331

Die gewandelte Funktion des Konsums erklärt sich speziell aus einer **soziologischen Perspektive**. Wie unter 3.4.3 umfassend dargelegt, erfüllen Marken heutzutage vor dem Hintergrund zunehmend verschwindender Schicht- und Klassenunterschiede über die reine Nutzenfunktion hinaus soziale Funktionen, wie beispielsweise den Ausdruck der eigenen Persönlichkeit oder des eigenen Wertesystems. Genussorientierung, Hedonismus sowie das Streben nach Selbstverwirklichung und Authentizität sind zentrale Triebkräfte dieser Entwicklung.¹¹⁵²

Belz stellt in Bezug auf die Bedürfnisbefriedigung durch Luxusmarken speziell die beiden soziologisch geprägten Aspekte „**Bedürfnis nach Prestige**“ und „**Bedürfnis nach Selbstachtung**“ heraus.¹¹⁵³ Damit kombiniert er die extrinsische und die intrinsische Motivationsperspektive. Mit dem Bedürfnis nach Prestige wird der **extrinsischen Motivation** nachgekommen, seinen Platz in der Gesellschaft sichtbar zu machen. Das gilt umso mehr, je mehr traditionelle Werte und Institutionen, wie beispielsweise die Ehe oder die Familie, in Frage gestellt werden. Den Luxusmarkenprodukten kann eine hohe **Inszenierungsfunktion** attestiert werden. Sie sind sichtbare Zeichen der Rolle, die ein Individuum in der Gesellschaft einnimmt oder gern einnehmen möchte.¹¹⁵⁴ In diesen Zusammenhang gehört auch der **Veblen-Effekt**, bei dem Konsumenten bewusst höherpreisige Produkte aufgrund ihrer inhärenten Öffentlichkeitswirksamkeit wählen, um damit bewusst finanziellen Wohlstand, Prestige und Status zu demonstrieren. *Bitektine* beschreibt Status als „(...) the act of social acceptance (...)“¹¹⁵⁵ Das dahinterstehende distinktive Selbstkonzept zeigt sich speziell bei Mode, Uhren und Automobilen. Aufgrund der Besonderheit der Preisfunktion von Luxusmarken wird hier in der Regel eine sehr defensive Rabatt- und Konditionenpolitik betrieben.¹¹⁵⁶

Mit dem **Bedürfnis nach Selbstachtung** versucht der Konsument Produkte zu kaufen oder zu verwenden, die seine eigene Persönlichkeit unterstreichen; hier handelt es sich um eine **intrinsische Motivation**. Wie bereits im Rahmen der Ausführungen zum geänderten Konsumentenverhalten dargestellt, verliert der materielle Luxus in Form des Statuskonsums an Bedeutung. Es lässt sich konstatieren, dass Luxus stiller geworden ist.¹¹⁵⁷ „Es ist dem Einzelnen dabei nicht mehr wichtig, gesehen zu werden, sondern er freut sich und genießt fernab aller Öffentlichkeit allein oder im Kreis von Gleichgesinnten.“¹¹⁵⁸

Diese Erkenntnis hat sicher keine Allgemeingültigkeit und lässt sich sicher auch nicht pauschalisieren, sie zeigt jedoch einen Trend auf, der m.E. für eine erfolgreiche Luxusmarkenstrategie von hoher Bedeutung ist. Die Luxusmarke wird zu etwas Persönlichem, etwas Intimen, dem man sich verbunden fühlt und mit dem man selbst

¹¹⁵² vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 328 f.

¹¹⁵³ vgl. Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 647

¹¹⁵⁴ vgl. Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 647

¹¹⁵⁵ Bitektine (2011), S. 161

¹¹⁵⁶ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 343

¹¹⁵⁷ vgl. Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 647

¹¹⁵⁸ Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 647

Freundschaft geschlossen hat. Die Luxusmarke versteht und stimuliert die innersten Wünsche des Konsumenten. Das „Face to Face“ zwischen Marke und Konsument wandelt sich zu einem „Heart to Heart“.

Anbieterkompetenz und Glaubwürdigkeit sind aus Sicht des Kunden eng mit Spezialisierung und Konzentration verbunden. „Der Kunde möchte nicht nur der Kunde eines guten Unternehmens sein, sondern vor allem auch wissen, für was das Unternehmen gut ist. Und wer ihm weismachen will, er sei für vieles gut, wird automatisch in den Spezialbereichen an Kompetenz verlieren.“¹¹⁵⁹ Es besteht die Gefahr, die Bekanntheit der Marke wichtiger einzuschätzen als die Eindeutigkeit der Vorstellungen, die mit ihr verbunden sind, und die Marke im Rahmen der Markendehnung ohne Bedacht zu strecken, um neue Umsatzquellen zu erschließen. So verkauft *Davidoff* nicht nur Zigarren, sondern auch Zigaretten, Parfum und Cognac. Der Markenname *Cartier* ist mittlerweile fast auf jeglicher Form von Accessoires zu finden. Hier stellt sich jedoch die Frage nach dem Markenkern, nach dem Differenzierungspotential. Es lässt sich konstatieren, dass die Kraft der Marke in diesem Fall sinkt und die enge persönliche Beziehung zu ihren Kennern aufgeweicht wird. Je anspruchsvoller der Käufer ist, umso strenger sind seine Forderungen. Er fühlt sich von „seiner Marke“ mitunter verraten und betrogen. Er wird sich persönlich eine neue Marke suchen, die er nicht mit jedem teilen muss. Die Käuferstruktur der gestreckten Luxusmarke wird sich somit im Laufe der Zeit wandeln und der Markenkern erodieren. In diesem Fall ist eine Zweitmarkenstrategie, die von der Erstmarke begleitet wird, oftmals die bessere Alternative.¹¹⁶⁰ *Lasslop* nimmt hier einen anderen Standpunkt ein. Er betont, dass Luxusmarken speziell durch ihr oftmals abstraktes, ästhetisch-kulturelles Nutzenversprechen quasi für eine Markendehnung prädestiniert seien, wie es ja vielfach in der Praxis auch zu beobachten ist.¹¹⁶¹ *Beltz* begründet seinen Standpunkt, indem er Luxusmarken als Kenner- und Netzwerkmarken charakterisiert, sie sind **exklusiv** und **elitär** und haben immer ein gewisses **Flair des Geheimtipps**. Sie sind für einen kleinen Kreis von Eingeweihten gedacht, die sich dadurch von der übrigen Welt abgrenzen. *Bletz* konstatiert in diesem Zusammenhang: „Es ist der Hauch des Geheimen, das Gefühl, schon allein durch das Wissen um die Marke und ihrer Qualität, dazuzugehören.“¹¹⁶² Ferner stellt *Beltz* fest: „Luxusmarken sind gleichfalls **Netzwerkmarken**, die unter Freunden weitergereicht werden. Die Zahl dieser Freunde kann sehr groß werden, nur betonen sollte man das nicht. Und wer seine Botschaft auf breiter Ebene streut, sich jedem anbietet, stolz seine Verkaufserfolge heraushebt und laut für sich selbst wirbt, richtet mehr Schaden an, als Anhänger zu finden.“¹¹⁶³ Luxusmarken stellen somit besondere Ansprüche an die Kommunikationspolitik des Herstellers. Im Gegensatz zum Markenartikel ist ihr Ziel nicht der höchstmögliche Bekanntheitsgrad, denn gerade wenn die Luxusmarke jedem bekannt ist und für jeden sichtbar zugänglich wird, beginnt sie an

¹¹⁵⁹ Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 648

¹¹⁶⁰ vgl. Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 648

¹¹⁶¹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 334

¹¹⁶² Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 649

¹¹⁶³ Belz, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 649

Kraft und Wert zu verlieren. Es lässt sich konstatieren, dass ihr eigener Erfolg so zum Grund ihres zukünftigen Misserfolgs werden kann.¹¹⁶⁴

Lasslop führt an, dass speziell bei Luxusmarken ein weltweit bekanntes Markenzeichen ein bestimmendes Element der Identität ist. Die **horizontale Markenerweiterung** beschreibt er als Mittel, ein ganzes Luxusuniversum zu schaffen, bei dem die Kernmarke von ihrem Bekanntheitsvorsprung profitieren kann. Bei der vertikalen Markendehnung in untere Preissegmente sieht er jedoch die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte und damit einer Verwässerung der Kernmarke.¹¹⁶⁵ *Magnoni/Roux* haben den Fall der „**Step-Down Line Extension (SDLE)**“ von Luxusmarken anhand einer internetbasierten Vorher-/Nachherstudie mit den Automobilmarken *BMW* (Luxus) und *Peugeot* (Non-Luxus) analysiert und festgestellt, dass „(...) SDLE negatively influences the main variables of consumer-brand relationships (self-brand connections, brand attachment, brand trust and brand commitment) only for the luxury brand *BMW*. The strongest dilution effects appear for the relational variables of emotional nature: self-brand connection and brand attachment.“¹¹⁶⁶ *Belz* betrachtet selbst die horizontale Markendehnung kritisch und betont, dass die Kompetenz und die Markenidentität der Marke klar erkennbar bleiben müssen, und warnt davor, dem Kunden ein zu breites Spektrum zu offerieren. *Han/Nunes/Drèze* stellen hierzu fest „This was a problem that *Burberry* faced in the 1990s when its trademark checked plaid became ubiquitous and was fashioned into everything from bikinis to umbrellas.“¹¹⁶⁷

Die beiden Ansätze des „stillen intimen Luxus“ und des „lauten prominenten Luxus“ lassen sich m.E. gut anhand einer Studie von *Han/Nunes/Drèze* verbinden. *Han/Nunes/Drèze* haben empirisch analysiert, welche Rolle die Markenprominenz zur Signalisierung des Status einnimmt. In einer ersten Studie haben sie die Beziehung zwischen der Markenprominenz und dem Preis analysiert und festgestellt, dass das Markenlogo bei teureren Luxusprodukten kleiner und unscheinbarer ist als bei günstigeren Luxusprodukten. „The data support the hypothesis that, on average, luxury brands *Gucci* and *LV* charge more for quieter handbags and shoes (i.e., those that display the brand less prominently). Similarly, *Mercedes* place larger emblems on its lower-priced cars, which is de facto evidence to suggest that people who purchase different classes of automobiles value brand prominence differently.“¹¹⁶⁸ In einer weiteren Analyse haben *Han/Nunes/Drèze* analysiert, welche Rolle die Markenprominenz bei Markenkopien, sog. „*Fakes*“, hat. Sie legen ihrer zweiten Analyse folgende Hypothese zugrunde: „Although there is no reason that counterfeiters cannot copy the pricier, quieter handbags as cheaply or easily as others in the manufacturer’s product line, we hypothesize that counterfeit goods tend to be copies of lower-priced, louder luxury goods because they are what posers demand.“¹¹⁶⁹ Die Untersuchung bestätigt die Hypothese: „In study 2, we show that the handbags counterfeiters choose to copy are the loud ones (i.e., their product line is

¹¹⁶⁴ vgl. *Belz*, in *Bruhn* (Hrsg.) (1994), S. 649

¹¹⁶⁵ vgl. *Lasslop*, in *Meffert / Burmann / Koers* (Hrsg.) (2002), S. 341

¹¹⁶⁶ *Magnoni / Roux* (2012), S. 595

¹¹⁶⁷ *Han / Nunes / Drèze* (2010), S. 27

¹¹⁶⁸ *Han / Nunes / Drèze* (2010), S. 20

¹¹⁶⁹ *Han / Nunes / Drèze* (2010), S. 20

driven by brand prominence). These are the bags that parvenus favour. It appears that poseurs, who are the most inclined to buy the fakes, demand what the parvenus are showing off – namely, the loud handbags – in line with a desire to prominently associate themselves with this group.”¹¹⁷⁰ Eine Untersuchung von *Wilcox/Kim/Sen* unterstützt die Aussage von *Han Nunes/Drèze*, dass der Erwerb von Fakes sozial motiviert ist. Sie zeigen anhand von drei Studien, dass „(...) consumers are more likely to buy a counterfeit brand when their luxury brand attitude serve a social-adjustive function (i.e., help them gain approval in social settings) rather than a value-expressive one (i.e., help them communicate their central values and self-identities).”¹¹⁷¹

Han/Nunes/Drèze gehen in einer dritten Studie der Frage nach, warum die etablierte Oberschicht den stillen Luxus bevorzugt. „Our theorizing presumes that patricians are more attuned to the distinguishing traits of luxury goods and therefore can recognize products and their prices without the need for conspicuous brand displays. In contrast, nonpatricians (parvenus, poseurs, and proletarians) cannot recognize the subtle cues and require loud signals to recognize a brand and the connotations of status. If this is the case, patricians can use subtle cues to signal each other, while parvenus must use loud cues to dissociate from the poseurs and proletarians.”¹¹⁷² Die Analyse von *Han/Nunes/Drèze* bestätigt die Vermutung, „(...) patricians do not require prominent brand markings to judge the value of a bag. They can recognize bags from the subtle design features of each of the manufacturers and accurately judge their relative price.”¹¹⁷³ So heben Probanden bspw. die besondere Lederqualität einer *Louis Vuitton*-Handtasche hervor, wie die Ecken und Kanten gearbeitet sind oder wie der abnehmbare Schlüsselanhänger gestaltet ist. Ebenso geben sie an, dass die Schlichtheit von *Chanel's „Mademoiselle-Look“* für sich spricht. Dieser „Blick“ steht „Nicht-Etablierten“ nicht zur Verfügung, weshalb sie große Logos benötigen, um Luxusmarken zu identifizieren. Als Extrembeispiel nennen *Han/Nunes/Drèze* die Marke *Bottega Veneta*, die das Markenzeichen nur auf der Innenseite zeigt. Diese Marke scheint sich somit ausschließlich an die etablierte Oberschicht zu richten und wird wahrscheinlich nie Gefahr laufen, Opfer einer Markenkopie zu werden.¹¹⁷⁴

Han/Nunes/Drèze interpretieren die Ergebnisse ihrer Studien wie folgt: „(...) patricians want to associate with other patricians but do not attempt to dissociate from the other groups. Parvenus want to associate with both patricians and parvenus (the haves) and exhibit a strong desire to dissociate from poseurs and proletarians (the have-nots). Akin to the parvenus, the poseurs seek the company of the haves, but they do not show a meaningful desire to dissociate from the have-nots. Finally, the proletarians seem happy to associate with all four groups without any significant differences.”¹¹⁷⁵ Als Resultat ihrer Untersuchungen leiten *Han/Nunes/Drèze* drei Implikationen für die Markenführung ab: “1) (...)

¹¹⁷⁰ Han / Nunes / Drèze (2010), S. 22

¹¹⁷¹ Wilcox / Kim / Sen (2009), S. 247

¹¹⁷² Han / Nunes / Drèze (2010), S. 22

¹¹⁷³ Han / Nunes / Drèze (2010), S. 25

¹¹⁷⁴ vgl. Han / Nunes / Drèze (2010), S. 25

¹¹⁷⁵ Han / Nunes / Drèze (2010), S. 26

managers need to develop a *griffe* (from the French word for „scratch“), or a set of special signatures, for their brand. They need to develop the subtle cues that identify their products as their own even in the absence of an explicit logo (...) 2) (...) managers may want to resist the urge to leverage its brand by popularizing its trademark. Short-term sales can be increased by establishing a lower-priced line or extend the brand to multiple categories (...) but if too many people sport the brand's logo, the mark loses its value as a dissociative signal (...) 3) (...) luxury goods manufacturers must consider advertising to everybody. Parvenus should believe that proletarians and poseurs know the brand and will recognize them as wealthy when they display it.”¹¹⁷⁶

Die vorstehenden Analysen von *Han/Nunes/Drèze* verdeutlichen m.E. sehr anschaulich, in welchem Verhältnis „laute“ und „stille“ Marken zueinander stehen und dass sie sich auch kombinieren lassen. Eine eindeutige Empfehlung kann hier nicht ausgesprochen werden, da sich in der Praxis für beide Varianten Erfolgsbeispiele finden lassen. Die Markendehnung von Luxusmarken ist jedoch noch intensiver im Vorfeld auf negative Ausstrahlungseffekte und die Gefahr der Verwässerung hin zu prüfen als bei den „herkömmlichen“ Marken (siehe hierzu die Ausführungen unter 5.4.3.6 zum Thema Markendehnung).

Speziell zu betonen sind neben der bereits erwähnten hohen Produktkompetenz und der restriktiven Preis- und Konditionenpolitik auch spezifische Besonderheiten bei der Kommunikations- und Distributionspolitik. In der **Kommunikationspolitik** werden beispielsweise vorwiegend Anzeigen in distinktiven und wertexpressiven **Special-Interest-Printtiteln**¹¹⁷⁷ (Wirtschaftsmagazine, Modemagazine etc.) eingesetzt. „Die inhaltliche Gestaltung der Anzeige zielt typischerweise auf die Vermittlung emotional-symbolischer Erlebniswelten durch die erlebnisorientierte, oftmals sinnlich-erotische Darstellung von Personen oder auf die unkommentierte Produktdarstellung ab. Die vermittelte Botschaft ist dabei weniger direkt als symbolisch im Vergleich zu herkömmlichen Marken, da der Sprachanteil deutlich geringer ausfällt und oft auf die reine Darstellung des Markenlogos beschränkt bleibt.“¹¹⁷⁸ Es lässt sich somit konstatieren, dass die Printanzeigen stärker die Markenästhetik und -inszenierung als ein konkretes Nutzenversprechen widerspiegeln (vgl. Abb. 51).¹¹⁷⁹ Wie in den vorstehenden Analysen von *Han/Nunes/Drèze* deutlich geworden ist, ist speziell für die Zielgruppe der Aufsteiger eine hohe Markenbekanntheit für die soziale Signalwirkung wichtig. Daher ist es je nach

¹¹⁷⁶ Han / Nunes / Drèze (2010), S. 27

¹¹⁷⁷ Exkurs zu **Special-Interest-Printtiteln**: In der Medienwelt wird generell zwischen Special-Interest und General-Interest unterschieden. Special-Interest beschreibt eine themenbezogene Ausrichtung, z.B. ein Angler- oder Golfmagazin. General-Interest hingegen steht für allgemeine Themen, z.B. ein Boulevardmagazin wie *Stern* oder eine Fernsehprogrammzeitschrift wie *Hörzu*. General-Interest-Printtitel haben in der Regel eine höhere Auflage und bieten dementsprechend eine höhere unspezifische Reichweite. Aufgrund der heterogenen Leserschaft sind die Streuverluste bei Werbeanzeigen hier jedoch deutlich höher als bei Special-Interest-Titeln. Special-Interest-Titel zeichnen sich durch eine homogene Leserschaft und ein hohes Involvement bzw. Themeninteresse der Leser aus. Hier findet der Werbetreibende seine Zielgruppe, bspw. den Sportfischer (vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 61 f.).

¹¹⁷⁸ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 346

¹¹⁷⁹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 346

Positionierung auch erforderlich, Breitenwerbung zu betreiben. So hat *Louis Vuitton* 2008 bspw. eine TV-Kampagne durchgeführt, in der die Marke im Vordergrund stand, kein spezifisches Produkt. Dem Betrachter wurde gezeigt, wie vergänglich viele Dinge sind, doch die Marke *LV* bleibt.¹¹⁸⁰

Im Bereich der **Distributionpolitik** ist eine steigende Selektivität zu beobachten. Der Vertrieb von Luxusmarken erfolgt vielfach über sogenannte **Flagship-Stores** (vgl. Abb. 51). Es handelt sich dabei um eigene oder nach dem Franchise-Prinzip betriebene exklusive Filialen, die das gesamte Sortiment anbieten und in ihrer Aufmachung konsistent die Markenwerte vermitteln und erlebbar machen. Nicht selten tragen diese Flagship-Stores selber zum luxuriösen Image der Marke bei.¹¹⁸¹ Allein das Betreten eines solchen Markentempels erfüllt die Kunden mit Ehrfurcht und lässt sie die Exklusivität förmlich spüren. Die Luxusware soll nicht im Kaufhaus neben „gewöhnlichen“ Marken feilgeboten werden, sondern separat in ihrem eigenen Markenkosmos. Eine Alternative zu Flagship-Stores stellt das Shop-im-Shop-System dar, bei dem die Luxusmarke in einem abgeteilten und nach dem Prinzip eines Flagship-Stores gestalteten Bereich angeboten wird.



Abb. 51: Luxusmarken - Werbung und Flagship-Store

Luxusmarken treten im Bereich der **Kreditinstitute** kaum auf. Ein Beispiel fuer ihre Existenz wäre m.E. jedoch die Privatbank *Sal. Oppenheim* (mittlerweile im Besitz der Deutschen Bank) mit ihrer Tradition seit 1789. Der Markenauftritt ist sehr von Tradition und klassischen Werten geprägt. Es werden Leistungen wie die Organisation der Vermögensnachfolge und die Bewahrung des Familienvermögens über Generationen hinweg offeriert. Ebenso wird die Gründung von Stiftungen angeboten. Girokonten oder

¹¹⁸⁰ vgl. Han / Nunes / Drèze (2010), S. 28

¹¹⁸¹ vgl. Lasslop, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 345

Bausparverträge sucht man hier vergeblich. Wahrscheinlich würde auch keiner auf die Idee kommen, solche Leistungen bei *Sal. Oppenheim* nachzufragen. Hier sind eine klare Positionierung sowie ein exklusiver und elitärer Anspruch erkennbar. Eine weitere Möglichkeit wäre die Einführung einer Mindestvermögengrenze für bestimmte Leistungen oder Marken. So bietet *American Express* sehr wohlhabenden Kunden die **Platinum-Card** an, die beispielsweise einen persönlichen Concierge-Service beinhaltet. Darüber, wie hoch die Vermögengrenze sein muss, gibt es nur Spekulationen. Einige mutmaßen sogar, dass es auf mehr als nur Geld ankommt. Vielleicht kennt ja jemand sogar jemanden, der jemanden kennt, der schon mal eine Platinum-Card gesehen hat - so entstehen Mythen. Wichtig sind auch die **stillen Markensymbole**, die nach den Erkenntnissen *Han/Nunes/Drèzes* erforderlich sind, um die Marke für „Kenner“ identifizierbar zu machen, auch wenn das Markenlogo fehlt, um sich so bewusst vom lauten Luxus abzugrenzen. Ein gutes Beispiel bietet hier die renommierte Unternehmensberatung *McKinsey*, deren Berater ausschließlich spezielles rosafarbenes Papier verwenden – dies identifiziert die Berater in Meetings und unterstützt auch die Kompetenzwirkung des Auftraggebers gegenüber anderen, wenn er Notizen auf rosafarbenem Papier präsentiert – es ist ein Branding für Insider. Banken sollten nach solchen Beispielen suchen. Ebenso sollte nach den Erkenntnissen *Han/Nunes/Drèzes* festgelegt werden, ob ein **leiser** oder ein **lauter Luxus** offeriert werden soll. In Anbetracht der Seriosität des Bankgeschäfts erscheint m.E. jedoch ein leiser Luxus geeigneter. Sollen allerdings Aufsteiger angesprochen werden, so zeigen die Ergebnisse *Han/Nunes/Drèzes*, dass hier eine größere Öffentlichkeitswirksamkeit von Vorteil ist.

Weitere Möglichkeiten könnten sich aus elitären **Kundenklubs** oder speziell auf die Zielgruppe der vermögenden Privatkunden abgestellten Anlageformen wie beispielsweise exklusiven **Weinfonds** ergeben. Hier würde sich evtl. sogar eine eigene Markenstrategie anbieten. Der Kunde hätte in diesem Fall ferner die Möglichkeit, sich als Weinkenner in seinem sozialen Umfeld zu präsentieren und damit Kultiviertheit und Stil zu demonstrieren. In diesem Fall könnte die Marke dem Kunden einen psychologischen und soziologischen Zusatznutzen stiften. Um hier die Kompetenz der Marke zu unterstreichen und den Erlebnischarakter sowie die Identifikation zu steigern, könnte mit dem Anlagegeschäft ein qualitativ hochwertiges Weinseminar oder ein Weinabend in geschlossenem Kreis offeriert werden.

Lasslop weist jedoch zu Recht darauf hin, dass Luxusmarken in der Regel stark in der **Markengeschichte** verwurzelt sind und auf Tradition und Beständigkeit basieren. Der Aufbau von Luxusmarken erfolgt daher nicht kurzfristig, sondern bedarf meist mehrerer Jahrzehnte. Im Beispiel der Weinanlage könnte die Bank jedoch im Sinne eines Co-Brandings Geschichte und Tradition extern adaptieren. Eine Luxusmarkenstrategie ist m.E. als Gesamtstrategie für eine Universalbank ungeeignet, weil sich der Anspruch der Exklusivität nicht aufrechterhalten ließe. Im Rahmen der Marktsegmentierung und einer scharf abgegrenzten Mehrmarkenpolitik ist es m.E. jedoch denkbar, am oberen Ende der vertikalen Differenzierung, sprich der Kompetenzhöhe, eine Luxusmarke für wohlhabende und/oder besonders anspruchsvolle Kunden zu positionieren. Die meisten Banken

behandeln die vermögenden Privatkunden heute bereits als separate Kundengruppe. Es ist dabei jedoch wichtig, dass sich die „normalen“ Bankkunden nicht abgewertet fühlen. Eine Luxusmarke wäre daher eher still und leise zu führen, wie von *Belz* empfohlen. Ausnahmen wurden genannt.

5.4.6.2 Erlebniswertorientierte Markenstrategie

Die erlebniswertorientierte Markenstrategie weist in Bezug auf ihre emotionale Aufladung und ihre Verkörperung einer geschlossenen Erlebniswelt - auch in der Distribution - viele Überschneidungen mit der Luxusmarke auf. Sie ist jedoch weniger elitär und auch preislich nicht am oberen Ende des Angebots positioniert. Wie die Luxusmarke kann m.E. auch die **erlebniswertorientierte Marke** als Instrument des vertikalen Wettbewerbs gesehen werden. Der Anbieter versucht dem Kunden mehr zu bieten als ein bloßes Produkt. Er versucht so vom Kunden ein stärkeres Commitment zu bekommen und sich dadurch vom Wettbewerb abzugrenzen. Auf diesem Weg soll i.d.R. auch eine höhere Preispositionierung erzielt werden.

Brakus/Schmitt/Zarantonello betonen: „(...) brand experiences are not general evaluative judgments about the brand (e.g., 'I like the brand'). They include specific sensations, feelings, cognitions, and behavioural responses triggered by specific brand-related stimuli.“¹¹⁸² Sie sind in einer Studienreihe der Frage nachgegangen, was ein Markenerlebnis ausmacht und wie man es messen kann. Als Ergebnis haben sie ein **4-Faktoren-Modell** entwickelt, das das Markenerlebnis anhand der vier Attribute „Sensory“ (Unveränderlichkeit), „Affective“ (gefühlsmäßige Wirkung), „Behavioral“ (Verhaltenswirkung) und „Intellectual“ (intellektuelle Wirkung) erfasst. Dabei wurden die vier genannten Attribute jeweils durch drei charakteristische Fragen für die Probanden übersetzt. Ferner wurden die Wichtigkeit jeder Frage für das einzelne Attribute sowie die Korrelation der Attribute zueinander analysiert.¹¹⁸³ Die nachfolgende Abbildung 52 zeigt das 4-Faktoren-Modell nach *Brakus/Schmitt/Zarantonello*.

In einem weiteren Schritt identifizieren *Brakus/Schmitt/Zarantonello* eine hohe Korrelation (.69) mit der *Brand Personality*, die sich nach *Aaker* aus den fünf Determinanten *Ruggedness*, *Sophistication*, *Competence*, *Excitement* und *Sincerity* zusammensetzt (vgl. die Ausführungen zum Markenkern unter 6.1.1.).¹¹⁸⁴ Der Ansatz von *Brakus/Schmitt/Zarantonello* weist Analysequalitäten auf und ist für die Erkundung des Erlebnischarakters und Erlebnispotentials für die Markenführung von Nutzen.

¹¹⁸² siehe Brakus / Schmitt / Zarantonello (2009), S. 53

¹¹⁸³ vgl. Brakus / Schmitt / Zarantonello (2009), S. 58 ff.

¹¹⁸⁴ vgl. Brakus / Schmitt / Zarantonello (2009), S. 66

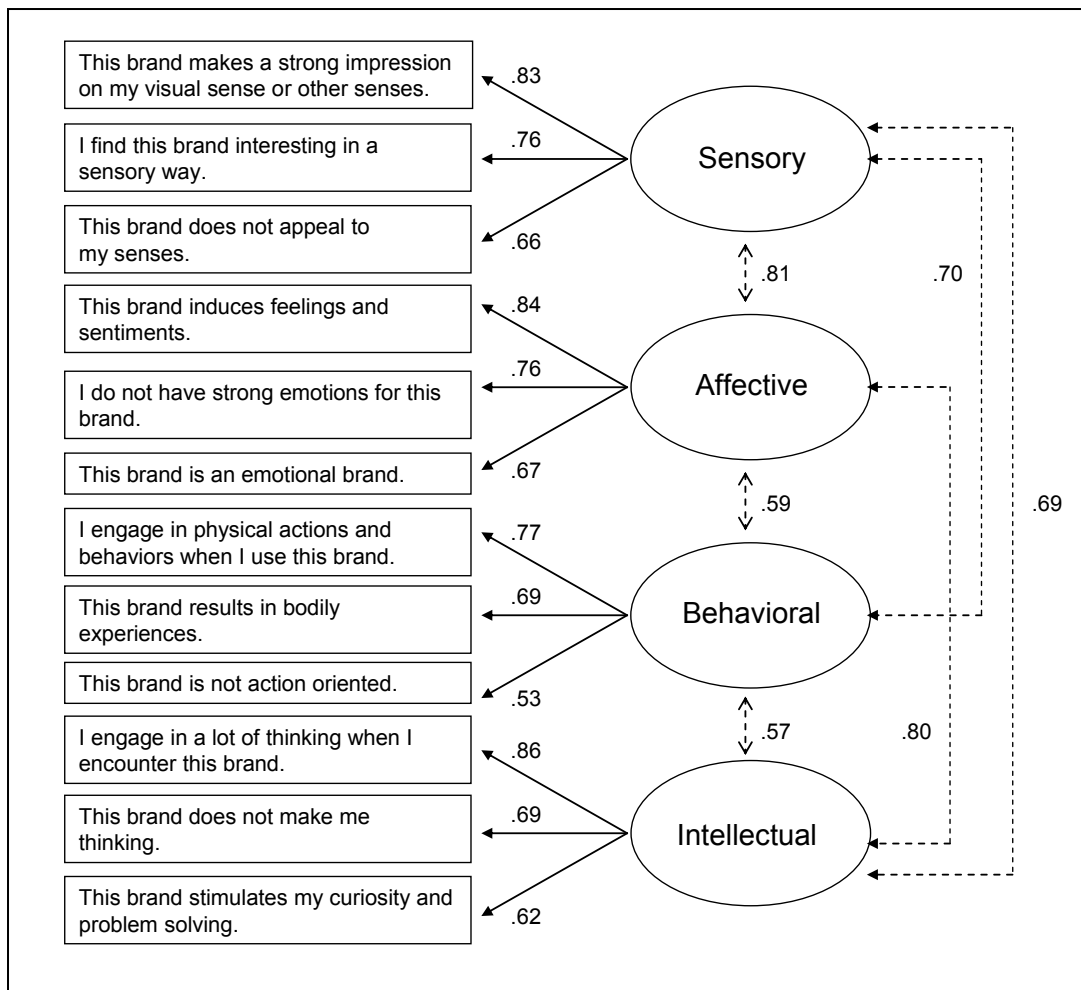


Abb. 52: Das 4-Faktoren Modell zum Markenerlebnis¹¹⁸⁵

Bekmeier betont, dass die erlebniswertorientierte Markenstrategie dem Streben nach Genuss, erhoffter Selbstverwirklichung und ersehnter Individualität entspringt.¹¹⁸⁶ *Opaschowski* postuliert einen Trend zum Erlebniskonsum, bei dem der Konsument speziell während des Einkaufs nach emotionaler Anregung sucht, um den Genuss des Lebens zu erhöhen.¹¹⁸⁷ Das erlebnisorientierte Markenkonzept versucht damit dem veränderten Konsumentenverhalten Rechnung zu tragen und die Profilierungskraft der Marke und ihrer Produkte zu erhöhen. Die Identität und Persönlichkeit der Marke sollten dabei möglichst eigenständig sein und sich an den Einstellungen und Werten der Verbraucher orientieren.¹¹⁸⁸ Auch hier gilt „Heart to Heart“.

Brakus/Schmitt/Zarantonello haben in einer offenen (ungeführten, im Sinne von „geleitet“) Befragung unter Wirtschaftsstudenten den Erlebnischarakter verschiedener Marken ermittelt. Unter den Marken waren auch die Finanzdienstleister *American Express* und

¹¹⁸⁵ Brakus / Schmitt / Zarantonello (2009), S. 60

¹¹⁸⁶ vgl. Bekmeier / Konert, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 605

¹¹⁸⁷ vgl. Bekmeier / Konert, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 605; nach Opaschowski (1992), S. 23;

Weinberg (1992), S. 4

¹¹⁸⁸ vgl. Bekmeier / Konert, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 605 f.

MasterCard. Nachfolgend werden Beispiele aus der Erhebung aufgezeigt, um die unterschiedliche Ausprägung des jeweiligen Erlebnischarakters zu verdeutlichen.¹¹⁸⁹ Interessant ist dabei speziell die unterschiedliche Wahrnehmung zwischen *American Express* und *MasterCard* bei einem quasi vergleichbaren Leistungsangebot.

- *Apple/iPod*:
 - I love the touch and feel of the products.
 - I enjoy playing with all the products.
 - I am part of a “smarter” community.
 - This brand intrigues me.
 - I really feel *Apple* products go with my way of life.
 - I use the *iPod* when I am jogging, and I exercise more because of the *iPod*.
- *Disney*:
 - Stimulates my senses.
 - Feel like a child; I feel warm and safe; I want to discover things; the brand reminds me to use my imagination.
 - I feel part of the magic.
- *Google*:
 - The search is elegant; it creates a mood of playfulness and curiosity.
 - I feel happy and proud because I am “smart” and “in-the-know”.
 - With *Google*, I change the way I organize and interact with information.
- *Nike*:
 - Makes me think of how to live an active lifestyle.
 - Makes me feel powerful.
 - I want to work out.
 - I feel inspired to start working out.
 - I feel like an athlete.
 - The store incites me to act, like swing the baseball bat, or put on the running shoes.
 - I enjoy designing my own shoe that perfectly fits my personality.
- *American Express*:
 - It’s an interactive experience.
 - Part of luxury, sophistication, and exclusivity.
 - Because of sponsoring activities, I feel fun, excitement, and entertainment.
- *MasterCard*:
 - Makes me think about precious things in life.
 - I feel more youthful than using *American Express* or *Visa*.
 - Initially the “priceless” campaign¹¹⁹⁰ was emotive, but it’s now simply a way of identifying the brand for me.¹¹⁹¹

Die vorstehend gezeigten Beispiele verdeutlichen den unterschiedlichen Erlebnischarakter und bieten damit konkrete Ansatzpunkte für die emotionale Markenführung und

¹¹⁸⁹ vgl. Brakus / Schmitt / Zarantonello (2009), S. 55

¹¹⁹⁰ Priceless campaign: „There are some things money can’t buy. For anything else there’s Master Card”

¹¹⁹¹ siehe Brakus / Schmitt / Zarantonello (2009), S. 56

Positionierung. Interessant ist dabei m.E., dass *American Express* eher als exklusiv und *MasterCard* eher als jugendlich wahrgenommen wird und dass sich *MasterCard*-Nutzer offenbar bewusst von *American Express*- und *Visa*-Nutzern abgrenzen.

Weitere positive Beispiele für erlebnisorientierte Markenpolitik stellen *Marlboro* und *Jack Wolfskin* dar. *Marlboro* hat mit dem prägnanten Markenbild des *Marlboro-Country*, der Erlebniswelt der Cowboys, und den assoziierten Werten von Freiheit und Abenteuer einen starken Erlebnischarakter geschaffen. In spezifischen Shops wird die *Marlboro-Welt* vom Gürtel bis zum Cowboyhut angeboten. Ebenfalls werden Abenteuerreisen in das *Marlboro-Country* organisiert. *Jack Wolfskin* hat sich stark im Bereich der sportlichen Outdoor-Aktivitäten positioniert. Dabei ist ein Spagat gelungen, Wanderer ebenso anzusprechen wie Extremsportler. Der Slogan „*Draußen zu Hause*“ verkörpert eingängig die Markenphilosophie. *Jack Wolfskin* ist der aktive Begleiter, wo immer es auch hingehet. Die Marke wird in der Regel über Flagship-Stores vertrieben, in denen die Kunden die Marke gleich erleben oder ausprobieren können, wie z.B. Wanderschuhe am - aus Steinen oder Holz aufgebauten - Steigungshügel oder Kletterschuhe und Sicherungsequipment an einer Kletterwand. Auf diese Weise wird die Marke am POS direkt erlebbar. Unter *Jack Wolfskin Mountain Adventure TRAVEL* werden Touren vorgeschlagen sowie Tracking- und Wanderreisen angeboten. Auch das Markenzeichen ist wohl gewählt. Der markante Bärenatzenabdruck schafft Assoziationen mit Attributen wie Wildnis und Abenteuer, die stimmig zum Erlebnischarakter der Marke sind. Die nachfolgende Abb. 53 zeigt beispielhaft die Erlebniswelt von *Jack Wolfskin*.



Abb. 53: Erlebnisorientierte Markenstrategie am Beispiel *Jack Wolfskin*

Die genannten Beispiele zeigen, dass der Erfolg der erlebnisorientierten Markenstrategie nicht so sehr vom Produkt, sondern vielmehr von der **Intensität der Zielgruppenorientierung**¹¹⁹² und der **Stärke des emotionalen Erlebniswertes** abhängt.

¹¹⁹² vgl. Bekmeier / Konert, in Bruhn (Hrsg.) (1994), S. 606

Die Welt der **Banken** war lange Zeit - und ist es zum Teil auch immer noch – sehr rational geprägt. Attribute wie Emotionen oder Erlebnischarakter spielten kaum eine Rolle. Es wurde diesbezüglich von der „Erosion der Emotion“ speziell bei jungen Kunden und der „Gefühlsarmut der Automatenbanken“ gesprochen.¹¹⁹³ *Peter Blatter*, Vorstandsmitglied der *Citibank Deutschland*, sagte: „Wer glaubt, Bankgeschäfte hätten nichts mit Emotionen zu tun, irrt gewaltig. (...) Unser limbisches System im Gehirn ist der Hort der Emotionen – jede menschliche Entscheidung beginnt und endet dort. Man kann sagen, dass bei der Hälfte der 2.000 Entscheidungen, die wir am Tag im Durchschnitt treffen, unser >Ich< überhaupt nicht beteiligt ist. Das heißt, wir treffen diese Entscheidungen impulsiv. Die Entscheidungen, die wir bewusst zu treffen glauben, sind ebenfalls durch Emotionen gesteuert. Die Cortex, unser Verstand, ist nur bei der Detailausarbeitung involviert. Die Entscheidung ist bis dahin schon längst gefallen.“¹¹⁹⁴ Eine solche Aussage von einem Banker ist schon bemerkenswert. Es lassen sich Tendenzen des Wandels attestieren.

Bei einer 2005 vom *Bankmagazin* durchgeführten Befragung zum Thema **Erlebnisbanking** stimmten 78% der Befragten mit „Ja“ auf die Frage „Glauben Sie, dass eine emotionale Kundenansprache den Absatz von Bankprodukten fördert?“.¹¹⁹⁵ Die *comdirekt bank* hat in einem Kooperationsprojekt mit dem Kölner Marktforschungsinstitut *Reingold* die Studie „*Kunden-Motive 2007*“ erstellt. Dabei wurden deutsche Bankkunden speziell im Hinblick auf ihre Beziehung zu Banken tiefenpsychologisch analysiert. Die Studie führte zu dem Ergebnis, dass es den Probanden bei der Beziehung zur Bank um mehr als Geld und lukrative Konditionen geht. **Emotionen** und ein hoher **Vertrauensvorschuss** spielen eine wesentlich zentralere Rolle als bisher angenommen. Im Fokus steht die „**gefühlte gute Beziehung**“.¹¹⁹⁶

Klaus definiert das **Bankerlebnis** wie folgt: „Bankerlebnisse sind Bündel von Emotionen (Gefühlsregungen), die durch neuartige und überraschende Maßnahmen der Umfeld-, Beratungs- und Servicegestaltung (Basisatmosphäre), die für das Individuum bedeutsam sind, ausgelöst werden und ein positives Erleben (Wahrnehmen) des Dienstleistungsprozesses ermöglichen und individuelle Erwartungen an Kreditinstitute berücksichtigen. Sie sind nicht nur Eindrücke, die ein Individuum wahrnimmt, sondern Folgen innerer Verarbeitung.“¹¹⁹⁷ Die Herausstellung der Attribute „neuartig“ und „überraschend“ ist m.E. keine Grundbedingung für ein Erlebniskonzept. Im Gegenteil, eine klare Positionierung und ein schlüssiges konsistentes Erlebniskonzept sind von entscheidender Bedeutung, wie vorstehend anhand der Beispiele aus dem Sachgüterbereich aufgezeigt wurde. Der Kunde will nicht unterhalten werden, er sucht ein

¹¹⁹³ vgl. Golger, in Pedergnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 460

¹¹⁹⁴ Blatter, in *Bankmagazin* 2/2007, S. 22

¹¹⁹⁵ vgl. o.V. (2005): „Umfrageergebnisse zum Thema Erlebnisbanking“. URL:

http://www.bankmagazin.de/index.php?reconnect=on&vote_id=195&do=vote_result&msg.html
(Stand 11.12.2005)

¹¹⁹⁶ vgl. Baulig (2007): „Für Bankkunden rangiert emotionale Bindung vor Produktkondition“. URL:
http://www.bankmagazin.de/news.php?incl&table=news&id=6254&site=bm&rubric=news&issue_id=0
(Stand 25.01.2007)

¹¹⁹⁷ Klaus (2007), S. 54

kongruentes Involvement. *Klaus* nennt die folgenden drei Dimensionen des Erlebnismarketings bei Kreditinstituten:¹¹⁹⁸

- Erlebnisorientierte Produkte und Serviceangebote
- Erlebnisorientierte Gestaltung und Atmosphäre der Bereiche des Kundenkontakts
 - Raum- und Umfeldgestaltung
 - Dekoration und Farben
 - Beleuchtung, Materialien, Musik, Bilder und Düfte
 - Produktpräsentationen
- Erlebnisorientierte Veranstaltungen und Events

Klaus stellt fest, dass der Kunde gerade beim Besuch in den Geschäftsräumen der Bank mit einer Reihe von Kontaktpunkten in Berührung kommt, die das Käuferlebnis entscheidend bestimmen. „Aktuell wächst bei Kreditinstituten das Interesse an Erlebnis-Konzepten. Banken erkennen, dass sie dem Trend zur Erlebnisorientierung, der sich in Branchen des Einzelhandels, der Freizeitindustrie oder der Gastronomie erfolgreich etabliert hat, folgen müssen. Bankfilialen sollen zu >Erlebniswelten< werden, die Anreize zur Begegnung bieten.“¹¹⁹⁹ Nach der Studie *Bank&Zukunft* aus dem Jahr 2005 verfolgt bereits jede dritte Bank neue Filialkonzepte.¹²⁰⁰ Ergänzend zu den Ausführungen von *Klaus* sei erwähnt, dass *Harris* betont, dass speziell die Mitarbeiter einen starken Einfluss auf das Markenerlebnis haben. Das Motto lautet hier „What they do, not what they say.“¹²⁰¹

Gleicht man die vorstehend genannten Ausführungen von *Klaus* und speziell die genannten drei Dimensionen des Erlebnismarketings mit dem **Markenstewerrad** von *icon brand navigation* ab, wird deutlich, dass *Klaus* im Grunde nur die außenwirksamen Aspekte berücksichtigt, nämlich das **Markenbild** (*Wie trete ich auf?*) und **Benefit und Reason Why** (*Was biete ich an?*). M.E. fehlen die konstituierenden intrinsischen Kernmerkmale der eigenen Markenidentität, nämlich die **Kompetenz der Marke** (*Wer bin ich?*) und die **Markentonalität** (*Wie bin ich?*) (vgl. hierzu die Ausführungen zum Markenstewerrad unter 4.1.3.5). Das wird an der folgenden Ausführung noch deutlicher: „Für die Übertragbarkeit von Konzepten des Einzelhandels ist daher insbesondere eine Analyse von Wirkungen erlebnisorientierter Gestaltungskonzepte im Bereich der Finanzdienstleistungen unerlässlich.“¹²⁰² Hier liegt der Betrachtungsschwerpunkt quasi auf der äußeren Hülle, der reinen Operationalisierung. Doch es muss für den Kunden klar erkennbar sein, was operationalisiert und in konkrete optische, akustische und haptische Gestaltungsmaßnahmen übersetzt werden soll. Es ist ein schlüssiges Gesamtkonzept gefordert, bei dem die Marke erlebnisorientiert positioniert wird. Die Integration einer Kaffeebar sowie die Veranstaltung von Events und Galerieausstellungen in den

¹¹⁹⁸ vgl. Klaus (2007), S. 52

¹¹⁹⁹ Klaus (2007), S. 46

¹²⁰⁰ vgl. Klaus (2007), S. 46; nach der Studie „Bank&Zukunft 2005“, S. 9

¹²⁰¹ Harris (2007), S. 104

¹²⁰² Klaus (2007), S. 187

Räumlichkeiten der Bank¹²⁰³ dienen sicher dazu, die Kunden wieder stärker in die Bankfiliale zu locken und die Atmosphäre zwangloser zu gestalten, doch ein strategisches erlebnisorientiertes Markenkonzept, wie beispielsweise bei *Marlboro* oder *Jack Wolfskin*, ist hier m.E. noch nicht erkennbar.

Die empirischen Analysen von *Klaus* zur Erlebnisorientierung von Banken auf Basis der Konzepte des Einzelhandels haben zu der Erkenntnis geführt, dass eine erlebnisorientiert ausgerichtete Kundenansprache zu einer verstärkten Beratungsnachfrage führte. Eine unmittelbare kausale Wirkung der atmosphärischen Umfeldgestaltung auf die emotionale Beurteilung des Filialkonzepts konnte hingegen dabei empirisch nicht nachgewiesen werden.¹²⁰⁴ In den Ansätzen von *Klaus* fehlt m.E. der eigentliche **Erlebniskern**. Hier wird die Hypothese gewagt, dass *Klaus* bei einem durchgängigen stimmigen Gesamtkonzept, das sich an einer klaren Markenidentität orientiert, zu einem anderen Ergebnis gekommen wäre. Eine empirische Überprüfung erscheint lohnenswert.

Die genannten Maßnahmen wie Events, Ausstellungen oder generell lokal-kulturelles Engagement sind jedoch ein probates Mittel, um die Bank aus der Nische der Diskretion stärker in das Zentrum des gesellschaftlichen Lebens zu rücken und die Bank auch als offenen Geber zu präsentieren. Wäre eine Bank beispielsweise als Experte für internationale Aktiengeschäfte positioniert, so hätte es m.E. nach einen starken Erlebnischarakter, wenn in der Filiale auf Großbildschirmen Liveschaltungen zu allen wichtigen Handelsplätzen der Welt angeboten würden, mit Angabe von Zeitzonen und Tickermeldungen. Der Kunde würde das Gefühl bekommen, „live“ dabei zu sein. Oder der Kunde erwirbt als Anlageform eine Schiffsbeteiligung; wäre es da kein Erlebnis, den Kunden zum Stapellauf einzuladen?

Um in der Automobilindustrie die Emotionalisierung zu erhöhen, wird den Kunden und allen Interessierten die Möglichkeit geboten, die Fertigung zu besichtigen und hautnah mitzerleben, wie das Blech bearbeitet und der mehrschichtige Klarlack aufgetragen wird. Das schafft Akzeptanz und Identität mit „seiner“ Marke. Das möchte man stolz auch anderen zeigen. Das Konzept heißt, integriere den Kunden, lass ihn teilhaben. Vor diesem Hintergrund bekommt die vielfach postulierte „Integration des externen Faktors“ bei der Dienstleistungserstellung eine ganz neue Bedeutung. Die erlebnisorientierte Markenstrategie bietet im Bereich der Kreditinstitute m.E. noch viel Potential. Mögliche Ansatzpunkte hierzu wurden aufgezeigt. Es gilt, diese weiter auszuführen.

5.5 Zusammenfassung

Es wurde herausgearbeitet, dass mit einem gewissen zeitlichen Nachlauf im Bereich der Kreditinstitute ähnliche Entwicklungstendenzen hin zu einem **Massenmarkt** mit einem damit einhergehenden **Identitätsverlust** bestehen wie seinerzeit im Konsumgüterbereich. Es wurde nachgewiesen, dass eine weitgehende **Zielkongruenz** zwischen dem

¹²⁰³ vgl. Klaus (2007), S. 52, 203

¹²⁰⁴ vgl. Klaus (2007), S. 205, 210

Konsumgüterbereich und dem Bereich der Kreditinstitute besteht, wodurch sich der Ansatz der vorliegenden Arbeit **legitimiert**, die Möglichkeiten und Grenzen der **Adaption des Markenkonzepts** aus dem Konsumgüterbereich auf den Bereich der Kreditinstitute als probates Mittel zu analysieren, um eine **Differenzierung** gegenüber dem Wettbewerb zu schaffen und auf Seiten der Kunden Markentreue durch **Präferenzbildung** zu generieren. Es wurde verdeutlicht, dass aufgrund der hohen Austauschbarkeit im Leistungsangebot und im Marktauftritt eine sachrationale Abgrenzung von der Konkurrenz zeitlich nur einen sehr bedingten Wettbewerbsvorteil ermöglicht. Anhand empirischer Untersuchungen von *Sinapuelas/Robinson* wurde bereits in Kapitel 4 aufgezeigt, dass es im Konsumgüterbereich im Durchschnitt nur 85 Wochen dauert, bis ein me-too-brand mit vergleichbaren Eigenschaften im Markt auftritt (vgl. 2.8.4). Aufgrund des fehlenden Innovationsschutzes für Kreditinstitute dürfte die Zeitspanne in dieser Branche eher noch geringer sein. Empirische Untersuchungen hierzu wären wünschenswert. Es wurde im Weiteren eingängig aufgezeigt, dass in Analogie zum Konsumgüterbereich **Image-** und **Vertrauensziele** ein höheres Unterscheidungspotential bieten als sachrationale Funktionsziele. Im Anschluss wurden die **strategischen Ansätze der Markenführung** auf Basis der Erkenntnisse aus dem Konsumgüterbereich qualitativ diskutiert. Anhand theoretischer Konstrukte, praktischer Beispiele und empirischer Analysen (vorw. Journal-Paper und Studien) wurden die Vor- und Nachteile kritisch beleuchtet. Dabei wurden Anknüpfungspunkte für die Markenführung von Kreditinstituten abgeleitet und Denkanstöße gegeben. Der Aufbau des Kapitels folgt dabei dem seriellen Ablaufmodell der Markenkonzeptionierung. Dieses ist nicht statisch vorgegeben, stellt jedoch eine gute Orientierung der erforderlichen logischen Schritte dar und strukturiert so den Prozess.

Grundlage bildet dabei die **Zielgruppensegmentierung**. Hier wurden von sozio-ökonomischen über psychografische bis hin zu verhaltensorientierten Merkmalen verschiedene Segmentierungsansätze diskutiert. Es wurde aufgezeigt, dass das im Konsumgüterbereich etablierte Konzept der **Sinus-Milieus** bereits mit der *ibi*-Finanztypologie erfolgreich in den Bankbereich transferiert wurde, dabei fand jedoch eine Verdichtung von zehn auf fünf Segmente statt. Ferner wurde das **Lebensphasenmodell** mit seinem demografischen und sozioökonomischen Ansatz thematisiert, das im Bankbereich weit verbeitet ist. Als weiteres Konzept wurde die Studie *microdialog* präsentiert und speziell die Rubrik *microdialog finance Banken* hervorgehoben. Exemplarisch wurde mit der **Lifestyle-Orientierung** ein Segmentierungskonzept diskutiert, das stark auf die Zeitgeistkomponente abzielt; es gilt, „in“ zu sein. Der Ansatz zeichnet sich durch eine hohe Hedonismus- und Lusterorientierung aus und spricht vorwiegend ein junges Image an. Das Lifestyle-Konzept ist stark vom Streben nach Kongruenz geprägt. Das Konzept hat jedoch auch Grenzen. So wurde aufgezeigt, dass es speziell bei sozial auffälligen Marken effektiv wirkt und dass es durch die starke Inkludierung der Zeitkomponente die Gefahr der Kurzlebigkeit in sich birgt. Wer heute „in“ ist, ist evtl. morgen schon wieder „out“. Aufgrund der volatilen Zeitgeistkomponente wurde dieses Konzept für Kreditinstitute als eher ungeeignet eingestuft. Die Bank bedarf solcher Attribute wie

Verlässlichkeit, Beständigkeit, Tradition und Vertrauen. In einzelnen Produktbereichen wurden jedoch Anknüpfungspunkte gezeigt. Hier würden sich Pilotprojekte anbieten. Aufgrund der starken Öffentlichkeitswirkung von Banken sollte im Sinne der Social Corporate Responsibility jedoch eine moderne zielgruppengerechte Ansprache gewählt werden, bei der die gesellschaftliche Verantwortung der Bank gewahrt bleibt und bspw. Konsumentenkredite nicht als „hip“ propagiert werden. Ferner wurden aktuelle Herausforderungen der Segmentierung diskutiert. Mit Bezugnahme auf *Mann* wurde dabei vor dem Hintergrund der hohen Markt- und Kundendynamik ein Learning-Relationship mit einer dynamischen database-basierten Marktsegmentierung empfohlen. Ferner wurden Möglichkeiten der aktiven Selbstsegmentierung (speziell im Internet) diskutiert. Mit dem auf *Lönneker* basierenden Verfassungsmarketing wurde als neuer Punkt die Stimmung des Konsumenten in die Segmentierungsdiskussion eingebracht. Dieser Punkt bietet m.E. viel Potential und zeigt neue Wege auf. Weitere Forschungen wären hier wünschenswert.

Im Weiteren wurden Abhängigkeiten zwischen der Segmentierung und der **Positionierung** herausgearbeitet und es wurde festgestellt, dass die Segmentierung auf den Kunden fokussiert ist und die Positionierung den Ausgangspunkt der Markenentscheidung bildet. Bestehende definitorische Ansätze wurden diskutiert und auf ihre Eignung hin analysiert. Daraus wurden im Anschluss zentrale Elemente der Positionierung abgeleitet. Zu Kreditinstituten wurde festgestellt, dass eine stärkere Akzentuierung von Image- und Vertrauenszielen erforderlich ist. Im Anschluss wurden die seriellen **Positionierungsmodelle** nach *Linxweiler* und *Baumgarth* diskutiert. *Linxweilers* Ansatz wurde eine starke Sinn- und Wertorientierung attestiert und eine hohe Übereinstimmung mit dem Markenstewerrad von *icon brand navigator* hergeleitet. Die Argumentationskette bildete dabei einen Brückenschlag von der identitätsorientierten Markenführung zur Markenphilosophie. Anhand empirischer Studien von *Erdem/Keane/Sun* sowie *Stahl/Heitmann/Lehmann/Neslins* wurde aufgezeigt, dass dem Preis bei der Positionierung eine besondere Bedeutung zukommt. Ferner wurde dabei empirisch belegt, dass die Differenzierung ein zweischneidiges Schwert ist. Sie korreliert zwar positiv mit der Marge, aber negativ mit dem Akquisitionspotential und der Wiederkauftrate. Als Erklärung wurden Züge einer zu hohen Spezialisierung ausgemacht. Im Anschluss wurden die Konzepte der aktiven und passiven **Umpositionierung** diskutiert und gegeneinander abgegrenzt. Es wurde aufgezeigt, dass das Markenbild nur in definierten Teilen zu aktualisieren ist, um eine Spaltung des Markenbildes zu vermeiden. Abschließend wurde mit dem **Semiometrie-Modell** ein sehr fruchtbares Positionierungsmodell aus dem Konsumgüterbereich diskutiert, das auf individuellen Wertstrukturen basiert. Das Modell bietet die Möglichkeit, die Marke anhand von Schlüsselwörtern in einem assoziativen Raum zu verdichten, der bei der Zielgruppe positive Emotionen auslöst. Das Konzept schafft relativ stabile Merkmalsräume und bietet eine hohe Reliabilität. Durch den ausgeprägten Werte- und Einstellungsbezug wurde das Konzept als sehr geeignet bewertet, um

Kreditinstituten eine stärkere image- und vertrauensgeprägte Ausrichtung zu geben. Hier sind weitere wissenschaftliche Betrachtungen wünschenswert. Ferner wurde die **Divergenz** als wirkungsvolles Instrument der Positionierung diskutiert. Es wurde aufgezeigt, dass die Divergenz eng mit der **Evolution** verbunden ist und dass Evolution Marken nur verbessert, Divergenz aber die Kraft besitzt, den Markt zu teilen und ein Quasi-Monopol zu generieren. Durch das Denken in Analogien wurden so Konzepte aus der Biologie in die Markendiskussion eingebracht.¹²⁰⁵ Das Divergenzkonzept wurde als lohnende Transferstrategie für Kreditinstitute ausgemacht. Hier erscheinen weitere Forschungen vielversprechend.

Anschließend wurden in Anlehnung an die Klassifikation *Maiers* (vgl. Abb. 43) die wesentlichen Optionen der **strategischen Markenführung** aufgezeigt. Die Betrachtung reichte dabei von Strategien im horizontalen Wettbewerb über Strategien nach der geopolitischen Reichweite und kooperative Markenstrategien bis hin zu Markenstrategien im vertikalen Wettbewerb. Dabei wurden die jeweiligen strategischen Ansätze diskutiert und umfassend nach spezifischen Vor- und Nachteilen bewertet. Dabei wurden Anknüpfungspunkte für einen Transfer aus dem Konsumgüterbereich identifiziert und Anregungen gegeben. Für die Markenpolitik von Kreditinstituten wurde ein geeignetes Konzept zur **Markenarchitektur** aufgezeigt. In der weiteren kritischen Diskussion der spezifischen Strategiekonzepte wurde erarbeitet, dass es bei Kreditinstituten weniger auf die Profilierung einer einzelnen Leistung, sondern die Schärfung der Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens ankommt. Die Profilierung des gesamten Unternehmens steht im Vordergrund. Ferner wurde identifiziert, dass sich speziell durch die Synchronität der Leistungserstellung bei Kreditinstituten eine Einzelmarke kaum vom Unternehmen abkoppeln ließe. Ausnahmen im Bereich des Electronic Commerce wurden gewürdigt. Es wurde nachgewiesen, dass in der Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Fachliteratur die Tendenz zur **Dachmarke** im Sinne einer **Institutsmarke** bei Kreditinstituten überwiegt. Es wurde verdeutlicht, dass zu Dachmarken in der Wissenschaft kein einheitliches Verständnis vorherrscht. Bei den konstituierenden Überlegungen zur Marke wurde in der vorliegenden Arbeit sowohl in den definitorischen Ansätzen unter 2.1 als auch bei den interdisziplinären Diskussionen unter 3.4.3 die *Außenwirkung* einer Marke als wesentliches Kriterium identifiziert. Diese Außenwirkung wurde in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht und dadurch die Dachmarke von der Unternehmensmarke abgegrenzt. Es wurde somit festgestellt, dass eine Unternehmensmarke eine Dachmarke im markenstrategischen Sinne sein kann, aber nicht zwangsläufig sein muss. Das Abgrenzungskriterium ist ihr kommunikativer Auftritt nach außen. Im Weiteren wurde aufgezeigt, dass die **Familienmarke** Vorteile der Einzel- und der Dachmarke kombiniert und sich dabei als Evolutionsstufe der Einzelmarke charakterisieren lässt. In der folgenden Analyse wurde verdeutlicht, dass diese Strategie ein ökonomisches Konzept der gezielten Marktgestaltung und -ausschöpfung bietet, sein

¹²⁰⁵ Die Begriffe **Evolution** und **Divergenz** existieren auch in der Evolutorischen Ökonomik. Der gezeigte Ansatz *Brandtners* ist jedoch nicht legitimierend konstituierend und leitet damit die Existenz und Funktion von Marken her, wie im Kapitel 3.4.2.5 „Die Marke aus Sicht der Evolutorischen Ökonomik“, sondern bezieht sich lediglich auf die Positionierung und Abgrenzung zum Wettbewerb. Ferner nimmt *Brandtner* keinen Bezug auf die Evolutorische Ökonomik.

Erfolg aber stark vom behutsamen Umgang mit dem Markenkern determiniert wird. Ließe sich eine spezifische Marke vom Bankunternehmen abkoppeln, wäre in Analogie zum Einzelhandel ein Finanzhandel denkbar, der Produkte verschiedener „Hersteller“ offeriert. Mehrmarkenstrategien wurden als probates Instrument identifiziert, um den Markt zu unterteilen und Zugangsbarrieren für Wettbewerber aufzubauen. Es wurden im Bankbereich Anknüpfungspunkte in der Preisstellung und der Distributionsform identifiziert. Zugeschnittene Marken können helfen, die Kompetenztiefe im Sinne eines Spezialisten zu schärfen. Dabei sind jedoch die unter „Positionierung“ beschriebenen Limitierungen der „Spezialisierung“ zu beachten. Im Weiteren wurden **Kombinationsmöglichkeiten der Basisstrategien** aufgezeigt und diskutiert. Als Ausgangspunkte wurden Markenevolution und Markenrestrukturierung identifiziert. Am Beispiel von *Easy Credit* der *TeamBank* wurde anschaulich aufgezeigt, dass „Markenartikel“ im Bereich der Kreditinstitute funktionieren.

Ferner wurden Strategien der **Markendehnung** bearbeitet. Es wurde dabei zwischen **Markentransferstrategien** und Strategien zur **Produktlinienerweiterung** differenziert. Anhand unabhängiger empirischer Studien von *Keller*, *Ahluwalia* und *Völkner* wurde aufgezeigt, dass rund 90% aller Produktneueinführungen im Konsumgüterbereich auf einer **Markentransferstrategie** beruhen. Aufgrund der hohen Bedeutung wurde das Thema sehr umfassend analysiert und diskutiert. Als überragendes Erfolgskriterium eines Markentransfers wurde der sog. „Fit“ zwischen der Kernmarke und dem Transferprodukt identifiziert. Anhand empirischer Studien von *Fedorikhin/Park/Thomson* wurde verdeutlicht, dass die Markensympathie in Form des Brand Attachment den subjektiv wahrgenommenen Fit nachweislich steigern kann. Die Theorie des „Malleable Brand“, also der „formbaren Marke“ nach *Yorkston/Nunes/Matta*, wurde kritisch diskutiert. Bei einem geringen Fit wird in Anbetracht eines definierten Markenkerns und eines konsistenten Markenauftritts (siehe 6.1.1 Markenkern) eher eine behutsame Rückführung auf die Kernmarke empfohlen, um irreparable Folgeschäden zu vermeiden. Abschließend wurde anhand diverser empirischer Studien die Dehnbarkeit von Marken analysiert. Es wurde dabei aufgezeigt, dass Marken mit abstrakten Positionierungen gegenüber funktional positionierten Marken dehnbarer und somit „elastischer“ sind. Ferner wurde anhand der empirischen Studien *Ahluwalias* verdeutlicht, dass die Markenelastizität subjektiv geprägt ist und dass Personen mit einer engen Bindung zur Kernmarke (sog. high interdependents) in der Akzeptanz toleranter sind als „low interdependents“. Als besonderer Treiber wurde dabei die Motivationskomponente ausgemacht, sich mit dem Fit auseinanderzusetzen. Mit den empirischen Studien *Monga/Johns* konnte die subjektive Komponente der Markendehnung bestätigt werden. Die aufgezeigten Erkenntnisse gelten selbstredend auch für Kreditinstitute. Aufgrund der spezifischen Problemlösefähigkeit eines Kreditinstituts ist der Erweiterungsspielraum auf neue Geschäftsfelder jedoch begrenzt. Der Rückgriff auf eine scharf konturierte etablierte Markenposition mit einem transferierbaren Image gestaltet sich dabei herausfordernd.

Im Rahmen der Diskussionen um **Markenstrategien nach der geopolitischen Reichweite** wurde die Hypothese aufgestellt, dass räumliche Nähe, Bekanntheit und Reputation Vertrauen schaffen. Es wurden in diesem Zusammenhang auch Ansätze des Country of Origin-Effekts diskutiert. Empirisch gesicherte Erkenntnisse hierzu sind jedoch noch zu erbringen und bieten Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen. Als weitere Ausbaustufe der Markenstrategie wurde das weite Feld des **Co-Brandings** auf Transferpotentiale für Kreditinstitute hin analysiert. Dabei wurde herausgearbeitet, dass die bloße Sichtweise als reiner Imagetransfer, die vielfach vorherrscht, zu kurz greift. Das Co-Branding ist auch ein Instrument zur Erschließung neuer Absatzkanäle und damit zur Gewinnsteigerung. Somit kann sich sein Einsatz auch ohne eine positive Imagerückkopplung auf die Kernmarke empfehlen. Trotz seiner Vorteile lassen sich im Bereich der Kreditinstitute nur wenige Beispiele ausmachen. So fungiert die *Commerzbank* bspw. als exklusiver Partner des Online-Auktionshauses *Ebay* in der Kategorie Finanzdienstleister. Da das Konzept einen positiven Imagetransfer und die Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten ermöglicht, wird es analog zum Bereich der Konsumgüter als lohnend für Kreditinstitute angesehen und sollte weiter ausgebaut werden. Es ist dabei jedoch sicherzustellen, dass durch das Co-Branding keine diffuse unprägnante Identität der Kernmarke entsteht. Ferner wurden die Konzepte Co-Promotion, Composite-Branding und Ingredient-Branding diskutiert. Das **Ingredient-Branding** wurde dabei gesondert betrachtet. Es wurde aufgezeigt, dass es nach dem Prinzip des Information Chunk eine verdichtete Information ähnlich einem Gütesiegel darstellt und so maßgeblich eine Garantie- und Vertrauensfunktion übernimmt. Anhand einer empirischen Studie *Jacoby/Szybillo/Busato-Schachs* wurde nachgewiesen, dass die Einbeziehung markierter Eigenschaften eines Produkts selbst dann noch signifikant das Kaufverhalten beeinflusst, wenn den Kunden bewusst ist, dass die markierte Eigenschaft für das Produkt irrelevant ist. Das Konzept erfordert in der Regel eine Hersteller-Lieferanten-Beziehung, die bei Kreditinstituten so nicht anzutreffen ist wie im Konsumgüterbereich. Dennoch wurden kreative Anregungen gegeben, deren Wirksamkeit empirisch zu verifizieren wäre und somit Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen bietet.

Abschließend wurde aufgezeigt, wie sich Kreditinstitute nach dem Vorbild der Konsumgüterbranche durch stärker **emotional ausgerichtete Markenstrategien**, wie die Luxusmarken-Strategie oder die erlebniswertorientierte Markenstrategie, dem wenig profilierenden, sachrationalen Wettbewerb entziehen und die eigene Identität schärfen können. **Luxusmarken** bieten dabei am oberen Ende der vertikalen Markenstrategie die Befriedigung von Exklusivität, Perfektion und Luxus. Es wurden dabei starke Parallelen zur soziologischen Markenperspektive aufgezeigt. Es wurde herausgearbeitet, dass es in der Wissenschaft Vertreter eines „stillen intimen Luxus“ und eines „lauten prominenten Luxus“ gibt. Anhand der empirischen Studien von *Han/Nunes/Drèze* wurde unter besonderer Berücksichtigung der Signalisierung des eigenen Status aufgezeigt, in welchem Verhältnis diese Konzepte zueinander stehen, welche Klientel welchen Luxus bevorzugt und warum. Weiterhin wurde aufgezeigt, wie sich die beiden Konzepte integrieren lassen. In Anbetracht der Seriosität des Bankgeschäfts wurde ein „leiser Luxus“ empfohlen, allerdings mit Einschränkungen. Diese Strategie erfordert jedoch die Konzeption

spezifischer stiller Markensymbole für „Kenner“ und „Insider“. Es wurde limitierend jedoch verdeutlicht, dass eine Luxusmarkenstrategie als Dachmarke für eine Universalbank ungeeignet erscheint, weil sich der Anspruch der Exklusivität auf Dauer nicht aufrechterhalten ließe. Im Rahmen der vertikalen Marktsegmentierung wäre jedoch eine Zweitmarke für besondere Kunden denkbar. Im Rahmen des *Private Bankings* wurden hier bereits Ansätze ausgemacht. Weitere kreative Denkipulse für einen psychologischen und soziologischen Zusatznutzen wurden gegeben. Viele Überschneidungen mit der Luxusmarkenstrategie weist die **erlebniswertorientierte Markenstrategie** auf; sie ist jedoch weniger elitär und preislich nicht am oberen Ende des Angebots positioniert. Mit dem 4-Faktoren-Modell nach *Brakus/Schmitt/Zarantonello* wurde ein anwendungsbezogenes Instrument zur Bestimmung des Markenerlebnisses diskutiert. Es wurde aufgezeigt, dass für die Erlebnisorientierung der Zeitraum während des Einkaufs von hoher Wichtigkeit ist und dass der Konsument hier nach emotionaler Anregung sucht. Anhand empirischer Analysen *Brakus/Schmitt/Zarantonellos* wurden die Finanzdienstleister *American Express* und *Master Card* in ihrem Erlebnischarakter gegeneinander abgegrenzt. Viele Banken versuchen dem Erlebnischarakter mit neuen Filialkonzepten zu begegnen. Anhand empirischer Studien von *Klaus* wurde aufgezeigt, dass keine unmittelbare kausale Wirkung der atmosphärischen Umfeldgestaltung auf die emotionale Beurteilung der Bank nachgewiesen werden konnte. Bei diesem Ansatz wurden jedoch Schwächen aufgezeigt, weil *Klaus* nur die außenwirksamen Aspekte berücksichtigt, nämlich das Markenbild. Basierend auf dem Markensteuerrad von *icon brand navigator* fehlen dabei die konstituierenden intrinsischen Kernmerkmale, nämlich die Markenidentität. Hier wird die Hypothese gewagt, dass *Klaus* bei einem durchgängigen stimmigen Gesamtkonzept, das sich an einer klaren Markenidentität orientiert, zu einem anderen Ergebnis gekommen wäre. Eine empirische Überprüfung erscheint lohnenswert. Abschließend wurden Anknüpfungspunkte zur Stärkung der Erlebnisorientierung im Bereich der Kreditinstitute aufgezeigt und die Diskussion strategischer Ansätze zur Markenführung von Kreditinstituten wurde damit abgerundet.

6 Operative Ansätze der Markenführung von Kreditinstituten auf Basis der Erkenntnisse des Konsumgüterbereichs

Nachdem im vorstehenden Kapitel die strategischen Ansätze und Konzepte zur Markenführung umfassend analysiert und bewertet wurden, sollen nun die Instrumente der **operativen Umsetzung** betrachtet werden. Es gilt dabei Fragen nach dem Kern der Marke, ihrer Emotionalität und ihrem Erlebnischarakter sowie aber auch beispielsweise nach ihrer visuellen Gestaltung zu beantworten, um bspw. eine nationale lifestyle-orientierte Einzelmarke für das liberal-intellektuelle Milieu zu generieren. Ferner werden Instrumente zur Markenanreicherung thematisiert und abschließend die Möglichkeiten der Wirkungsmessung mit Hilfe eines Marken-Controllings aufgezeigt und kritisch gewürdigt. Das Kapitel folgt vom Aufbau her dabei einem seriellen Ablaufmodell der Markenkonzeptionierung, wie es m.E. zielführend ist, um korrigierende Rückkopplungsschleifen zu vermeiden. Dieser Ansatz ist nicht statisch vorgegeben, stellt m.E. jedoch eine gute Orientierung der erforderlichen logischen Schritte dar und strukturiert so den Prozess.

6.1 Instrumente zur Operationalisierung der markenstrategischen Konzeption

6.1.1 Markenkern

Wie bereits mehrfach angeklungen, bildet der **Markenkern** die Ausgangsbasis der markentechnischen Überlegungen. Er ist somit von strategischer Bedeutung, nicht nur für Konsumgüterhersteller, sondern auch für Banken.¹²⁰⁶ „*Customers must recognize that you stand for something.*“¹²⁰⁷ Das vorstehende Zitat von *Howard Schulz (Starbucks)* verdeutlicht bereits ein zentrales Problem der Kreditinstitute: die mangelnde Differenzierung des Markenkerns.¹²⁰⁸ „Bevor markenstrategische Entscheidungen getroffen werden, muss also geklärt werden, für *was* ein Kreditinstitut oder eine Finanzdienstleistung überhaupt stehen soll, ob dieses >was< für den Kunden wichtig ist und differenzierbar ist und ob dies kommunikativ umgesetzt werden kann. Banken, die oft als >kernlose< Industrie gesehen werden, laufen besonders Gefahr, auch als >kernlose Marken<, die sich nur über die >Verpackung< differenzieren, gesehen zu werden.“¹²⁰⁹ Daher wird der Markenkern als strategische Keimzelle des Markenaufbaus und der Markenführung mit dem Ziel der Differenzierung und Profilierung im Folgenden detailliert und umfassend analysiert.

Gutenberg beschreibt den Markenkern in seiner Fallstudie zur Implementierung des *Deka Investmentfonds* mit den Attributen „Markenname“ und „Markenzeichen“. Diese würden seiner Meinung nach das Vorstellungsbild der Marken und damit ihre Identität

¹²⁰⁶ vgl. Seebauer (2004), S. 107

¹²⁰⁷ Meyer / Maier, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 85; Zitat von Howard Schulz (Starbucks)

¹²⁰⁸ vgl. Meyer / Maier, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 85

¹²⁰⁹ Meyer / Maier, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 85

dominieren.¹²¹⁰ Wie die folgenden Ausführungen zeigen, greift dieser Ansatz zu kurz. Der Markenkern und im weiteren Umfeld die Markenidentität sind weitaus komplexer.

Der Markenkern wird von *Siegmund-Schultze* als die Summe der inneren Werte oder als die substantielle Kompetenz einer Marke beschrieben.¹²¹¹ *Karmasin* charakterisiert den Markenkern in einer allgemeineren Betrachtung als kulturelle, gruppenspezifische und personale Konzeption des Wünschenswerten, wobei Werte als Grundlage von unterschiedlichen Motiven, d.h. als innerste Antriebskräfte des Verhaltens beschrieben werden können.¹²¹² *Clausnitzer/Heide/Nasner* definieren den Begriff Markenkern sehr kompakt als „das zentrale Nutzenversprechen der Marke“¹²¹³. *Caspers/Cremer* beschreiben den Markenkern als „(...) zentrale Assoziation, die – von Kunden, Nicht-Kunden, Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen – spontan mit der Marke in Verbindung gebracht wird.“¹²¹⁴ Ein solch assoziatives Vorgehen ist m.E. eher ungeeignet. Zum einen impliziert es, dass die Marke bereits existiert, und ist daher für die Neukonzeption einer Marke ungeeignet. Zum anderen wird eine solche empirische Erhebung zu einem diffusen Bild unterschiedlichster individueller Eindrücke führen, die eher einer Imageerhebung entsprechen als einer Bestimmung des Markenkerns. Der Ansatz von *Clausnitzer/Heide/Nasner* ist sehr griffig, weist jedoch in Bezug auf das analytische Verständnis des Markenkerns als Ausgangspunkt markentechnischer Überlegungen eine zu geringe Granularität auf. Die Ansätze von *Siegmund-Schultze* und *Karmasin* erscheinen hier geeigneter, weil diese den Themenkomplex der Werte in die Diskussion einbringen. So differenziert *Karmasin* beispielsweise zwischen den kulturellen Werten (zum Beispiel Höflichkeit, Umweltverantwortung, Glaubwürdigkeit), sozialen Werten (zum Beispiel Prestige, Hilfsbereitschaft, Status) und individuellen Werten (zum Beispiel Lebensqualität).¹²¹⁵ In Anlehnung an die vorstehend genannten definitorischen Ansätze sowie die Erkenntnisse der Motivationspsychologie und der kognitiven Wahrnehmungspsychologie stellt *Linxweiler* folgendes Wertesystem zur Charakterisierung des Markenkerns auf. Operationalisiert wird der Markenkern dabei mit Hilfe der „umgangssprachlichen“ Frage nach dem „Wer bin ich?“¹²¹⁶

- **Sachlich-funktionale Werte** einer Marke. Beispiele wären technische Funktionalität, Qualität, Materialbeschaffenheit, Garantie etc.
- **Ästhetisch-kulturelle Werte** einer Marke. Beispiele wären Schönheit, Poesie, Bildung, Rituale, Auftreten etc.
- **Emotional-motivationale Werte** einer Marke. Beispiele wären Liebe, Erotik, Angst, Abenteuer, Glück, Freiheit etc.
- **Ethisch-idelle Werte** einer Marke. Beispiele wären Authentizität, Natürlichkeit, Verantwortung, Glaubwürdigkeit etc.

¹²¹⁰ vgl. Gutenberger, in Brunner (Hrsg.) (2004), S. 42 f.

¹²¹¹ vgl. Linxweiler (1999), S. 69; nach Siegmund-Schultze (1992), S. 82 ff.

¹²¹² vgl. Linxweiler (1999), S. 69; nach Karmasin (1993), S. 64 ff.

¹²¹³ Clausnitzer/Heide/Nasner (2002), S. 29

¹²¹⁴ Caspers / Cremer, in CONSART Management Consultants (Hrsg.) (2001), S. 40

¹²¹⁵ vgl. Linxweiler (1999), S. 69; nach Karmasin (1993), S. 64 ff.

¹²¹⁶ vgl. Linxweiler (1999), S. 69 f.

Die sachlich-funktionalen Werte schaffen das angebotsorientierte Grundgerüst der Marke. Sie sind der Aufsatzpunkt des Markenkerns, beispielsweise Anbieten von Bankleistungen in einer bestimmten Güte. *Clausnitzer/Heide/Nasner* sprechen hier von der sogenannten **Kernkompetenz des Unternehmens**. Sie betrachten diese jedoch nicht als Teil des Markenkerns, sondern verwenden den Begriff des Markenfundaments, das sich aus der unternehmerischen Kernkompetenz und dem Markenkern als den zwei zentralen - aber getrennten - Bausteinen zusammensetzt.¹²¹⁷ Die zusätzliche Einführung eines Markenfundaments bringt m.E. keinen weiteren Erkenntnisgewinn. Daher wird der angebotsorientierte Leistungsgedanke, wie von *Linxweiler* angeregt, als Teil des Markenkerns betrachtet.

Maier verfolgt einen ähnlichen Ansatz wie *Linxweiler*, differenziert dabei jedoch in Anlehnung an *Aaker* zwischen einem Markenkern im engeren Sinne und einem Markenkern im weiteren Sinne.¹²¹⁸ Der **Markenkern im engeren Sinne** wird in Bezugnahme auf *Rieger* und *Brauer* als „Kern der geistigen Realität“ bzw. „Markenidee“ beschrieben.¹²¹⁹ Der **Markenkern im weiteren Sinne** wird von Assoziationen zur Marke bestimmt, die die Kunden aus Sicht des Kreditinstituts mit der Marke haben sollten. Die beiden Bestandteile sind unzertrennlich und bilden gemeinsam die Markenidentität.¹²²⁰ Der Markenkern im engeren Sinne wird dabei über die folgenden vier **Nutzenkategorien** beschrieben:¹²²¹

- **Technisch-funktionaler Nutzen:** Wahrnehmbarer rationaler Zweck des Kreditinstitutes, beispielsweise als Kreditgeber.
- **Persönlicher Nutzen:** Drückt die Beziehung des Kunden zu seiner Bank aus und beinhaltet Erfahrungen und Erwartungen.
- **Soziologischer Nutzen:** Basiert auf der Beziehung des Kunden zu seiner Umwelt. Der Kunde erwartet über die Marke Selbstbestätigung, soziale Anerkennung und innere Sicherheit. So lässt sich die *Deutsche Bank* eher als soziologisch-distanzierend beschreiben, mit einem Fokus auf Exklusivität.
- **Magischer Nutzen:** Orientiert sich an ethisch-moralischen und transzendentalen Normen. So steht die *UmweltBank* für ökologische und soziale Verantwortung. Der Kunde kann so sein Nachhaltigkeitsbewusstsein zum Ausdruck bringen.

Der Markenkern im weiteren Sinne wird durch einen **Assoziationsraum** um die genannten vier Nutzenkategorien des Markenkerns im engeren Sinne beschrieben. In diesem Zusammenhang haben *LeBoeuf/Simmons* untersucht, wie sich Marken in gebrauchsbasierten und symbolträchtigen Kategorien assoziativ unterscheiden. Sie gehen in ihrer Studie davon aus, dass „(...) brands in utilitarian categories may attempt to build symbolic associations (Aaker 1997; Biel 1993; Levy 1959), but brands in symbolic categories may attempt to build utilitarian associations (...) For both of these reasons, we

¹²¹⁷ vgl. Clausnitzer/Heide/Nasner (2002), S. 19 ff.

¹²¹⁸ vgl. Maier (1999), S. 199 f.; nach Aaker (1996), S. 68 ff.

¹²¹⁹ vgl. Maier (1999), S. 199; nach Rieger (1994), S. 737 ff.; Brauer (1997), S. 77 ff.

¹²²⁰ vgl. Maier (1999), S. 200

¹²²¹ vgl. Maier (1999), S. 207 ff.

predict that the attitude functions associated with brands will differ from the attitude functions associated with the corresponding product categories.”¹²²² In ihrer Studie konnten sie den Ansatz bestätigen und stellen fest, dass „(...) products associated with utilitarian attitudes at the category level become associated with less utilitarian, more symbolic attitudes when branded, whereas products associated with symbolic attitudes at the category level become associated with less symbolic, more utilitarian attitudes when branded.”¹²²³ Die Art der Kategorie und das assoziative Verhältnis der Marke zur Kategorie sind somit von Bedeutung für die Markenführung.

Ergänzend bedient sich *Maier* einer Studie *Aakers* zur **Markenpersönlichkeit**, in der fünf Markenpersönlichkeitstypen identifiziert wurden: Aufrichtigkeit (Sincerity), Spannung (Excitement), Kompetenz (Competence), Kultiviertheit (Sophistication) und Rauheit (Ruggedness). Die Markenpersönlichkeit entspricht dabei zunächst dem Markenkern im engeren Sinne, bietet jedoch auch Ansatzpunkte für Assoziationen, um mit dem Markenkern im weiteren Sinne den Markenkern im engeren Sinne weiter detaillieren zu können. Durch die zunehmende funktionale Angleichung der Produkte sind die ästhetisch-kulturellen, emotionalen und ethischen Werte in den letzten Jahren verstärkt in den Vordergrund getreten. *Theiler* führt in diesem Zusammenhang an, dass emotionale und ethische Werte die funktionalen nicht ersetzen, sie aber differenzieren.¹²²⁴ So kann ein Produkt technisch vielleicht kopiert werden, doch die Marke, sprich die Markenwerte, verschaffen ihm seine Einzigartigkeit. Es ist nun eine fast philosophisch anmutende Fragestellung, ob nutzen- (Ansatz von *Maier*) oder wertorientiert (Ansatz von *Linxweiler*) zu argumentieren ist. Die vier Markenwerte nach *Linxweiler* (sach-funktionale, ästhetisch-kulturelle, ethisch-ideelle und emotionale Werte) lassen sich mit den drei Wert-Ebenen von *Karmasin* (kulturelle, soziale und individuelle Werte) zu einem **Sieben-Ebenen-System** verbinden, das eine höhere Granularität als das System von *Maier* aufweist. Ferner erscheint die Differenzierung in einen inneren und einen äußeren Markenkern nicht hilfreich, um sprachlich überschneidungsfrei die ureigenste Keimzelle der Marke zu beschreiben. Dem Aspekt, dass sich die Markenidentität aus dem Markenkern plus weiteren prägenden Bestandteilen zusammensetzt, wird jedoch beigeprüft, nur erscheinen hier stärker differenzierende Begriffe zielführender.

Analysiert man diese beiden kombinierten Wertesysteme *Linxweilers* und *Karmasins* genauer, so lässt sich feststellen, dass das Wertesystem nach *Linxweiler*, abgesehen vom funktionalen Aspekt, einen sehr individuellen und subjektiven Charakter aufweist, wohingegen das Wertesystem nach *Karmasin*, abgesehen von der individuellen Komponente, einen eher gesellschaftlichen Rahmen vorgibt. Insofern ergänzen sich diese beiden Wertesysteme m.E. sehr gut, indem das System *Linxweilers* stärker die Markenidentität beschreibt, während das System *Karmasins* den Abgleich der Markenidentität mit den äußeren gesellschaftlichen oder zielgruppengerichteten Werten und Normen ermöglicht. Somit besteht die Möglichkeit, **strategische Segmentierungs-**

¹²²² LeBoeuf / Simmons (2010), S. 349

¹²²³ siehe LeBoeuf / Simmons (2010), S. 349

¹²²⁴ vgl. Linxweiler (1999), S. 70; nach Theiler (1995), S. 6

und Positionierungszielrichtungen bereits in der Konzeptionsphase des Markenkerns zu berücksichtigen, um spätere kosten- und zeitintensive Umpositionierungen zu vermeiden. Die vorstehend genannten Ausführungen lassen sich zu folgendem Schaubild zusammenfassen (vgl. Abb 54).

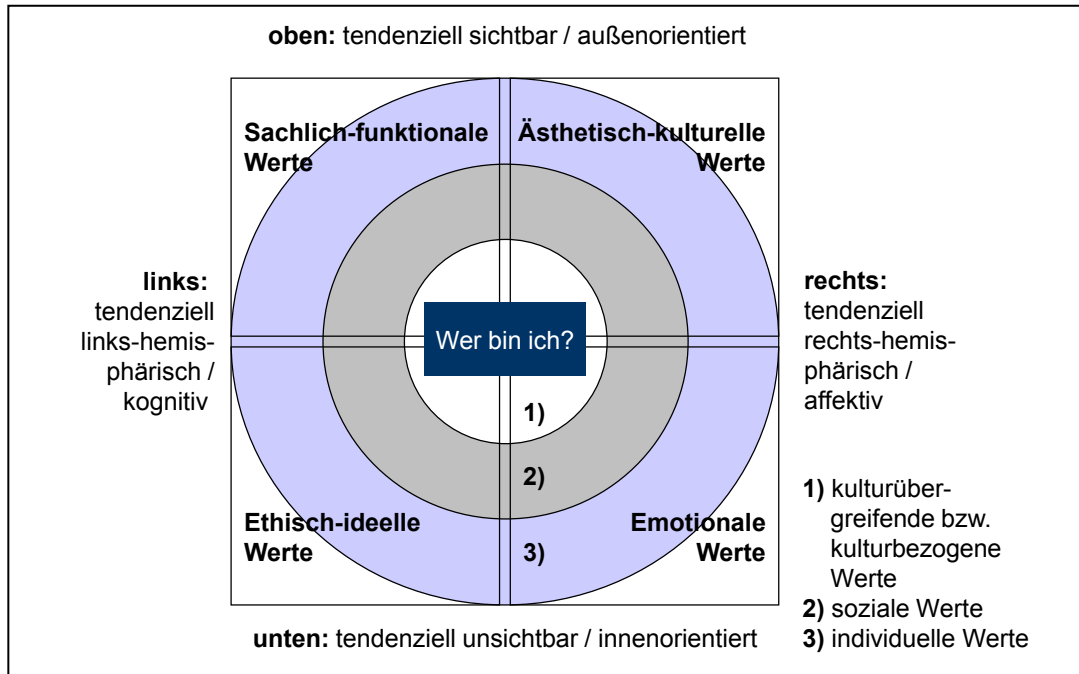


Abb. 54: Markenkernwerte nach *Linxweiler*¹²²⁵

Ferner ist erkennbar, dass in dem Schaubild Erkenntnisse aus der **Hemisphärenforschung** berücksichtigt wurden. Wie im Rahmen der Ausführungen zum Neuromarketing bereits aufgezeigt, konnte die bisher im Marketing vorherrschende Meinung, vorwiegend die rechte / emotionale Gehirnhälfte ansprechen zu müssen, von aktuellen neurowissenschaftlichen Untersuchungen so nicht bestätigt werden. Was sich jedoch attestieren lässt, ist die Tatsache, dass die heutige Kommunikation deutlich **bildlastiger** geworden ist, vor allem in der Werbung. Das ist als Folge der bereits beschriebenen Mediensättigung und damit einhergehenden Reizüberflutung der Konsumenten zu sehen. Es lässt sich konstatieren, dass die Bildkommunikation heute dominiert, was speziell daran liegt, dass...

- Bilder früher, häufiger und länger fixiert werden als Texte,
- Bilder wie Realität wahrgenommen und weniger hinterfragt werden als Texte,
- Bilder die Bereitschaft des Empfängers erhöhen, sich einer Botschaft zuzuwenden,
- Bilder leichter zu inneren assoziativen Bildern führen und
- Bilder besonders zur Vermittlung von Emotionen geeignet sind.¹²²⁶

¹²²⁵ vgl. Linxweiler (1999), S. 70

¹²²⁶ vgl. Dannenberg / Wildschütz (2006), S. 46 f.

Neben der aufgezeigten Trennung in eher rationale und eher emotionale Elemente ist in der Abbildung 54 noch eine Differenzierung in eine tendenziell stärkere **Außen-** und eine tendenziell stärkere **Innenorientierung** erkennbar. Die äußeren Werte der Marke sind anhand der Marke selbst zu erkennen. Die inneren Werte müssen in der Markenkommunikation sichtbar gemacht werden, sie verfügen m.E. sogar über das größere Attraktivitäts- und Begehrlichkeitspotential. *Linxweiler* beschreibt die Summe der beiden äußeren Werte als **Markenbild** und bezeichnet die inneren Werte als **Markenguthaben**.¹²²⁷ Im Rahmen der Markendiskussion wird häufig vom sogenannten Außenbild der Marke gesprochen. Sollte sich dieses auf den Gesamteindruck zum Meinungsobjekt Marke beziehen, so ist, wie bereits zu den Ausführungen zum Image-Konzept aufgezeigt, zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild der Marke zu unterscheiden (vgl. 2.3). Wenn nun von dem Außenbild der Marke die Rede ist, muss m.E. exakt definiert werden, ob die eigene Sicht, also das Selbstbild bzw. die Markenidentität, oder die Sicht des Kunden, somit das Fremdbild bzw. das Markenimage, gemeint ist. Sollte die Marke aus Sicht des Kunden gemeint sein, also das Fremdbild bzw. Markenimage, so ist das mehr als nur die Summe aus sach-funktionalen und ästhetisch-kulturellen Werten, weil ja gerade die dahinter liegenden inneren Werte der Marke in der Markenwerbung erlebbar und damit für den Kunden zugänglich gemacht werden. Ferner wird die Wahrnehmung der Marke durch den Kunden stark von seinen eigenen Wünschen, Erwartungen, seinem Vorwissen und seinem sozialen Umfeld geprägt (siehe hierzu die Ausführungen zur psychologischen Ebene der Marke unter 3.4.4). In diesem Zusammenhang haben *Malär/Krohmer/Hoyer/Nyffenegger* analysiert, ob für den Konsumenten das **aktuelle Selbstbild** oder ein **Wunschselbstbild** wichtiger ist. Ihre Untersuchung ergab, „(...) that consumers seem more likely to form a strong emotional connection with a brand that validates who they are right now (actual self) than with a brand that promises help to achieve an ideal self. In building a brand personality, the more effective strategy seems to focus on actual self-congruence with the brand rather than ideal self-congruence when trying to increase emotional brand attachment. This is an important finding because it can be linked to the concept of authenticity.“¹²²⁸ Auf Basis der vorstehend genannten Ergebnisse sollte die Zielkäuferschaft (sog. Source of Business) klar definiert werden.

Wenn von dem Außenbild der Marke gesprochen wird und die Marke dabei insgesamt gemeint sein sollte, so sind die Begriffspaare Markenidentität und Markenimage sowie Selbstbild und Fremdbild zu verwenden, da diese eindeutiger sind. An dieser Stelle wird es aus gegebenem Anlass aufgrund der Anzahl der mittlerweile eingeführten Marken- und Imagebegriffe für zielführend erachtet, diese anhand einer Grafik abzugrenzen und das Verhältnis zum Markenkern aufzuzeigen (vgl. Abb. 55). Damit wird ein ganzheitliches Modell generiert, das die einzelnen Markenebenen und Perspektiven inkludiert.

¹²²⁷ vgl. *Linxweiler* (1999), S. 70 ff.

¹²²⁸ siehe *Malär / Krohmer / Hoyer / Nyffenegger* (2011), S. 35

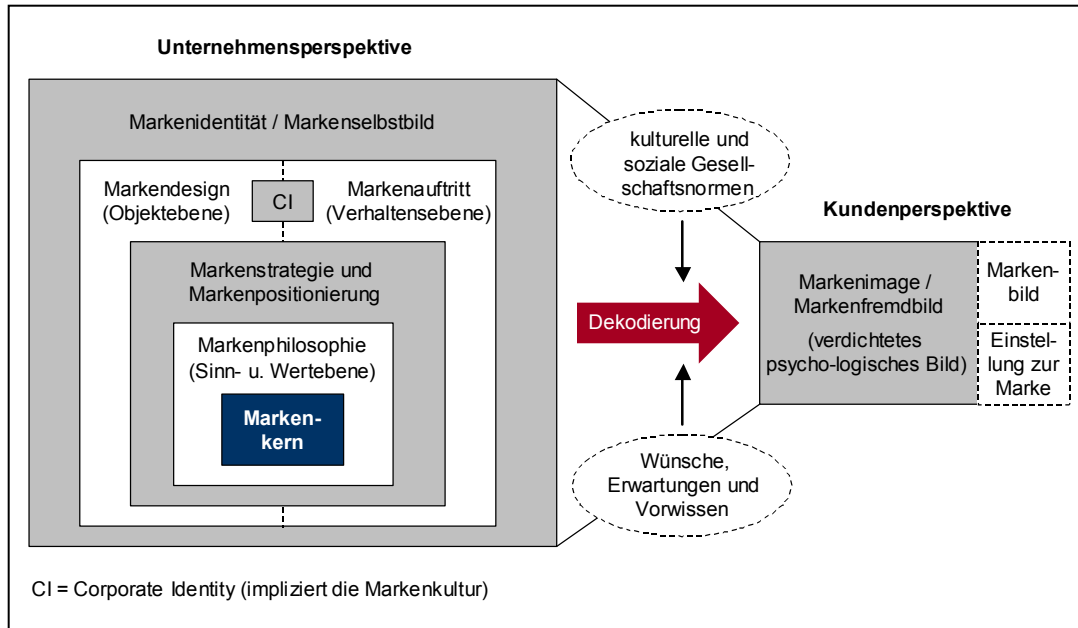


Abb. 55: Markenkern im System aus Markenidentität und Markenimage¹²²⁹

Die vorstehende Abbildung 55 verdeutlicht, dass der Markenkern die Keimzelle der Markenidentität darstellt. Die Markenphilosophie baut darauf auf, sie stellt auf einer Sinn- und Wertebene die Idee, den Inhalt und die Eigenschaften der Marke in Form eines Markenleitbildes dar. Die Markenstrategie und die Markenpositionierung legen im Weiteren die grundsätzliche Strategie der Marke am Markt fest. Die CI spiegelt das innere Wir-Gefühl wider und harmonisiert den Markenauftritt nach außen, das Markenbild. Es entwickelt sich eine gelebte Markenkultur. In der Gesamtheit bildet dieses System die Markenidentität ab. Das Ergebnis der Dekodierung der Markenidentität durch den Kunden unter Rückkopplung mit seinem sozialen Umfeld sowie seinen Wünschen, Erwartungen und Erfahrungen führt zu einem verdichteten auf Psycho-Logik basierendem diffusen Markenbild, dem Markenimage. Dieses setzt sich in Analogie zum *Freudschen* Eisbergmodell aus dem Markenbild (dem Auftreten der Marke) und der subjektiven Einstellung zur Marke zusammen. Der Markenkern wurde durch diese integrative Betrachtung anschaulich und detailliert im System aus Markenidentität und Markenimage verortet.

Die Ausführungen zum Markenkern und zum Modell der vier Markenwertebenen nach *Linxweiler* mit der umgangssprachlichen Kernfrage „Wer sind wir?“ weisen eine hohe Ähnlichkeit zum Markenstewerrad von *icon brand navigation* auf (vgl. 4.1.3.6). Somit wird deutlich, dass die Steuerungshebel der Markenführung auf dem Markenkern beruhen.

Abschließend werden beispielhaft die Markenkern-Struktur der Lebensmittel-familienmarke „*du darfst*“ des Herstellers *Unilever* sowie deren kommunikative Umsetzung in der Werbung aufgezeigt, um die Thematik zu verdeutlichen (vgl. Abb. 56).

¹²²⁹ eigene Darstellung in Anlehnung an *Linxweiler* (1999), S. 67 und *Bracklow* (2004), S. 59



Abb. 56: Markenkern-Struktur der Lebensmittelmarke „du darfst“¹²³⁰

In Anlehnung an *Caspers/Cramer* werden nachstehend die zentralen Anforderungen, die in der strategischen Markenkonzeption und dem anschließendem Markenmanagement an den Markenkern gestellt werden, aufgezeigt.¹²³¹

- **Relevanz:** Der Markenkern muss für die angesprochene Zielgruppe von Relevanz sein.
- **Differenzierung:** Der Markenkern muss ein Differenzierungspotential gegenüber dem Wettbewerb aufweisen.
- **Einfachheit:** Der Markenkern muss klar vermittelbar sein und sich als zentrales Kernelement des Markenauftritts darstellen lassen.

Speziell für die Umsetzung des Markenkerns bei Kreditinstituten nennen *Caspers/Cramer* die folgenden Markenkernanforderungen.¹²³²

- **Gleichbleibende Qualität:** Hoher Standardisierungsgrad von Produkten und Dienstleistungen zur Erzielung einer erlebbaren konstant hohen Qualität.
- **Integrität:** Der Markenkern muss dabei an allen Customer Touch Points präsent und konsistent erlebbar sein.

¹²³⁰ vgl. Linxweiler (1999), S. 73 (abgewandelte und erweiterte Darstellung)

¹²³¹ vgl. Caspers / Cramer, in CONSART Management Consultants (Hrsg.) (2001), S. 44 f.

¹²³² vgl. Caspers / Cramer, in CONSART Management Consultants (Hrsg.) (2001), S. 45 f.

- Kontinuität:** Kontinuität ist das oberste Gebot bei der Umsetzung des Markenkerns. Häufig wechselnde Werbekampagnen schaden einem von den Kunden verinnerlichten gelernten Markenkern. Als Negativbeispiel ist hier die Zigarettenmarke *Camel* zu nennen, die 1990 ihren Markenkern, der mit dem *Camel-Mann* besetzt war, der für seine Zigarette meilenweit lief, durch Comic-Sketche mit dem Kamel (Markenzeichen) ersetzte (vgl. Abb. 57). Das Markenbild der Abenteuerwelt des *Camel-Mannes* mit der markanten Aussage in Bezug auf die Markenpräferenz konnte durch Event-Marketingaktivitäten wie beispielsweise die *Camel-Trophy* (organisierte Werbe-/Abenteuerreise) angereichert und sogar erfolgreich in den Bekleidungsbereich ausgedehnt werden (sportliche, abenteuer- und expeditonsorientierte Kleidung). Der Markenkern war dabei durchgängig klar erkennbar. Mit der neuen Ausrichtung wurde die Marke ihres Kerns beraubt. Markendehnungsaktivitäten stellen sich ohne einen prägnanten, klar erkennbaren Markenkern schwierig dar.

Die von *Caspers/Cramer* genannten Anforderungen an die Umsetzung des Markenkerns haben m.E. Allgemeingültigkeitscharakter und sind keine Besonderheit der Kreditinstitute.



Abb. 57: Fehlende Kontinuität im Markenauftritt von *Camel*

Bei der Betrachtung von Markenkernen und Assoziationen deutscher Banken lässt sich eine starke **Funktionsorientierung** konstatieren. Zentrale Assoziationen, die deutschen Banken als Erstes zugeordnet werden, sind Ausprägungen wie Leistung, Sicherheit und Größe. Auch die Werbebotschaften, die als Ausdruck der gewünschten Assoziationen angesehen werden können, haben einen eindeutig sachlichen Charakter.¹²³³ Als Beispiele wären zu nennen:

¹²³³ vgl. Caspers, in CONSART Management Consultants (Hrsg.) (2001), S. 97 f.

- Beratungskompetenz („Die Beraterbank“, „Wir machen den Weg frei“)
- Alle Leistungen rund ums Geld („Wenn´s ums Geld geht“)
- Räumliche Verfügbarkeit („Die Bank in Ihrer Nähe“)
- Zeitliche Verfügbarkeit („The Citi Never Sleeps“)
- Globale Verfügbarkeit („Where Money Lives“, „Bank für Europa“).

Auch Direktbanken, die vielfach noch emotional und mit innovativer Technik auftreten, werden sich langfristig eher auf einen funktionalen Nutzen konzentrieren, weil ihr Nutzenversprechen speziell auf die Parameter kostengünstig, schnell und permanent verfügbar ausgerichtet ist. Dennoch sind aber auch Gegenbewegungen erkennbar, bei denen Bankmarken ihren Markenkern verstärkt emotional ausrichten. Beispiele wären die *HypoVereinsbank* mit ihrem Claim „*Leben Sie. Wir kümmern uns um die Details.*“ oder die *Deutsche Bank 24*, die mit ihrer Kernbotschaft „*Für alle, die noch etwas vorhaben*“ speziell auf die soziale Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die sich durch Engagement und Innovationskraft kennzeichnet, abzielt.¹²³⁴

Es ist deutlich geworden, dass der Markenkern den Grundstein der gesamten Marke bildet. Seine strategische Konzeption und seine kritische Beurteilung in Bezug auf die Erfüllung der aufgezeigten Anforderungen bilden das strategische Markenkapital, für Konsumgüterhersteller wie für Kreditinstitute. Ein guter Kern macht die Marke einzigartig, führt zu gewünschten inneren Markenbildern und schafft die Grundlage für Expansionskraft. *Meyer/Maier* weisen darauf hin, dass speziell die neuen Wettbewerber aus dem Bereich der Non- und Near-Banks von ihren gefestigten Kernmarken und exakt profilierten und fokussierten Leistungen profitieren, wie beispielsweise die *Volkswagen Bank*. Hier attestieren *Meyer/Maier* den Kreditinstituten noch Handlungsbedarf in Bezug auf den Markenaufbau, wenn sie sich am Markt weiter behaupten wollen.¹²³⁵ „*A brand that captures your mind gains behavior. A brand that captures your heart gains commitment.*“¹²³⁶

6.1.2 Assoziationsverfahren zur Erkundung des Erlebnischarakters eines Objektes

Den Ausgangspunkt des ökonomischen Erfolgs einer Marke bildet ein Produkt oder eine Dienstleistung. Um nun im Rahmen des Aufbaus einer Marke einen Markenkern sowie darauf aufbauend eine Markenphilosophie und eine Markenidentität zu schaffen, werden vielfach **Assoziationsverfahren** eingesetzt. Diese dienen dazu, den Erlebnisbereich eines Objekts zu erkunden. Der Erlebnisbereich lässt dann Schlüsse auf den Erlebnischarakter des Objekts selber erkennen.¹²³⁷ So ist es beispielsweise bei einer Marke vor der Markteinführung notwendig, den „**Bedeutungshof**“ des Markennamens, Markenzeichens, der Verpackung und anderer Markenbestandteile aus Sicht der Kunden zu erfahren, um zu identifizieren, welche Kommunikationselemente (bildlich, gefühlsmäßig, sprachlich etc.)

¹²³⁴ vgl. Caspers, in CONSART Management Consultants (Hrsg.) (2001), S. 98

¹²³⁵ vgl. Meyer / Maier, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 91

¹²³⁶ Meyer / Maier, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 85; Zitat von Scott Talgo (Brand Strategist)

¹²³⁷ vgl. Spiegel (1970), S. 115

sie per se mit sich tragen oder wo Konflikte ausgelöst werden.¹²³⁸ So lassen sich Selbst- und Fremdbild der Markenelemente bereits vor der Markteinführung harmonisieren. In der Praxis können dabei grundsätzlich **zwei Ansätze** an Assoziationsverfahren unterschieden werden, **freie Assoziation** und **Assoziationsverfahren nach dem Schema Reiz/Reaktion**. Assoziieren beschreibt generell dabei das **Verknüpfen psychischer Inhalte**. Diese Verknüpfungen können räumlich-zeitlicher Natur sein oder auf Ähnlichkeiten basieren, beispielsweise inhaltlich, klanglich oder bildlich.¹²³⁹ *Spiegel* stellt dabei bezüglich der Assoziation fest: „Die *Assoziation* ist nur Vorgang, nicht selbst eine verbindende Kraft.“¹²⁴⁰ Ferner wird an dieser Stelle auch auf die unter 5.4.13 „Erlebniswertorientierte Markenführung“ genannten Verfahren und Erkenntnisse verwiesen – speziell ist hier das **4-Faktor-Modell** zur Erkundung des Markenerlebnisses von *Brakus/Schmitt/Zarantonello* zu nennen.

6.1.2.1 Freie Assoziation

Die wirklich freie Assoziation erfolgt völlig ohne Vorgabe eines Reizes. Der Proband spricht alles aus, was ihm ins Bewusstsein kommt. Für markenpsychologische Fragestellungen ist ein solches Verfahren jedoch ungeeignet, da es in keiner Weise zumindest grob inhaltlich steuerbar ist. Wenigstens zu Beginn muss ein Reiz, eine zu analysierende Vorlage, gesetzt werden. Weitere steuernde Eingriffe, beispielsweise in Form von Reizketten etc., erfolgen nicht. Der Proband ist nach der einmaligen Reizsetzung frei. Die markenbezogene freie Assoziation lässt sich daher als „(...) freies Weiterassoziieren im Anschluss an einen gegebenen Reiz (...)“¹²⁴¹ verstehen. Sie ist somit eine Sonderform des Reiz/Reaktions-Schemas. Das freie Assoziieren wird auch als **einfallsmäßiges Denken** beschrieben, das sich durch den Entfall einer ordnenden Strukturgabe auszeichnet. Der Proband bildet dabei in seinem Bewusstsein eine lose Kette, deren Fortsetzung von den vorherigen Gliedern determiniert wird und die auch äußeren Sinneseindrücken unterliegt.¹²⁴² *Kretschmer* nennt diesen Vorgang **Bildstreifendenken** und konstatiert, dass dieser auch jenseits der Versuchsanordnung in gelöster Atmosphäre, vor dem Einschlafen, im Halbschlaf oder bei zwanglosen Konversationen auftritt.¹²⁴³

Nach *Spiegel* soll die Versuchsanordnung beim freien Assoziieren im Anschluss an einen Reiz so gestaltet werden, dass der Proband eine gänzlich waagerechte Lage einnimmt, um völlige Entspannung zu erlangen (*Spiegel* bezieht sich hier auf die Erkenntnisse von *Wollrab*). Ferner soll die Beleuchtung stark reduziert werden, um zu verhindern, dass exogene visuelle Störfaktoren wie ein Fleck an der Decke oder ein Riss in der Wand unkontrollierten Einfluss auf die abrollende Assoziationskette nehmen. Sollte der initiierte Reiz optisch dargeboten werden, sollte er wie beim tachistoskopischen Verfahren schräg oberhalb der Versuchsperson angebracht werden. Ist zuverlässig

¹²³⁸ vgl. *Spiegel* (1970), S. 117

¹²³⁹ vgl. *Spiegel* (1970), S. 116

¹²⁴⁰ *Spiegel* (1970), S. 116 (Fußnote 35)

¹²⁴¹ *Spiegel* (1970), S. 115

¹²⁴² vgl. *Spiegel* (1970), S. 116

¹²⁴³ vgl. *Spiegel* (1970), S. 116, nach *Kretschmer* (1956), o.S.

erkennbar, dass die neuen Glieder der Assoziationskette in keinem Verhältnis mehr zum auslösenden Initialreiz stehen, ist der Versuch beendet.¹²⁴⁴

Die Assoziationsketten der Probanden lassen sich im Anschluss vielfältig auswerten. Neben einer Rangfolge nach der Häufigkeitsnennung bieten sich hier Clusterungen (beispielsweise thematisch oder emotional) sowie Analysen der Assoziationsketten auf Kausalitätsmuster oder Strukturen an. Hier können auch die im Rahmen der Segmentierung unter 5.2.4 genannten computergestützten Data-Mining-Verfahren Anwendung finden. Markenpsychologisch wird das Assoziationsverfahren dann interessant, wenn sich bestimmte Assoziationen über die normale Streuungshäufigkeit hinaus symptomatisch wiederholen. Durch stärker geleitete Reiz/Reaktions-Verfahren kann diesen Schlüsselassoziationen weiter nachgegangen werden, um sie gegebenenfalls stärker zu kanalisieren und/oder zu konkretisieren.

6.1.2.2 Assoziationsverfahren nach dem Schema Reiz/Reaktion

Im Gegensatz zur freien Assoziation bzw. zu der freien Assoziation nach einem Reiz wird bei dem Assoziationsverfahren nach dem Schema **Reiz/Reaktion** stärker steuernd eingegriffen. Der Proband erhält in einer festgelegten Reihenfolge mehrere Reize, auf die er spontan mit einem Begriff, einem sogenannten Reizwort, oder einem Satz zu antworten hat. Es ist darauf zu achten, dass die Antwort kurz und spontan ist. Der Proband darf nicht ins Nachdenken kommen. Er soll nur reagieren. Eine Besonderheit besteht darin, dass vermeintlich sehr kritische Reize nicht unmittelbar aufeinander folgen, sondern durch eine Anzahl neutraler Reize getrennt werden. Das Assoziationsverfahren nach dem Schema Reiz/Reaktion wird vor allem als psychoanalytische Methode zur psychologischen Diagnose eines Tatbestandes oder zum Aufspüren von verfestigten latenten Konflikten eingesetzt.¹²⁴⁵

Die Versuchsanordnung ähnelt dem vorstehend als freie Assoziation aufgezeigten Verfahren. Es hat sich gezeigt, dass die ideale Anzahl an Reizen zwischen 20 und 40 liegen sollte. Um den Einfluss seitens des Versuchsleiters als exogenen Störfaktor zu minimieren, werden die Reize in der Regel automatisiert dargeboten. Namen, kurze Sätze (zum Beispiel Slogans oder Claims) und selbstredend Jingles (kurze Erkennungsmelodien, Instrument der akustischen Markenführung, vgl. kurze Tonfolge der *Telekom*) werden akustisch eingespielt. Bilder (Zeichen, Werbebilder, Markenwelten etc.), aber auch Worte und kurze Sätze werden visuell über einen Bildschirm, Beamer oder Kartenwechsler präsentiert.¹²⁴⁶ Es wird mitunter auch das Produkt selbst ausgehändigt oder zumindest die Verpackung. Hier ist es bei der Erhebung der rein haptischen Assoziationen auch praktikabel, das Produkt nicht sichtbar ertasten zu lassen. So lassen sich Erkenntnisse gewinnen, ob eine neue Shampoo-Flasche beispielsweise von der Mehrzahl der Probanden

¹²⁴⁴ vgl. Spiegel (1970), S. 117 f.

¹²⁴⁵ vgl. Spiegel (1970), S. 115 f.

¹²⁴⁶ vgl. Spiegel (1970), S. 118

für eine Ketschup-Flasche gehalten wird. Die anschließenden Auswertungen der Antworten erfolgen in Analogie zum beschriebenen Vorgehen der freien Assoziation.

Auf den Assoziationsraum kann jedoch auch Einfluss genommen werden. In der Praxis wird hier vielfach die sogenannte **emotionale Konditionierung** eingesetzt. Die emotionale Konditionierung ist eine Sozialtechnik, die aus der Psychologie stammt. Ihr liegt folgende Annahme zugrunde: „Wenn ein neutraler Reiz wiederholt und gleichzeitig mit einem emotionalen Reiz dargeboten wird, dann erhält auch der emotionale Reiz nach einiger Zeit die Fähigkeit, die emotionale Reaktion hervorzurufen.“¹²⁴⁷ Berühmt ist diesbezüglich das **Glocke-Futter-Experiment** von *Pawlow*, bei dem er eine Glocke läutete und einem Hund Futter gab. Nach einiger Zeit regte allein der Glockenklang beim Hund den Speichelfluss an.¹²⁴⁸ Dieses Erkenntnis lässt sich im Marketing nutzen. Produkte besitzen somit nicht nur einen Gebrauchsnutzen, sie lassen sich auch mit gefühlsmäßigen Bedeutungsinhalten belegen.¹²⁴⁹ Zur Kommunikation von Werten und Lebenswelten, die sich für den Bereich der Kreditinstitute anbieten würden, sind Bilder unterstützt durch Musik am effizientesten. Sprachliche Reize sind für diese Aufgabe eher ungeeignet.¹²⁵⁰ „Als weiteres wichtiges Gestaltungsmittel wird der zeitliche Ablauf gesehen, weshalb in diesem Zusammenhang nur dynamische Werbemedien zum Einsatz kommen sollten. Die Marke / das Produkt sollte dabei im Wechsel mit dem emotionalen Reiz gezeigt werden, wobei die Marke am Anfang stehen sollte. Zum Ende hin können sich die Elemente kurz überschneiden, um eine stärkere Verbindung zu symbolisieren. Der Prozess ist durch die Anforderung der wiederholten Suggestion sehr langwierig. Der früheste messbare Konditionierungseffekt tritt etwas nach acht Wiederholungen auf, für einen langfristigen Assoziationseffekt bedarf es etwa zwanzig Wiederholungen.“¹²⁵¹

Die gezeigten Assoziationstechniken bieten somit unterstützende Möglichkeiten bei der Definition des Markenkerns und darauf aufbauend der Markenphilosophie und der Markenidentität, bei der die Sichtweise der potentiellen Zielgruppe bereits in der frühen Phase integriert wird. Assoziationsverfahren zur *DAB (Direktanlagebank)* haben beispielsweise folgende Assoziationen ergeben (willkürliche Reihenfolge): Discount, Innovation, High-quality-Transaktion, Direkte Anlage, Aktivität, Energie, Unabhängigkeit und Pionier. Der korrespondierende Markenkern lautet: „**Die Bank für Sie!** - Günstiger Technikprovider für eigene Investmententscheidungen sozial unabhängiger Anleger“.¹²⁵² Der Markenkern weist somit eine hohe Übereinstimmung zu den empirisch erhobenen Assoziationen aus Kundensicht auf und stellt damit m.E. ein gutes Beispiel dar.

¹²⁴⁷ Neibecker (1990), S. 154

¹²⁴⁸ vgl. Mattenklott, in Florack / Scarabis / Primosch (Hrsg.) (2007), S. 260

¹²⁴⁹ vgl. Lasogga (1998), S. 221

¹²⁵⁰ vgl. Neibecker (1990), S. 155

¹²⁵¹ Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 36 f.; nach Neibecker (1990), S. 156

¹²⁵² vgl. Maier (1999), S. 221

6.1.3 Markenname

„If we give something a name which did not have a name before, it is like bringing that into existence for the first time.“¹²⁵³

„Für den Konsumenten ist der Name das, was er in Bezug auf das Produkt am häufigsten sieht, hört oder liest. Mit dem Namen werden subjektive Erinnerungen verbunden. Daher ist es für Unternehmen eine Herausforderung, die Konsumenten durch den Namen anzusprechen und zum Kauf zu animieren. Denn mit dem Markenartikel wird auch sein Name gekauft.“¹²⁵⁴ „Der Markenname signalisiert Einzigartigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Herkunft.“¹²⁵⁵ „Der Name ist Repräsentant und zugleich die *Seele* des Markenartikels. Er ist ihr zentraler Bestandteil und damit das wichtigste verbale Erkennungsmerkmal, durch das die Marke ihre Identität erhält.“¹²⁵⁶ Esch weist darauf hin, dass der Markenname grundsätzlich einen Beitrag zur Positionierung leisten kann.¹²⁵⁷ Aufgrund seiner hohen Bedeutung für die strategische Markenführung soll der Markenbestandteil „Markenname“ eingehend analysiert und diskutiert werden.

Kotler/Bliemel bezeichnen den Markennamen als „verbal wiedergebbaren, artikulierbaren Teil der Marke“.¹²⁵⁸ Der Markenname setzt sich dabei aus Buchstaben (*Hanuta*), Ziffern (*4711*) und/oder Interpunktionszeichen (*Joop!*) zusammen. Markennamen übernehmen eine wichtige Kommunikationsfunktion, sie dienen als Rufname für die angebotene Leistung und machen sie somit für alle formulierbar. *Kapferer* bezeichnet Markennamen daher auch als „Esperanto des Handelns“.¹²⁵⁹ Der Markenname soll dabei vor allem zwei zentrale Aufgaben erfüllen: Er muss zum Aufbau der **Markenbekanntheit** beitragen und dazu dienen, ein positives, präferenzbildendes und letztendlich kaufförderndes **Markenimage** aufzubauen. *Langner* stellt fest, dass zur wirksamen Operationalisierung dieser Ziele der **Bezug des Markennamens zum Ziel-Markenimage** sowie die **Konkretheit der Assoziationen zu einem Markennamen** von Bedeutung sind.¹²⁶⁰ Die identifizierten Punkte werden daher eingehend behandelt.

6.1.3.1 Bezug des Markennamens zum Ziel-Markenimage

In einem binären Ansatz kann grundsätzlich zwischen zwei Gegenpolen differenziert werden, Markennamen mit Produkt- bzw. Leistungsbezug und Markennamen ohne. In Anlehnung an den klassischen Artikel von *Collins* „A name to conjure with“ von 1977 haben sich für diese beiden Gegenpole die Bezeichnungen **Julia-** und **Joyce-Prinzip** gebildet. Das **Julia-Prinzip** bezieht sich dabei auf ein Zitat *Julias* aus *Shakespeares Romeo und Julia*: „That which we call a rose, by any other name would smell as sweet; so

¹²⁵³ Collins (1977), S. 340

¹²⁵⁴ Fuchs (2001), S. 138

¹²⁵⁵ Deichsel, in Tomczak / Schögel / Ludwig (Hrsg.) (1998), S. 95

¹²⁵⁶ Linxweiler (1999), S. 201 f.

¹²⁵⁷ vgl. Esch (2003), S. 163

¹²⁵⁸ Langner (2003), S. 27; nach Kotler / Bliemel (1999), S. 689

¹²⁵⁹ vgl. Langner (2003), S. 27; nach Kapferer (1992), S. 11

¹²⁶⁰ vgl. Langner (2003), S. 28

Romeo would, were he not Romeo call'd, retain that dear perfection which he owns.” Nach dem Julia-Prinzip steht der Markenname somit in keinem Verhältnis zum Markenobjekt. Als Beispiel sei hier die Marke *Bounty* genannt, die ein Einwegpapierküchentuch des Herstellers *Procter & Gamble* bezeichnet. Es lässt sich konstatieren, dass das Image hier nur durch Werbung aufgebaut werden kann, weil der Name in keinem erkennbaren Zusammenhang zum angestrebten Markenimage steht.¹²⁶¹

Esch geht hier einen Schritt weiter und differenziert bei Markennamen ohne Angebotsbezug zwischen bedeutungslosen Markennamen (Phantasienamen) und bedeutungshaltigen Markennamen ohne Bezug zum Angebot. **Bedeutungslose Markennamen** wiederum differenziert er in **sinnlosen Buchstabenkonstellationen**, wie beispielsweise *Fébréze* (Raumduft), und **sinnlosen Buchstabenkürzeln**, wie beispielsweise *FHM* (Männermagazin). Zu bedeutungslosen Markennamen, auch **artifizielle Namen** genannt¹²⁶², stellt *Esch* fest, dass diese grundsätzlich schlechter wirken als Namen, denen sich eine Bedeutung zuordnen lässt. Sinnlose Buchstabenkürzel bezeichnet er ebenfalls als wirkungslos und bezieht sich dabei auf eine Studie von *Endmark* aus dem Jahr 2001, wonach 67,8% von 1.000 Befragten bekannte Markennamen aus sinnlosen Buchstabenkürzeln nicht korrekt zuordnen konnten. Ferner stellt *Esch* fest, dass die Länge oder besser die Kürze der sinnlosen Begriffe positiv mit der Wiedererkennung korreliert.¹²⁶³ Dennoch lässt sich konstatieren, dass sinnlose oder neutrale Markennamen gegenüber bedeutungshaltigen aber auch einen Vorteil haben, sie sind in ihrer Bedeutung und in ihren Assoziationen weitgehend unvorbelastet. Daher lassen sie sich mittels Konditionierungstechniken leichter in beliebiger Weise mit Bedeutungsinhalten aufladen.¹²⁶⁴ **Bedeutungshaltige Markennamen ohne Angebotsbezug** sind Markennamen, die einen realen Bedeutungsbezug, aber keinen Angebotsbezug aufweisen, wie beispielsweise *Bärenmarke* für Kaffeesahne oder *Yes* für Schokotörtchen. Diese Markennamen geben keinen Hinweis auf die Produktkategorie oder die Art des Angebots und leisten somit keinen Beitrag zur Positionierung. Wie Erinnerungsfest solche Markennamen sind und welche Identifikations- und Differenzierungsfähigkeit sie besitzen, hängt davon ab, wie assoziationsreich und imagestark diese Namen sind und wie eigenständig sie sind. Der Name „*Bärenmarke*“ löst zweifelsohne mehr Assoziationen aus und führt eher zu inneren Bildern als der Begriff „*Yes*“.¹²⁶⁵ Ob diese Assoziationen zur Konzeption eines Markenbildes und zur Generierung des Ziel-Image dienlich sind, kann beispielsweise anhand der unter 6.1.2 beschriebenen Assoziationsverfahren analysiert werden.

¹²⁶¹ vgl. Langner (2003), S. 29

¹²⁶² vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

¹²⁶³ vgl. Esch (2003), S. 163

¹²⁶⁴ vgl. Baumgarth (2001), S. 149

¹²⁶⁵ vgl. Esch (2003), S. 164 f.

Das **Joyce-Prinzip**, benannt nach dem irischen Schriftsteller *James Joyce* (1882-1941), der für die Lautsymbolismen in seinen Werken bekannt ist, bildet, wie bereits erwähnt, den Gegenpol zum Julia-Prinzip. Hier gilt nach den Worten von *Collins*: „A rose is a rose is a rose (...)“¹²⁶⁶ Der Markenname soll daher einen bestmöglichen Beitrag zum Aufbau des Markenimage leisten. Ein positives Beispiel bildet hier der Markenname *Patros* für einen griechischen Feta-Käse des Herstellers *Hochland*. Der Name ist zunächst bedeutungslos, deutet vom reinen Wortklang her jedoch in Richtung der griechischen Herkunft. Insofern ergibt sich ein konsistentes Bild, zu dem der Name einen aktiven Beitrag leistet und damit auch die erforderlichen Werbekosten reduziert. Um im Markenaufbau keine Profilierungschance ungenutzt zu lassen, schließt *Langner* das Julia-Prinzip aus.¹²⁶⁷ Es sind jedoch durchaus auch Marken bekannt, wie beispielsweise die Zigarettenmarken *Marlboro* oder *Camel*, die einmal bedeutungslos und ohne Bezug zum Angebot und einmal bedeutungshaltig und ohne Bezug zum Angebot sind. Der Aufbau dieser Marken ist jedoch deutlich aufwendiger als wenn der Name selber bereits Orientierung gibt.

6.1.3.2 Konkretheit der Assoziationen zu einem Markennamen

Verschiedene Tests nach dem Recall- und dem Recognition-Verfahren¹²⁶⁸ haben ergeben, dass Markennamen, die klare bildliche Assoziationen hervorrufen, wesentlich zum Markenaufbau beitragen.¹²⁶⁹ *Langner* gibt mit Bezugnahme auf *Kroeber-Riel* an, dass Stimuli, die mit lebendigen Assoziationen verbunden werden, als angenehmer von den Empfängern betrachtet werden.¹²⁷⁰ Wesentliche Aspekte des Markennamens sind die Parameter **Semantik** und **Phonetik**. Bedeutungshaltige Namen, wie zum Beispiel *Weißer Riese* oder *Wash & Go*, evozieren klare Assoziationen und sind für den Markenaufbau somit dienlich.¹²⁷¹ Im Bereich der Kreditinstitute wären hier beispielsweise Marken wie *Sparkasse*, *Direkt Anlage Bank* oder *Ökobank* zu nennen.¹²⁷² Diese Bezeichnungen werden auch **deskriptive Namen** genannt.¹²⁷³ *Esch* weist jedoch auf zwei spezielle Nachteile dieser bedeutungshaltigen imagestarken Markennamen hin. Sie sind zum einen rechtlich schwieriger zu schützen, weil es sich in der Regel um Begriffe der Allgemeinheit handelt, deren exklusive Verwendung schwer durchzusetzen ist (vgl. hierzu die Ausführungen zur rechtlichen Ebene der Marke unter 3.4.1). Zum anderen ist die Internationalisierbarkeit dieser Markennamen schwieriger, weil sie landessprachen-

¹²⁶⁶ Collins (1977), S. 344 ff.

¹²⁶⁷ vgl. Langner (2003), S. 29

¹²⁶⁸ Exkurs zu **Recall-** und **Recognition-Verfahren**: Es handelt sich in beiden Fällen um Ex-Post-Analysen zur Ermittlung der Gedächtniswirkung eines Meinungsgegenstandes, die in der Regel im Rahmen der Werbeerfolgsmessung eingesetzt werden. Der Unterschied besteht darin, dass bei der Erhebung von Recallrates, also der Erinnerungsquoten, die Probanden befragt werden, an welche Marke sie sich erinnern, dabei wird zwischen freier und gestützter Erinnerung unterschieden (free bzw. unaided recall und aided recall). Bei der Recognition-Rate hingegen wird die Wiedererkennungquote gemessen. Dabei wird den Probanden der Markenname, das Logo oder beispielsweise das Produkt gezeigt und überprüft, ob das Gezeigte oder Gehörte wiedererkannt wird. vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 155

¹²⁶⁹ vgl. Langner (2003), S. 30

¹²⁷⁰ vgl. Langner (2003), S. 30; nach *Kroeber-Riel* (1986), o.S.

¹²⁷¹ vgl. Langner (2003), S. 30

¹²⁷² vgl. Maier (1999), S. 239

¹²⁷³ vgl. Baumgarth (2001), S. 150

spezifisch sind.¹²⁷⁴ So ließe sich *Kuschelweich* schwer international verwenden, zumindest wenn Wert auf die Verständlichkeit gelegt würde. Einen speziellen Fall stellt *Esch* noch heraus, wenn der Markenname nicht nur bedeutungshaltig ist, sondern einen **direkten begrifflichen Bezug zur Marke** aufweist, anstatt nur Assoziationen um die Marke. Als Beispiele führt er Fernsehzeitschriften an: *TV today*, *TV direkt*, *TV Spielfilm*, *TV Movie*, *TV hören und sehen* etc. Hier wird bereits ein wesentlicher Nachteil deutlich, die hohe Ähnlichkeit und damit die hohe Verwechslungsgefahr.¹²⁷⁵ Es lässt sich konstatieren, dass direkte sprachliche Markenbezüge in der Regel auf Kosten der Eigenständigkeit gehen.

Langner empfiehlt daher den Einsatz von **Kunstwörtern**, die sich trotz ihrer Bedeutungslosigkeit mittels phonetischer Stilmittel so gestalten lassen, dass sie klare Assoziationen hervorrufen.¹²⁷⁶ Die Probleme des rechtlichen Schutzes und der internationalen Verwendung sind auch geringer.¹²⁷⁷ In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff der **Telling Names** verwendet. Hierbei besteht das Konzept darin, Markennamen von Begriffen abzuleiten, die mit positiven Eigenschaften besetzt sind und/oder auf Eigenschaften des Produkts hindeuten. Diese semantische Verbindung muss jedoch vom Empfänger kodiert werden.¹²⁷⁸ Hierzu ein Beispiel aus dem Shampoo-Markt: Das Shampoo *Elvital* von *L'Oreal* beinhaltet das Vitamin B5 und soll speziell der Gesundheit des Haares dienen. Der Markenname beinhaltet das Wort *Vital* bzw. *Vitalität* und assoziiert damit Gesundheit. Interessant ist, dass das Produkt im Heimatland Frankreich unter dem Namen *Elseve* vertrieben wird. Das Wort „*sève*“ bedeutet im Französischen sanft, wodurch ebenfalls unterschwellig auf die Inhaltsstoffe und die Verträglichkeit hingewiesen wird. In Deutschland hingegen hätte der Markenname *Elseve* aufgrund sprachlicher Spezifika seine Wirkung verfehlt. *L'Oreal* erkannte das und „übersetzte“ den Markennamen entsprechend. Weitere Beispiele aus dem Shampoo-Bereich für Telling Names sind die Marken *Schauma* oder *Poly Kur* des Herstellers *Schwarzkopf*.¹²⁷⁹

Die **phonetischen Assoziationen** sind mitunter sprachlich und kulturell geprägt. So tritt die gewünschte Assoziation evtl. in einer anderen Sprache nicht auf. Ferner ist im Vorfeld genau zu prüfen, ob das vermeintliche Kunstwort nicht doch in einer anderen Sprache existiert und falsche Assoziationen hervorruft. So heißt der Geländewagen *Pajero* des japanischen Herstellers *Mitsubishi* in Lateinamerika beispielsweise *Montero*, weil *Pajero* in diesem Sprachraum ein Schimpfwort ist.

Klink hat in einer Studie die **geschlechtsspezifische Wirkung** von Markennamen analysiert und festgestellt, dass „(...) females respond more favorably than males to brand names with front vowels and males respond more favorably than females to brand names

¹²⁷⁴ vgl. Esch (2003), S. 168

¹²⁷⁵ vgl. Esch (2003), S. 166

¹²⁷⁶ Ausführliche Darstellungen zur Wirkungsweise phonetischer Elemente wie zum Beispiel Vokale, Konsonanten oder Suffixe finden sich auch bei Esch (2003), S. 170 f.

¹²⁷⁷ vgl. Langner (2003), S. 30 f.

¹²⁷⁸ vgl. Wildschütz (2003), S. 28

¹²⁷⁹ vgl. Wildschütz (2003), S. 28 f.

with back vowels (...) Results indicate that gender is associated with brand name response and that the gender asymmetries appear to be more pronounced in product categories where masculinity-femininity is a more salient product attribute.”¹²⁸⁰ Auf Basis der Ergebnisse *Klinks* kann auch Kunstbegriffen eine geschlechtsspezifische Richtung gegeben werden. In einer späteren Studie hat *Klink* zusammen mit *Athaide* den Test wiederholt. Der Fokus lag dieses Mal jedoch nicht auf dem Geschlecht, sondern auf der **Persönlichkeitswirkung** von Markennamen. Die Ergebnisse sind ähnlich und bestätigen damit die Aussage der Geschlechtsspezifika. *Klink/Athaide* stellen fest: „Results indicate that brand names with back vowels better create *Ruggedness* personality, while brand names with front vowels better create *Sophistication* and *Sincerity* personalities.“¹²⁸¹

Argo/Popa/Smith haben den linguistischen Charakter von Markennamen analysiert und festgestellt, dass **Klang-Repetitionen** in ihrer phonetischen Struktur positive Gefühle beim Hörer auslösen. Als Beispiele werden *Coca-Cola*, *Hubba Bubba*, *Tutti Frutti*, *Jelly Belly*, *Kit Kat*, *Bits & Bites*, *Lululemon* etc. genannt.¹²⁸² Abschließend geben *Argo/Popa/Smith* auch Limitationen ihrer Erkenntnis an: „(...) the effects do not arise when consumers regulate their emotions (i.e., refrain from feeling any emotion) or when the sound repetition deviates too excessively from linguistic expectations (i.e., there are too many consecutive consonants in the brand name; e.g., *ranthfanth*).“¹²⁸³ Im seriösen Bankbereich könnten solch „freudige“ Namen mit phonetischen Repetitionen m.E. jedoch Assoziationen hervorrufen, die nicht immer zum Kerngeschäft passen. Ein „*Mini-Max-Kredit*“ mit „minimalen Kosten“ und „maximalem Nutzen“ wäre jedoch denkbar.

6.1.3.3 Markentypographie

Als weitere Determinante des Markennamens ist die Typographie zu nennen, sprich das Schriftbild oder der Schriftzug. *Esch* stellt hier drei wesentliche Anforderungen heraus:¹²⁸⁴

- **Lesbarkeit:** Diese kann die schnelle Aufnahme fördern oder hemmen.
- **Assoziationspotential der Typografie:** So passt eine blaue Füllfederschrift eher in den Bereich des Schulbedarfs als in den Bereich maskuliner Marken, wie zum Beispiel zu einem markanten Herrenduft. Hier wäre eine kräftige breite Druckschrift konsistenter. Der Schriftzug ist häufig das Markenzeichen selbst oder ein Teil davon.¹²⁸⁵
- **Eigenständige typographische Merkmale:** Diese können die Eigenständigkeit erhöhen, der Identifizierung dienen und gewünschte Assoziationen hervorrufen. Beispiele wären die Schriftzüge von *Tempo* (Papiertaschentücher) mit dem Schwung über und unter dem Namen sowie *Pampers* (Einmalwindeln) mit dem kleinen Herz über dem Namen.

¹²⁸⁰ Klink (2009), S. 313

¹²⁸¹ siehe Klink / Athaide (2012), S. 109

¹²⁸² vgl. Argo / Popa / Smith (2010), S. 97

¹²⁸³ siehe Argo / Popa / Smith (2010), S. 97

¹²⁸⁴ vgl. Esch (2003), S. 172

¹²⁸⁵ vgl. Linxweiler (1999), S. 202 f.

Die nachfolgende Abb. 58 zeigt anschaulich auf, dass viele Marken nur anhand ihres Schriftbildes und ihrer typografischen Merkmale, wie beispielsweise Rahmungen oder kleine Icons, erkannt werden, auch wenn anstatt des Markennamens ein anderes Wort geschrieben wurde. Das ist in Bezug auf die Identifikation im Sinne der Wiedererkennung von hoher Bedeutung, weil die Betrachtungszeit am POS häufig nur 2 Sekunden beträgt.¹²⁸⁶



Abb. 58: Redundanzeffekt von Markennamen / Markensymbolen¹²⁸⁷

6.1.3.4 Namensänderungen

Generell lässt sich festhalten, dass Namensänderungen in der Regel zu vermeiden sind, weil gerade die **Kontinuität einer Marke** eine tragende Säule ihres Erfolges ist. Hinzu kommt, dass jede Namensänderung ein hohes Risiko birgt, das erarbeitete Image negativ zu beeinflussen, und die Durchsetzung der Namensänderung selbstredend mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden ist. Praxiserfahrungen haben ergeben, dass es etwa **fünf Jahre** dauert, bis sich ein geänderter Markenname im Markt etabliert hat. Dennoch kann sich eine mit Bedacht durchgeführte Namensänderung auch positiv für das Unternehmen auszahlen.¹²⁸⁸

Wu hat in einer Studie 1.965 Namensänderungen von Unternehmen im Zeitraum von 1980 bis 2000 analysiert und festgestellt, dass „(...) poor reputations characterize name-changing firms. Nevertheless, reputation affects the type of name change in significantly different ways. Firms with superior past stock performance, accounting performance, neutral and favourable media coverage, and a greater number of brands tend to change names to associate with those brand names. Firms with poor stock returns, accounting performance, or

¹²⁸⁶ vgl. Langner (2003), S. 279; nach Kroeber-Riel / Esch (2000), S. 195 f.

¹²⁸⁷ vgl. Hellmann (2003), S. 286

¹²⁸⁸ vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

unfavourable media coverage, tend to make radical name changes.”¹²⁸⁹ Kircher unterscheidet drei mögliche Fälle, die eine Namensänderung rechtfertigen:¹²⁹⁰

- Unternehmenszusammenschlüsse
- Strategische Neuausrichtung eines Unternehmens und/oder einer Marke
- Internationale Vereinheitlichung von Markenportfolios.

Unternehmenszusammenschlüsse:

Unternehmenszusammenschlüsse fordern in der Regel einen neuen gemeinschaftlichen Namen. Das ist dadurch begründet, dass ein zusammengesetzter Name oftmals zu lang und unprägnant ist und dem vermeintlichen **primus inter pares** vorbeugt, wonach der erstgenannte Name als vorrangig oder dominierend empfunden wird. Als Beispiel für eine Neubenennung wäre das Unternehmen *Aventis* zu nennen, das aus einem Zusammenschluss der Unternehmen *Hoechst* und *Rhone-Poulenc* entstanden ist. Ein Doppelname wäre hier wenig zielführend gewesen. Als Beispiel für den primus inter pares-Effekt sei *DaimlerChrysler* genannt, wo rein assoziativ von keiner Gleichstellung ausgegangen wird.¹²⁹¹

Strategische Neuausrichtung:

Die 1923 gegründete *Preussag AG*, die ihren Schwerpunkt in der Montanindustrie hatte, wandelte sich über die Jahre zu einem Mischkonzern und verlagerte in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ihren Schwerpunkt in den freizeitorientierten Dienstleistungsbereich. 2001 übernimmt die *Preussag AG* das Reiseunternehmen *TUI Gruppe*. 2002 benennt sich die *Preussag AG* offiziell in *TUI AG* um, weil sie sich mittlerweile so weit von der Identität der ursprünglichen *Preussag AG* entfernt hat, dass der neue touristische Schwerpunkt auch an der Börse kommuniziert werden soll.

Internationale Vereinheitlichung von Markenportfolios

Bekannt ist noch der Werbeslogan „*Raider heißt jetzt Twix, sonst ändert sich nix*“, mit dem der Hersteller Mars die Umbenennung seines Schokoriegels in Deutschland durchsetzte. Der Grund dafür lag in einer internationalen Harmonisierung. So trug das Produkt bereits in über 70% der Absatzländer den Namen *Twix*. Durch die Vereinheitlichung ließen sich die Produktions-, Vertriebs- und Werbekosten reduzieren.¹²⁹²

¹²⁸⁹ Wu (2010), S. 1357 f.

¹²⁹⁰ vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

¹²⁹¹ vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

¹²⁹² vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

Kircher nennt zu den vorstehend genannten drei Gründen noch einen vierten, der jedoch einen anderen Stellenwert hat, weil er seltener angewandt wird und meist keine positive Wirkung entfaltet. Die Rede ist von der **Korrektur eines Negativimage durch einen Namenswechsel**. Hier gilt das Julia-Prinzip, ein neuer Name allein ändert nicht den Inhalt. Die Namensänderung ist nur dann erfolgreich, wenn den Versprechungen auch Taten folgen. So hat sich der negative Ruf der *Bundesanstalt für Arbeit* durch die Umbenennung in *Bundesagentur für Arbeit* nicht signifikant verbessert. In Ausnahmefällen gibt es aber auch positive Fälle, wie beispielsweise die *Citibank*. Bis 1991 firmierte die *Citibank* unter dem Namen *Konsumentenkreditbank (KKB)*. Dann übernahm das deutsche Kreditinstitut den Namen *Citibank* vom amerikanischen Mehrheitsaktionär. Die *KKB* hatte den Ruf eines überbewerteten Kreditgebers inne und nutzte den Namenswechsel, um eine Imagekorrektur des Unternehmens vorzunehmen. Der neue Name markierte dabei einen selbstbewussten Neuanfang und wurde von intensiven Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Die Kampagne war sehr erfolgreich. Bereits 1992 erzielte die *Citibank* gestützte Recallrates von 94% und lag damit fast auf dem Niveau der vorherigen *KKB*. Die *KKB* hat sich mit der Umbenennung zur *Citibank* zu einem innovativen Finanzdienstleister entwickelt.¹²⁹³ Die *Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA* wurde 2008 von der französischen *Crédit-Mutuel-Bankengruppe* übernommen, firmierte noch bis 2010 unter dem alten Namen *Citibank* und wurde dann in *Targobank AG & Co. KGaA* umbenannt. Dieser erneute Namenswechsel wurde weniger medienwirksam begleitet.

Bei der Durchführung der Namensänderung sind nach *Kircher*, geschäftsführende Gesellschafterin der Namensagentur *Nomen International Deutschland GmbH*, hier folgende Phasen zu durchlaufen¹²⁹⁴:

- Grundlegende Bedarfsanalyse
- Erarbeitung einer Namensstrategie
- Kreation von Namensvorschlägen
- Selektion nach strategischen, juristischen und sprachlichen Kriterien
- Durchführung von Namenstests in den relevanten Absatzmärkten
- Juristische Absicherung.

Speziell zum letzten Punkt ist anzumerken, dass vor der juristischen Absicherung des neuen Markennamens beim Patentamt eine umfangreiche Ähnlichkeitsrecherche durch Patentanwälte durchgeführt werden sollte, um sicherzustellen, dass keine Schutzrechte verletzt werden, und zu verhindern, dass der Name im schlimmsten Fall wieder vom Markt genommen werden muss.¹²⁹⁵ Daher sollten mindestens drei Namen final

¹²⁹³ vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

¹²⁹⁴ vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

¹²⁹⁵ Es ist darauf hinzuweisen, dass seit 2008 die *Tulex GmbH* die erste **Online-Markenrecherche** anbietet, die für eine erste Überprüfung einer möglichen Verletzung von Schutzrechten Dritter genutzt werden könnte.

ausgearbeitet werden, um gegebenenfalls auf eine Alternative umschwenken zu können, ohne den Prozess erneut durchlaufen zu müssen und dadurch wertvolle Zeit zu verlieren.¹²⁹⁶

6.1.3.5 Empirische Analyse zu Banknamen

Eine Analyse der Namen von Kreditinstituten zeigt auf, dass sich die Bezeichnungen aus bestimmten Wortfeldern zusammensetzen. Die folgende Auflistung verdeutlicht diesen Sachverhalt.¹²⁹⁷

• A	Reine Abkürzungen	HSBC, P.S.K.
• A1	Teilabkürzungen/Zusammenzüge	WestLB, MetLife
• A2	Assoziative Begriffe, Image	Fortis, Valiant, Team
• B	Bankbezeichnungen	Bank, Sparkasse, Banking
• G1	Gründer-, Personennamen	Bär, Oppenheim, JP Morgan
• G2	Geografische Bezeichnungen	Hamburger, Irish, Scotland
• G3	Geschäftsart	Spar-, Zins-, Kredit-
• G4	Geschäftsform	Group, Holding, -anstalt
• M	Andere Marken	Volkswagen, Post
• P	Politische Bezeichnungen	Royal-, Staats-, Kreis-
• S	Synthetische Namen	Intesa, Dexia
• W	Zusatzwörter	Allgemeine, in, zu
• Z	Zielgruppe	Schiffsbank, Bausparkasse, Volksbank

Im Weiteren wurde auf Basis des „1000er-Rankings“¹²⁹⁸ des Fachmagazins „The Banker“ eine Namensanalyse der Banken erstellt. Für den internationalen Bereich wurden dabei die TOP-100-Banken und für den deutschsprachigen Bereich (Deutschland, Österreich, Schweiz) die TOP-138-Banken untersucht. Die nachfolgende Aufstellung (vgl. Abb. 59) zeigt die quantitativen Ergebnisse dieser Analyse anhand der vorstehend genannten Wortfelder.¹²⁹⁹

¹²⁹⁶ vgl. Kircher (2004): „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (Stand 07.11.2004)

¹²⁹⁷ vgl. Gloor, in Pederghana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 218

¹²⁹⁸ Stand Juli 2002

¹²⁹⁹ Die Einzelergebnisse aller 100 Banken jeweils für den internationalen wie für den deutschsprachigen Bereich finden sich in Gloor, in Pederghana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 219-230

Wortfeld	Beispiel	International*		Deutschsprachig**	
		Anzahl	%	Anzahl	%
A Reine Abkürzungen	HSBC	2	9	7	5
A1 Teilabkürzung	WestLB	29	29	24	17
A2 Assoziative Begriffe, Image	Team	17	17	4	3
B Bankbezeichnung	Bank	48	48	116	84
G1 Gründer-, Personennamen	Oppermann	14	14	13	9
G2 Geografische Bezeichnungen	Hamburger	37	37	108	78
G3 Geschäftsart	Spar-	12	12	58	42
G4 Geschäfts-/Organisationsform	Group	27	27	15	11
M Andere Marken	Volkswagen Bank	0	0	4	3
P Politische Bezeichnungen	Staats-	10	10	45	33
S Synthetische Namen	Dexia	4	4	0	0
W Zusatzwörter	Allgemeine	5	5	6	5
Z Zielgruppe	Bausparkasse	9	9	7	5

*) International 100 Banken analysiert.
 **) Im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) 138 Banken untersucht.

Abb. 59: Quantitative Auswertung der Banknamenklassifikation nach Wortfeldern¹³⁰⁰

Aus den Ergebnissen der Namensanalyse nach Wortfeldern ist erkennbar, dass der Namenszusatz „Bank“ sowohl international als auch im deutschsprachigen Raum dominiert. Am zweithäufigsten tritt der geografische Zusatz auf, ebenfalls sowohl international als auch im deutschsprachigen Bereich. Im Weiteren differiert es stärker. International überwiegen Teilabkürzungen und im deutschsprachigen Raum Hinweise auf die Geschäftsart. Es lässt sich konstatieren, dass die Markennamen von Banken sehr sachrational geprägt sind. Assoziative oder imageorientierte Begriffe finden sich kaum (als Ausnahme wäre hier die *TeamBank AG* zu nennen), ebenso wenig finden sich andere Markenbezeichnungen (als Indikator für Markendehnungen) oder Zielgruppenhinweise. Die Namen von Bankmarken unterscheiden sich damit von ihrer Ausrichtung her deutlich von den Namen, wie sie beispielsweise im Konsumgüterbereich auftreten. *Gloor* hat eine fiktive Namensliste erstellt, die zeigt, wie Banken im Jahr 2030 heißen könnten, wenn der Name eine stärkere Profilierungs- und Differenzierungskraft haben und emotionaler gestaltet werden soll.¹³⁰¹

First World, Blueship, Horizons, cash2.com, Access, Atlantis, Omnibank, WorldShares, Homebank, we're here, True & Fair, Bank of the Americans, ROI Bank, Rolling Money, Sputnik, go.to

¹³⁰⁰ vgl. Gloor, in Pedergrana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 231

¹³⁰¹ Gloor, in Pedergrana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 239

6.1.4 Markenzeichen

6.1.4.1 Theoretische Grundlagen

„Die einheitliche Markierung als Umsetzungsparameter ist für die Markenbildung von herausragender Bedeutung, da sie Grundvoraussetzung für das Entstehen aller Marken ist.“¹³⁰² Es lässt sich konstatieren, dass die Marke das zentrale Element der Identifikation der Herkunft darstellt.¹³⁰³ *Maier* weist darauf hin, dass das auf die Markenidentität abgestimmte Markierungskonzept die subjektive Wahrnehmung der Markenkontaktperson aufgrund visueller Hinweise, wie beispielsweise Name, Zeichen, Farben etc., stark prägt - auch im Bereich der Kreditinstitute.¹³⁰⁴ Grundlage der Markierung bilden die theoretischen Erkenntnisse der **Semiotik**. Die Semiotik lässt sich dabei als die Wissenschaft der Zeichen charakterisieren.¹³⁰⁵ Der Begriff der Zeichen wird in der Semiotik sehr weit gefasst. Er beinhaltet alle kommunikativen Zeichen zur intersubjektiven Botschaftsübermittlung.¹³⁰⁶ *Kroeber-Riel* bezieht neben Texten und Bildern auch Kommunikationsdeterminanten wie zum Beispiel Kleidung (jemand trägt beispielsweise Trauer), Musik, Gestik, Mimik, Bewegung etc. mit in die Betrachtung ein.¹³⁰⁷ In Anlehnung an *Karmasin* werden im Weiteren speziell die Zeichen in den Vordergrund gestellt, weil diese im Auswahl- bzw. Entscheidungsprozess besonders effizient sind.¹³⁰⁸ Zeichen lassen sich nach drei Gesichtspunkten analysieren:

- **„Syntaktik**: Analyse des einzelnen Zeichens sowie der Kombination verschiedener Zeichen,
- **Semantik**: Analyse der Verbindung zwischen den Zeichen und den damit verbundenen Gegenständen,
- **Pragmatik**: Analyse der Verbindung zwischen dem Zeichen und dem Interpreten.“¹³⁰⁹

Eine umfassende Analyse aller drei vorstehend genannten Determinanten bezeichnet man als **Semieose**. Eine Betrachtung der Marke in diesem Umfang findet sich in der Literatur aufgrund der hohen theoretischen Abstraktion eher selten. In Bezug auf Marken hat sich vorwiegend die semantische Sichtweise etabliert, daher wird die Semiose nicht weiter ausgeführt, es wird auf die angegebene Quelle verwiesen.¹³¹⁰ In der Praxis lassen sich Wort- und Bildlogos voneinander unterscheiden.¹³¹¹ Da Markennamen und Schriftzüge im vorstehenden Abschnitt erläutert wurden, soll sich im Weiteren auf **Bildmarken** fokussiert werden. Die **Semantik** betrachtet dabei das Verhältnis zwischen einem Zeichen und einem damit verbundenen Gegenstand oder, allgemeiner formuliert, mit einer damit verbundenen

¹³⁰² Maier (1999), S. 230; nach Röper (1955), S. 29

¹³⁰³ vgl. Maier (1999), S. 230

¹³⁰⁴ vgl. Maier (1999), S. 233

¹³⁰⁵ vgl. Baumgarth (2001), S. 102

¹³⁰⁶ vgl. Maier (1999), S. 233; nach Bismarck / Baumann (1996), S. 87

¹³⁰⁷ vgl. Kroeber-Riel (1993a), S. 28

¹³⁰⁸ vgl. Maier (1999), S. 233; nach Karmasin (1993), S. 145

¹³⁰⁹ Baumgarth (2001), S. 102

¹³¹⁰ zu Semiose vgl. Stöckl (1997)

¹³¹¹ vgl. Baumgarth (2001), S. 155

Bedeutung. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Aspekte unterscheiden: **Denotationen** und **Konnotationen**. Bei der **Denotation** wird die Bedeutung eines Zeichens von allen Sprachteilnehmern mitgetragen. Diese Einschränkung impliziert, dass die Bedeutung von Zeichen sprachlich und soziokulturell geprägt sein kann und meist auch ist.¹³¹² Speziell in Bezug auf soziokulturelle Verhaltensweisen und Zeichen hat sich der Begriff der **Silent Language** etabliert.¹³¹³ Hierzu ein Beispiel: „Wenn Daumen und Zeigefinger in den USA einen Kreis bilden, signalisiert das Zustimmung; in Korea ist diese Gestik ein Synonym für Geld.“¹³¹⁴ Ein weiterer Aspekt, der soziokulturell geprägt ist, sind **Metaphern**. So steht beispielsweise die Eule für Weisheit, der Fuchs für Schläue und die weiße Taube für den Frieden. Die Bausparkasse *LBS* wirbt beispielsweise mit einem Fuchs, nicht direkt als Logo, doch als zentrales prägnantes Element des Markenbildes. Die Metapher muss jedoch vom Betrachter erkannt werden, sodass der Gestalter in seiner Kreativität nur einen begrenzten Spielraum hat.¹³¹⁵ Bei der **Konnotation** besteht keine allgemeingültige, sondern eher eine subjektive Bedeutung, die von einer individuellen Interpretation geprägt ist.¹³¹⁶

Antonides/van Raaij nehmen eine Dreiteilung in Bezug auf Markenzeichen und ihre semantische Beziehung vor:

- „Ikonische Logos: ikonische Zeichen sind nicht abstrakt, sondern weisen mit dem bezeichneten Objekt eine hohe Ähnlichkeit auf. Bspw. weist das STERN-Logo eine hohe Ähnlichkeit zum Markennamen auf;
- Indexikalische Logos: indexikalische Zeichen weisen keinen direkten Bezug zum Objekt auf, sondern stellen auf die Folgen des Objekts ab. Bspw. ist das Logo von SCHWÄBISCH HALL (‘Steine’) eine Folge der Leistung der Marke (‘Bausparkasse’);
- Symbolische Logos: symbolische Zeichen entstehen durch Lernvorgänge und Vereinbarungen zwischen Menschen. Alle abstrakten Logos (z.B. DREI STREIFEN von ADIDAS) basieren auf dem Prinzip des symbolischen Zeichens.“¹³¹⁷

M.E. sind jedoch beide gezeigten Ansätze zur Systematik von Markenzeichen nur bedingt geeignet. So sagt die bloße Zweiteilung nach Denotation und Konnotation etwas über die allgemeine Dekodierung und damit über die Bedeutung von Zeichen aus. Sie sagt jedoch nichts über die logische Verbindung zwischen dem Zeichen oder Logo und dem damit gekennzeichneten Leistungsangebot aus. Dies sei am Beispiel der Bekleidungs-Marke *Lacoste* aufgezeigt. Das Zeichen des Krokodils wird zweifelsohne als solches identifiziert, es steht jedoch in keinem Zusammenhang zum Markennamen oder zur angebotenen Leistung. Das *Lacoste*-Krokodil ist auch kein ikonisches, indexikalisches oder

¹³¹² vgl. Maier (1999), S. 234

¹³¹³ vgl. Wildschütz (2003), S. 29

¹³¹⁴ Wildschütz (2003), S. 29

¹³¹⁵ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 36

¹³¹⁶ vgl. Maier (1999), S. 234

¹³¹⁷ Baumgarth (2001), S. 103

symbolisches Logo. Daher erscheint m.E. eine Gliederung, wie sie im vorstehenden Abschnitt zu den Markennamen vorgenommen wurde, geeigneter. Demnach sollte im ersten Schritt entschieden werden, ob das Zeichen grundsätzlich eine Bedeutung hat, wie bspw. das Krokodil der Marke *Lacoste*, oder ob es abstrakt ist. Im zweiten Schritt ist zu prüfen, ob das Zeichen einen direkten oder indirekten Bezug zum Leistungsangebot bzw. zum Markennamen aufweist. Dieser zweite Schritt gilt sowohl für bedeutungshaltige als auch für bedeutungslose Zeichen, weil bedeutungslose Zeichen über assoziative Gestaltungsmittel ebenfalls einen Angebotsbezug erhalten können.

6.1.4.2 Gestaltungspsychologische Wahrnehmung von Markenzeichen

Nachfolgend werden wesentliche gestaltungspsychologische Aspekte des **Markenlogos** betrachtet. Dabei erfolgt eine Unterteilung in die folgenden beiden Bereiche:

- Farben von Bankmarken und ihr psychologischer Bedeutungshof
- Gestaltungspsychologische Grundsätze.

Farben von Bankmarken und ihr psychologischer Bedeutungshof:

Ein wesentliches originäres Gestaltungsmittel stellt die Farbe dar. *Weber* hat eine Clusteranalyse zu den **Corporate Colours** von Kreditinstituten durchgeführt und hat die Farben einem Spektrum von Eigenschaften und Gefühlen zugeordnet. Beim Brand-Design sollte daher die psychologische Bedeutung von Farben berücksichtigt werden.

Cluster	Farbe	Konnotation
1	Rot, Rosa, Orange	Impulsiv, extrovertiert, emotional
2	Weiß, Blau, Grün, Gelb	Diskret, ehrlich, sauber
3	Schwarz, Blau	Mächtig, dominant, stark
4	Braun, Grau	Altmodisch, introvertiert, bescheiden
5	Gold, Silber, Violett	Extravagant, luxuriös, unkonventionell

Abb. 60: Corporate Colours von Kreditinstituten und deren Konnotation¹³¹⁸

Egloff hat ebenfalls eine Analyse der Farbkodierung von Banken vorgenommen. Er hat dazu aus dem „1000er-Ranking“¹³¹⁹ des Fachmagazins „*The Banker*“ die nach dem Kernkapital 25 größten Banken der Bereiche Deutschland, Österreich, Schweiz und internationaler Bereich ausgewählt. Die Analyse ergab, dass *Blau* und *Rot* als Markenfarben den Bankenbereich dominieren, sowohl international als auch im deutschsprachigen Bereich. Mit großem Abstand rangieren dahinter die Farben Grün und Gelb. Orange, Weiß und Schwarz treten nur sehr partiell auf. Einige Farben aus dem *Hellerschen* Farbspektrum¹³²⁰, wie beispielsweise Rosa, Violett, Braun, Grau oder Silber,

¹³¹⁸ Maier (1999), S. 237; nach Weber (1992), S. 134 f.

¹³¹⁹ Stand Juli 2002

¹³²⁰ vgl. Heller (2000)

kommen zwar als Gestaltungsfarbe, nicht jedoch als Markenfarbe vor. Eine detailliertere Betrachtung zeigt, dass Blau nicht nur die verbreitetste Farbe bei den deutschen und österreichischen Banken ist, sondern dass Blau auch die Lieblingsfarbe der Deutschen ist (38%), gefolgt von Rot (20%), Grün (12%) und Schwarz (8%). **Blau** wird als dominante Farbe der Treue, des Vertrauens und der Zuverlässigkeit charakterisiert (immer eng verbunden mit Grün). Blau gilt aber auch als die Farbe der männlichen und geistigen Tugend. Ferner wird Blau aus der Natur heraus als Farbe der Weite, Größe und Unendlichkeit beschrieben.¹³²¹ Der von *Egloff* aufgezeigte Assoziationsraum deckt sich weitestgehend mit dem von *Weber*, der Blau als mächtig, dominant und stark charakterisiert. **Rot** ist die emotionalste Farbe. Ihr wird die psychologische und symbolische Wirkung von Glück, Lebensfreude, Energie und Aktivität attestiert. Rot steht aber auch für Gefahr und galt lange Zeit als Farbe des Kriegs. Rot wird im Gegensatz zu Blau aber auch als Farbe der Nähe und der Materie – des real Greifbaren – beschrieben.¹³²² Auch hier weist der Assoziationsraum große Übereinstimmungen zu den von *Weber* genannten Charakteristika emotional, impulsiv und extrovertiert auf. Auch wenn die Extrovertiertheit nicht explizit genannt wird, resultiert sie doch aus der Aktivität und der energetischen Wirkung. Es lässt sich somit konstatieren, dass offenbar ein einheitliches Verständnis in Bezug auf den Bedeutungshof und den Assoziationsraum von Farben besteht.

Busch formuliert die Bedeutung sehr enthusiastisch: „Farbe ist Kraft! ... Farbe strahlt vitale Energie aus – für das menschliche Auge sichtbar wie auch unsichtbar. Sie beeinflusst das geistige, emotionale und körperliche Verhalten jedes lebenden Organismus. Jeder von uns ist ein wandelnder Elektromagnet aus farbigem Licht. Wir geben Farblight ab und ziehen es an. Wir strahlen es aus und nehmen es in uns auf, wir werden von der Welt der Farben angezogen und abgestoßen (...) – wir sind Farben.“¹³²³ „Was für Individuen gilt, gilt auch für Unternehmen im Allgemeinen und für Banken im Speziellen.“¹³²⁴

Gestaltungspsychologische Grundsätze:

Ursprünglich ging man bei der optischen Wahrnehmung von Bildern von der **Konstanzannahme** aus, die besagt, dass zwischen Reiz und Erlebtem eine definierte Beziehung besteht. Die optische Täuschung (z.B. *Zöllner'sche Parallelen-Täuschung*, *Sander'sche Täuschung* oder Kippfiguren wie das bekannte Phänomen *Gesichter oder Kelch*) beweist jedoch anschaulich, dass die Konstanzannahme nicht von genereller Gültigkeit ist. Die nachstehende Abb. 61 zeigt zwei bekannte optische Täuschungen.

¹³²¹ vgl. Egloff, in Pederagnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 208 ff.

¹³²² vgl. Egloff, in Pederagnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 208 ff.

¹³²³ vgl. Egloff, in Pederagnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 211; nach Julia Busch (ohne Quellenangabe)

¹³²⁴ vgl. Egloff, in Pederagnana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 211

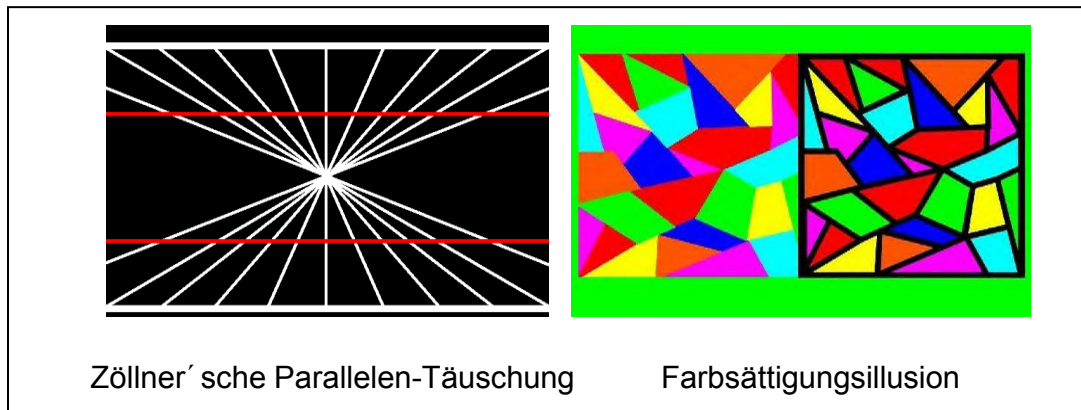


Abb. 61: Optische Täuschungen

Bei der *Zöllner'schen Parallelen-Täuschung* scheinen die horizontalen Linen gebeugt. In Wirklichkeit sind sie jedoch parallel. Die *Farbsättigungsillusion* veranschaulicht sehr schön, welche Auswirkungen schwarze Konturen auf das Farbempfinden haben. Die Farben beider Bilder sind identisch, die schwarzen Umrandungen stellen den einzigen Unterschied dar. Trotzdem wirken die Farben des rechten Bildes intensiver. Aus den genannten sowie weiteren optischen Versuchen lassen sich für die Gestaltungspsychologie von Werbebildern folgende Gesetzmäßigkeiten ableiten:¹³²⁵

- **Gesetz der Nähe:** Die räumliche Anordnung von Bildelementen hat Auswirkungen auf das gedankliche Zusammenfassen zu Gruppen durch den Betrachter.
- **Gesetz der Geschlossenheit:** In sich geschlossene oder vollständig abgebildete Objekte werden leichter wahrgenommen als nicht umrahmte oder teilweise abgebildete.
- **Gesetz der Gleichheit:** Beim Einsatz verschiedenartiger Bildelemente werden sich ähnelnde vom Betrachter zu Gruppen zusammengezogen.
- **Gesetz der guten Kurven oder des gemeinsamen Schicksals:** Sich überlappende oder angeschnittene Figuren werden vom Betrachter harmonisch vervollständigt.
- **Gesetz der Figur-Grund-Differenzierung:** Nachfolgend separate Erläuterung.
- **Gesetz der Prägnanz:** Nachfolgend separate Erläuterung.

Da der Figur-Grund-Differenzierung sowie den Prägnanztechnologien in der Praxis die größte Bedeutung zukommt, werden diese im Weiteren ausführlicher diskutiert.

Figur-Grund-Differenzierung:

„Der Begriff der Figur-Grund-Differenzierung ist aus der Gestaltungspsychologie hervorgegangen und wird in neueren Theorien unter dem Begriff `Organisation der Wahrnehmung` subsumiert (...). Die Figur-Grund-Differenzierung als elementare Form der Wahrnehmung äußert sich darin, dass sich ein bestimmter Teil eines visuellen Reizes (die Figur) vom übrigen (dem Grund) reliefartig abhebt (...).“¹³²⁶ Auf diese Weise sollen

¹³²⁵ vgl. Kramer (1998), S. 146 ff.

¹³²⁶ Kramer (1998), S. 145

bspw. sog. Kippfiguren (z.B. Gesichter oder Kelch) vermieden werden.¹³²⁷ Für die Gestaltung von Markenzeichen ist dieser Ansatz insofern wichtig, als Figuren schneller aufgenommen und verarbeitet werden, der Grund hingegen wird nur oberflächlich entschlüsselt.¹³²⁸ Man unterscheidet zwei wesentliche Techniken der Figur-Grund-Differenzierung:¹³²⁹

- **Figur-Grund-Differenzierung durch Farbkontraste:** Ein wirkungsvolles Mittel ist der **Farbhelligkeitskontrast**. Hier sollte sich die Figur durch Hell-Dunkel-Kanten vom Grund absetzen. Ein solcher Kontrast dient selbst Farbblinden zur Orientierung. Ein weiteres, jedoch weniger wirksames Mittel ist der **Farbton-** oder **Farbsättigungskontrast**. Dieser sollte allenfalls bei geringen Farbhelligkeitskontrasten zur Optimierung der Figur-Grund-Differenzierung beitragen.
- **Figur-Grund-Differenzierung durch Formkontraste und Bildschärfe:** **Formkontraste** werden häufig durch unterschiedliche Texturen innerhalb eines Bildes erzeugt. „Unter Texturen werden Muster verstanden, die aus einer mehr oder weniger regelmäßigen Anordnung einzelner Formelemente bestehen (...)“¹³³⁰ Wichtiger als die Texturen ist jedoch die **Bildschärfe**. Je verschwommener die Übergänge zwischen Figur und Grund sind, desto schwächer ist die Absetzung der Figur vom Grund. Scharfgezeichnete Konturen der Figur sind daher von großer Wichtigkeit.¹³³¹

Prägnanztechnologien:

Das Gesetz der Prägnanz gilt als „heilige Kuh“ der Gestaltungspsychologie. Seine Definition gestaltet sich jedoch problematisch. Man versucht, die Prägnanz als „(...) vollkommenste Darstellung (...) oder als Darstellung wie aus einem Guss (...)“ zu umschreiben.¹³³² *Kramer* unterscheidet bei der Prägnanz drei Arten: 1) die Prägnanzstufe; 2) die Prägnanztendenz; 3) die gute Gestalt.

1) Die Prägnanzstufe

Als Prägnanzstufen bezeichnet man den Grad der Prägnanz als Eigenschaft von Wahrnehmungsbildern. „Die unabhängigen Variablen der Bildgestaltung, also beispielsweise die mehr oder weniger stark ausgeprägte Symmetrie von Bildern oder Bildelementen, führen zur Wahrnehmung einer mehr oder weniger prägnanten Gestalt (unabhängige Variable).“¹³³³ Die Prägnanz ist somit eine abhängige Variable der Bildgestaltung.¹³³⁴ Dies bedeutet, dass sich Prägnanz nicht direkt erzeugen lässt, sondern ein Ergebnis anderer variabler Gestaltungselemente wie bspw. Symmetrie oder Farbgebung ist.

¹³²⁷ vgl. Behle (1998), S. 107

¹³²⁸ vgl. Kramer (1998), S. 145

¹³²⁹ vgl. Kramer (1998), S. 147 ff.

¹³³⁰ Kramer (1998), S. 149

¹³³¹ vgl. Kramer (1998), S. 150 f.

¹³³² Kramer (1998), S. 151

¹³³³ Kramer (1998), S. 151

¹³³⁴ vgl. Kramer (1998), S. 152

2) Die Prägnanztendenz

Unter dem Begriff der Prägnanztendenz versteht man die möglichste „Einfachheit“ oder „Einprägsamkeit“ von Bildelementen. Dieser Aspekt ist m.E. für Firmenzeichen oder Markenlogos von höchster Bedeutung. Prägnante Markenzeichen oder Symbole sind **reduziert**, mit einer **einheitlichen Farbsättigung** versehen (ohne Strukturen oder Schattierungen) und meist sehr **kontrastreich** gestaltet (z.B. VW-Logo, Shell-Muschel, BMW-Logo etc.). Die Prägnanztendenz von Bildern lässt sich über ihre **Gestaltungsfestigkeit** ermitteln.¹³³⁵ Hierzu bedient man sich in der Praxis des Tachistoskops und des Nyktoskops. Das **Tachistoskop** zeigt dem Betrachter das Werbebild oder Markenlogo nur für sehr kurze Zeit. Das **Nyktoskop** hingegen zeigt dem Betrachter ein mehr oder weniger starkes Zerrbild des Originals. In beiden Fällen wird ermittelt, wann der Betrachter das Werbebild oder Logo erkennt. Je früher oder schneller eine Identifikation des gezeigten Bildes erfolgt, je gestaltungsfester oder prägnanter ist es.

3) Die gute Gestalt

Hier kommt der Zusammenhang zwischen **Prägnanz** und **Ästhetik** zum Ausdruck. Man geht davon aus, dass prägnante Bilder als ästhetisch „besser“ empfunden werden. Die gute Gestalt kann als angenehm und wohlproportioniert verstanden werden.¹³³⁶ Ein gutes Praxisbeispiel für eine prägnante bzw. überprägnante Darstellung ist die Abbildung der Piemontkirsche von *Mon Cheri*. Die Kirsche ist eindeutig überzeichnet; sie ist praller und roter dargestellt als in der Wirklichkeit. Sie erhält dadurch fast schon erotische Anmutungsqualitäten und generiert auf diese Weise Begehrlichkeiten. Abschließend lassen sich in Anlehnung an *Kramer* folgende Prägnanztechnologien festhalten, die hier jedoch nicht ausgeführt werden (es wird auf die angegebene Quelle verwiesen):¹³³⁷

- Prägnanz durch geringe Komplexität
- Prägnanz durch Integrität
- Prägnanz durch Größe
- Prägnanz durch Eigenständigkeit
- Sonstige Prägnanztechnologien.

Abschließend zeigt die folgende Abb. 62 eine Auswahl an Markenzeichen von Kreditinstituten.

¹³³⁵ vgl. Kramer (1998), S. 152

¹³³⁶ vgl. Kramer (1998), S. 152 f.

¹³³⁷ vgl. Kramer (1998), S. 153 ff.



Abb. 62: Markenzeichen von Kreditinstituten

Es ist festzustellen, dass die Figur-Grund-Darstellung des *Sparkassen-Logos* nicht konsequent umgesetzt wird. Es finden sich hier sowohl eine weiß-rote als auch rot-weiße Darstellungen. Es stellt sich die Frage, welche *Sparkasse* denn nun die „echte“ ist. Das Logo der *Deutschen Bank* ist ein reines Zeichenlogo und kommt ohne Schrift aus. Es stammt von *Anton Stankowski*. Die Diagonale von links unten nach rechts oben folgt der menschlichen Blickrichtung und stellt somit einen Anstieg und keinen Abfall dar. Es geht aufwärts, die Diagonale symbolisiert Dynamik. Der Rahmen bzw. das Quadrat steht dabei für Sicherheit.¹³³⁸ Die *Volks- und Raiffeisenbanken* haben ihr Markenzeichen, bestehend aus dem „V“ und den „Pferdeköpfen“, zusammengefügt und damit vereinheitlicht. Der Pferdekopf wurde dabei stärker abstrahiert (ähnlich dem Adler der *Allianz*). Die *Volkswagen Bank* nutzt im Rahmen der Markendehnung das bekannte Markenzeichen und damit das sympathische/vertrauensvolle Image des Fahrzeugherstellers *Volkswagen* für ihren Marktauftritt. Kreditinstitute wie die *Dresdner Bank* oder die *Commerzbank* führen neben dem Markennamen noch ein Symbol und einen Claim im Markenzeichen. Auf diese Weise entsteht eine höhere Komplexität als bei einem reduzierten Markenzeichen, wie beispielsweise dem der *Deutschen Bank*, was die visuelle Aufnahme und Identifizierung negativ beeinflusst, speziell in Bezug auf die Gestaltungsfestigkeit. Ferner ist festzustellen, dass die *Commerzbank* ihren Claim farblich anders gestaltet als das Markensymbol. Damit entsteht mehr Unruhe als beispielsweise bei der *Dresdner Bank*, deren Markenzeichen ebenfalls aus drei Elementen besteht (Name, Zeichen, Claim). Die Postbank setzt großflächig die von der „gelben Post“ her bekannte Farbgebung ein, um die direkte Verbindung zu betonen. Ein sehr gelungenes und bedeutungshaltiges Markenzeichen ist das ritterliche Schutzschild des Versicherungsunternehmens *HUK Coburg*. Das Unternehmen wird hier als branchenfremdes Positiv-Beispiel vorgestellt. Das ritterliche Markenzeichen hat zum einen einen regionalen Bezug zur Coburg und symbolisiert zum anderen Schutz und Unantastbarkeit. Es handelt sich somit um eine

¹³³⁸ vgl. Adjouri (1993), S. 119

gelungene Bildanalogie.¹³³⁹ Ferner eignet es sich als zentrales Bildelement in der Werbung. Die nachfolgende Abb. 63 zeigt den Markenauftritt von *HUK Coburg*.



Abb. 63: Markenauftritt des Versicherungsunternehmens *HUK Coburg*

6.1.4.3 Markierungsoptionen bei immateriellen Bankleistungen

Aufgrund der fehlenden Materialität wird sich bei Dienstleistungen generell durch eine Markierung der **Potentialfaktoren** beholfen. *Maier* stellt in Bezug auf Kreditinstitute fest, dass es nicht genügt, die Faktoren des Kundenkontakts aufeinander abzustimmen, sondern es müssen auch die Faktoren des Markenkontakts aufeinander abgestimmt werden. *Blackston* konstatiert daher: „These points of contact are not isolated from each other; they overlap and interact.“¹³⁴⁰ Die Visualisierung der Marke muss daher alle Markenzielgruppen berücksichtigen. „Alle von den Markenkontaktpersonen wahrnehmbaren Kontaktfaktoren sollten demnach die Markenidentität wiedergeben.“¹³⁴¹ Die nachfolgende Abb. 64 zeigt mögliche Potentialfaktoren zur Markierung mit einem Markenzeichen.

¹³³⁹ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 35 f.

¹³⁴⁰ vgl. Maier (1999), S. 245 ; nach Blackston (1993), S. 122

¹³⁴¹ vgl. Maier (1999), S. 245

		Kontaktträger	
		Kontaktobjekte (Gegenstände)	Kontaktsubjekte (Personen)
Verfügungsbereich	intern	Schalterhalle, Geldautomat, SB-Terminal, Kommunikationsmittel, Geldtransporter	Schalterpersonal, Berater, Außendienstmitarbeiter, Empfangspersonal bei Hauptversammlungen
	extern	Bautafeln Schaukasten z.B. an Universitäten	Kunden bei einer Ausstellung Aktionäre/Mitglieder bei einer Versammlung
		Trägermedien	
		Kontaktobjekte (Gegenstände)	Kontaktsubjekte (Personen)
Verfügungsbereich	intern	Kontoauszüge, Depotauszüge, Kreditkarten, Urkunden, Eigene Aktien oder Rentenpapiere	Einheitliche Kleidung (Corporate Fashion), Buttons, Namensschilder
	extern	Give-Away nach Mitgliederversammlung, Tassen, Orden für Korrespondenz, Tüten	Service-related-products z.B. T-Shirts, Caps für Kunden, Mitglieder, Aktionäre, Lieferanten

Abb. 64: Markierungsmöglichkeiten bei immateriellen Bankleistungen¹³⁴²

Für die Markierung interner Kontaktsubjekte bieten sich beispielsweise Uniformen an. So unternimmt die *Postbank* beispielsweise *Corporate-Fashion-Aktivitäten*. Es sei auch nochmals auf das Beispiel der *Siam Commercial Bank* (vgl. Abb. 7) verwiesen. Bei der Markierung externer Kontaktsubjekte bietet es sich beispielsweise an, Schirme, Kugelschreiber etc. zu verteilen. Ferner sind T-Shirts, Mützen oder Kinderspielzeug probate Mittel. *Maier* vertritt ein sehr breites Markierungsverständnis und spricht daher in Bezugnahme auf *Lightfood/Gerstman* von der **Visual Identity**.¹³⁴³ Neben dem Brand Design bezieht er auch noch die Corporate Identity-Elemente **Brand Behavior** und **Brand Communication** mit in den Betrachtungsprozess ein. Diese werden der Vollständigkeit halber ebenfalls erläutert, jedoch stark komprimiert. Es wird auf die angegebene Quelle verwiesen.¹³⁴⁴

Brand Behavior:

Speziell bei Dienstleistungen kommt dem Mitarbeiter als Botschafter der Marke eine hohe Bedeutung zu. Sie verkörpern dem Kunden gegenüber die Markenwerte und die Markenidentität. „Damit wird klar, dass das Brand Behavior eine zentrale Rolle bei der selbstähnlichen Wahrnehmung der Marke aller Markenzielgruppen darstellt und in einem Markierungskonzept für das PKG (Privatkundengeschäft, Anm. des Autors) berücksichtigt

¹³⁴² vgl. Maier (1999), S. 245; nach Meyer (1993), S. 913 und Meyer (1998), S. 97

¹³⁴³ vgl. Maier (1999), S. 230; nach Lightfood / Gerstman (1998), S. 46

¹³⁴⁴ vgl. zu **Brand Behavior** und **Brand Communication** Maier (1999), S. 247-250

werden muss.¹³⁴⁵ King/Grace haben zum Thema „Internal Branding“ Interviews durchgeführt – auch im Bereich Financial Services und Banking – und festgestellt, dass „(...) the findings of this study indicate that there is a tangible benefit, that is, employee brand commitment that accrues to an organisation that effectively adopts an internal brand management philosophy.“¹³⁴⁶

Brand Communication:

Die Corporate Communication, hier Brand Communication genannt, ist eng mit dem Konzept der „Integrierten Kommunikation“ verbunden. „In Anlehnung an Esch wird unter integrierter Brand Communication die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der auf alle relevanten Märkte aufgerichteten Kommunikation verstanden, um die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Die integrierte Brand Communication kennzeichnet damit die durchgängige Umsetzung eines Markenbildungskonzeptes durch die Abstimmung der Kommunikation im Zeitablauf und der eingesetzten Kommunikationsinstrumente zur Optimierung der Kontaktwirkungen.“¹³⁴⁷

Es ist deutlich geworden, dass das Markenzeichen neben dem Markennamen und dem Markenkern das zentrale Element der Marke darstellt. Ein weiterer Markenbestandteil, der vermehrt in der jüngeren Zeit eingesetzt wird, ist der **Markenclaim**. Dieser wird daher im nächsten Abschnitt behandelt.

6.1.5 Markenclaims

Connecting People
Entdecke die Möglichkeiten
Fakten, Fakten, Fakten
Für das Beste im Mann
Nichts ist unmöglich
Pack den Tiger in den Tank
Quadratisch, praktisch, gut
Sind sie zu stark, bist Du zu schwach
Nicht immer, aber immer öfter
Ich bin doch nicht blöd

Es ist m.E. nicht untertrieben, davon auszugehen, dass dem Großteil der vorstehend genannten **Claims** die richtige Marke zugeordnet werden konnte. Damit ist bereits eine wichtige Funktion von Claims erklärt: Sie unterstützen die kommunikative Wirkung der Marke. Es sind kurze Phrasen, die in der Kommunikation deskriptive und/oder emotionale Informationen über eine Marke transportieren.¹³⁴⁸

¹³⁴⁵ vgl. Maier (1999), S. 248

¹³⁴⁶ King / Grace (2008), S. 370

¹³⁴⁷ Maier (1999), S. 248 f.; nach Esch (1998), S. 27

¹³⁴⁸ vgl. Baumgarth (2001), S. 158

Ein guter Slogan oder Claim ist ein wichtiger Ausdruck der Positionierung. Er verdichtet die Markenbotschaft auf eine prägnante Ein-Satz-Aussage. Ein guter Claim verankert sich in den Köpfen der Verbraucher und kann zum sogenannten geflügelten Wort werden und Verwendung im allgemeinen Sprachgebrauch finden.¹³⁴⁹ *Jung/von Matt* formulieren es deutlicher: „Große Slogans sind Werbeaussagen, die zur Redensart werden. Oder noch einfacher: Große Slogans sind Redensarten.“¹³⁵⁰

In der Marken- und Werbepaxis finden sich vielfältige Begriffe wie Slogan, Claim, Headline, Motto oder Copy, die nicht immer scharf voneinander getrennt werden. Es wird daher für zielführend erachtet, die Begriffe kurz zu klären. Der Begriff **Slogan** stammt historisch aus dem Gälisch-Englischen und ist eine Zusammensetzung der Wörter *Shuagh* und *Ghairms*. Der *Ghairms* bezeichnete einen markanten Schlachtruf, einen sogenannten Sammelruf, mit dem der Highlander seinen Clan zur „*Shuagh*“, also zur Schlacht führte. Der Slogan wird heute als kurzer prägnanter Werbetext für Produkt- und Unternehmensmarken eingesetzt. Er soll sachrationale oder emotionale Botschaften transportieren und dazu beitragen, die Verbindung zwischen der Marke und dem damit verbundenen Leistungsangebot zu verstärken.¹³⁵¹ Mit dem Begriff **Claim** wird im Englischsprachigen ein Besitzanspruch, ein Besitztitel oder ein Anteil an einem Goldgräberunternehmen bezeichnet. Im Marketing fungiert der Claim als kommunikatives Bindeglied und kennzeichnet den Kernaspekt einer Marke. Der Claim soll dabei Stimmung und Wertgefüge der Zielgruppen treffen. Claim und Slogan werden vielfach synonym verwendet.¹³⁵² Die **Headline**, auch **Tagline**, **Strapline** oder **Schlagzeile** genannt, ist der Aufhänger eines Werbetextes, der ferner aus **Body** und **Body Copy** besteht. „Weil mit vielen Schlagzeilen, die oft von ihrer textlichen Stilistik dem Claim sehr ähnlich sind, versucht wird, das angebotene Produkt schon im Stadium der ersten Aufmerksamkeitsregung mit positiven Merkmalen zu besetzen, wird die Schlagzeile beziehungsweise Headline oftmals mit dem Claim gleichgesetzt oder verwechselt.“¹³⁵³ **Body** und **Body Copy** bezeichnen den Fließtext eines Werbemittels. Der Begriff **Motto** ist sehr weit gefasst und wird zudem im Marketing oftmals mit konkreten kurzfristigen Maßnahmen, beispielsweise Aktionsmotto, in Verbindung gebracht. Anders sieht es aus, wenn das Motto im Sinne eines Wahlspruchs verwendet wird. In diesem Fall kommt es als Leitsatz, als „Mission Statement“, mit dem Ziel, das Unternehmen zu charakterisieren, dem Claim sehr nahe, weil es beschreibt, wofür eine Organisation steht.¹³⁵⁴

Claims sind keine Erfindung unserer Zeit, sie sind schon sehr alt. So warb beispielsweise die *Sparkasse* bereits 1850 mit dem Claim „*Spare in der Zeit, dann hast du in der Not*“. Diese Weisheit ist zum Sprichwort geworden.¹³⁵⁵ Claims sind wie Marken **beim Patentamt eintragungsfähig**. Vorausgesetzt, es werden bestimmte gestalterische und

¹³⁴⁹ vgl. Lackum (2004), S. 103

¹³⁵⁰ vgl. Görg (2005), S. 9; nach Jung/von Matt (2002), S. 294

¹³⁵¹ vgl. Görg (2005), S. 9

¹³⁵² vgl. Görg (2005), S. 10

¹³⁵³ Görg (2005), S. 10

¹³⁵⁴ vgl. Görg (2005), S. 10 f.

¹³⁵⁵ vgl. Görg (2005), S. 17

formelle Vorschriften erfüllt oder der Markenname ist Teil des Claims, wie beispielsweise bei *Haribo*: „*Haribo macht Kinder froh, und Erwachsene ebenso*“ (vgl. hierzu 3.4.1 „Die rechtliche Ebene der Marke“).¹³⁵⁶

Claims übernehmen in der Praxis eine Vielzahl an **Funktionen**. So können sie die Wiedererkennung einer Marke unterstützen. Weiter helfen Claims dabei, die Marke gedanklich mit einer Leistung zu verknüpfen. Auf diese Weise fördern Claims die aktive Markenbekanntheit, als Beispiel sei hier der Claim der Bausparkasse *LBS* genannt: „*Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause*.“ Weiterhin lässt sich attestieren, dass Claims die Positionierung unterstützen, wie im Beispiel der alkoholfreien Biermarke *Clausthaler*: „*Nicht immer, aber immer öfter*.“ Claims bieten ferner eine höhere Flexibilität als Markennamen. So kann eine Marke sich über den Claim im Zeitverlauf in Bezug auf differente Anwendungsgebiete oder Zielgruppen anpassen.¹³⁵⁷ Beispielsweise wurde der Claim des schwedischen Möbelherstellers *Ikea* geändert von „*Entdecke die Möglichkeiten*“ hin zu „*Wohnst Du noch, oder lebst Du schon*“. Mit der Implikation - Wohnen ist Leben - wurde die Marke deutlich emotionalisiert und verjüngt.

Claims lassen sich nach ihrem Aussagegehalt in Cluster zusammenfassen und strukturieren. Diese Clusterung unterstützt die Einordnung eines Markenclaims sowie die Neuausrichtung und Erstgenerierung.¹³⁵⁸

- **Statusorientierte Claims:** Aktive Kommunikation der Marktführerschaft.
 - *Barmer* Versicherung: Deutschlands größte Krankenkasse
 - *Wiesenhof* Nahrungsmittel: Deutschlands Geflügelmarke Nr. 1
- **Subliminale Alleinstellungs-Claims:** Nicht ein Anbieter, sondern DER Anbieter.
 - *Uniroyal* Reifen: Der Regenreifen
 - *Ellen Betrix* Kosmetik: The Care Company
 - *Ruhrgas* Energie: Wir stehen für Gas
- **Nutzenorientierte Claims:**
 - *Ariel* Waschmittel: Wäscht nicht nur sauber, sondern rein
 - *Deutsche Bank*: Leistung aus Leidenschaft
 - *Volks- und Raiffeisenbanken*: Wir machen den Weg frei
 - *Dresdner Bank*: Die Beraterbank
- **Geographischer Bezug:**
 - *Bommerlunder* Spirituosen: Der große Klare aus dem Norden
 - *Sparkassen Versicherung Sachsen*: Wir versichern Sachsen
 - *NordLB*: Die norddeutsche Art
 - *Volks- und Raiffeisenbanken*: Die Bank in Ihrer Nähe
- **Merkmalorientierte Claims:**
 - *Duracell* Batterien: Die mit dem Kupferkopf
 - *Charmin* Hygiene: Samtweich und bärenstark

¹³⁵⁶ vgl. Görg (2002), S. 17, 20

¹³⁵⁷ vgl. Baumgarth (2001), S. 158

¹³⁵⁸ vgl. zu den folgenden Claim-Clustern Lackum (2004), S. 104 ff.

- **Zielgruppenorientierte Claims:**
 - *Avigo* Touristik: Für Schlaubucher
 - *Hilcona* Nahrungsmittel: Für Besseresser
 - *René Lezard* Mode: Leider teuer
 - *Deutsche Bank 24*: Für alle, die noch etwas vorhaben
- **Appellierende Claims:**
 - *HypoVereinsbank*: Leben Sie, wir kümmern uns um die Details
 - *N24* Nachrichtensender: Werden Sie Augenzeuge
 - *Abtei* Arzneimittel: Bitte bleiben Sie gesund
- **Versteckte Implikationen:** Heben die eigene Leistung gegenüber der Konkurrenz indirekt hervor.
 - *Burger King* Fastfood: Gegrillt und nicht gebraten
 - *Opel* Automobile: Eine Generation weiter
 - *Jump* Radio: Das Leben ist zu kurz für schlechte Musik
- **Reframing:** Markeninhalt mit neuem Bezugsrahmen versehen.
 - *AOK* Versicherung: Die Gesundheitskasse
 - *Fruchtzwerge* Nahrungsmittel: So wertvoll wie ein kleines Steak
 - *Sunil* Hygiene: Wer sauber bleibt, verpasst was
- **Verbaler Neusinn:**
 - *ZDF* TV-Sender: Abschalten können Sie woanders
 - *Löba* Sonnenschutz: Sie werden beschattet
 - *Berliner Stadtreinigung*: We kehre for You
- **Provokante Claims:**
 - *MediaMarkt* Unterhaltungselektronik: Ich bin doch nicht blöd
 - *Saturn* Unterhaltungselektronik: Geiz ist geil
- **Nonsens-Claims:**
 - *Müller* Nahrungsmittel: Alles Müller oder was?
 - *Afri-Cola* Getränke: Alles wird Afri
 - *Bluna* Getränke: Sind wir nicht alle ein bisschen Bluna?

Aufgrund der Vertrauensbedürftigkeit und der Seriosität der Bankleistungen bieten sich m.E. speziell **statusorientierte** und **nutzenorientierte Claims** für diesen Bereich an. Nichtsdestotrotz wurden auch Alternativen aufgezeigt, deren Eignung jedoch im Einzelfall genau zu prüfen ist. Der Claim darf jedoch keine Worthülse sein, er muss Programm sein und vom gesamten Unternehmen getragen oder besser gelebt werden. So darf es nicht passieren, dass „*Die Beraterbank*“ heimlich Schufa-Daten abfragt, den Kunden eine teure Kreditversicherung verkauft und somit im Test des Finanzmagazins *FINANZtest* (Ausgabe Februar 2007)¹³⁵⁹ durchfällt (vgl. 2.6.1).

¹³⁵⁹ vgl. o.V., in *FINANZtest* 02/2007, S. 13-16

6.1.6 Markenakustik

Eng verbunden mit dem Markenclaim ist die **akustische Markenführung**. Viele Claims sind mit einer Melodie und einem Sprechrhythmus verbunden, das macht sie eingängiger und leichter erlernbar. Beispiel wären „*Waschmaschinen leben länger mit Calgon*“ oder „*Es steckt viel Spaß in Toffifee*“. Der Bankbereich hat diese akustische Markenführung aus dem Konsumgüterbereich bereits adaptiert, zumindest teilweise. Beispiele wären „*Wenn's um Geld geht Sparkasse*“ oder „*Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause – LBS*“. Wie bereits erwähnt, fällt es den Werbetreibenden aufgrund der hohen Mediensättigung und des damit einhergehenden Informationsoverload der Konsumenten immer schwerer, zum Kunden durchzudringen. Einen Ausweg bietet hier die **multisensorische Ansprache**.¹³⁶⁰ Hinzu kommt, dass es zur Differenzierung der Marke unabdingbar ist, eine ganzheitliche Sicht der Markenführung einzunehmen und **alle Sinne** der Zielgruppe anzusprechen. Die akustische Markenführung dient neben der Differenzierung ferner der Wiedererkennung und der Emotionalisierung. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Identifikation mit der Marke auf sinnlicher Ebene.¹³⁶¹ Nach Meinung von Experten ist die Wirkung der akustischen Markenführung hoch, weil die akustischen Reize unmittelbar über das Stammhirn rezipiert werden und damit eine direkte Wirkung erzielen.¹³⁶² Ebenfalls zu bedenken ist, dass in der Werbung speziell bei audiovisuellen Medien oftmals während der Werbephase lediglich der Ton verfolgt wird. Eine eingängige Erkennungsmelodie kann hier hilfreich sein, um Aufmerksamkeit und Wiedererkennung zu generieren. Vor allem bei crossmedialen Kampagnen zwischen Fernsehen (Hauptmedium) und Hörfunk (Beimedium mit zeitlich versetztem Kampagneneinsatz) bietet sich der Einsatz prägnanter Erkennungsmelodien an, um das visuelle Defizit des Hörfunks wettzumachen. Im Fernsehen gelernte Bilder sollen beim Hörer abgerufen werden.¹³⁶³ So kann eine Fernsehwerbung kostengünstig in den Bereich Radio verlängert werden. Ein gutes Beispiel hierzu bietet die Biermarke *Beck's*. Bei der Hörfunkwerbung mit der Corporate Music „*Sail away...*“ werden die Bilder von dem Dreimaster mit den grünen Segeln im Kopf des Hörers abgerufen und die Werbeeffizienz dadurch deutlich gesteigert. Die akustische Markenführung ist daher ein wichtiges Marketinginstrument geworden, das zur Unverwechselbarkeit der Marke beiträgt.¹³⁶⁴

¹³⁶⁰ vgl. o.V. (o.J.): „Corporate Voice: Sound Branding gehört nicht in die Technikabteilung“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/03/index.html> (Stand 18.01.2007)

¹³⁶¹ vgl. o.V. (o.J.): „Corporate Identity: Der Ton macht die Musik“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/05/index.html> (Stand 18.02.2006)

¹³⁶² vgl. o.V.: „Der Ton macht das Image“, in *Absatzwirtschaft* 3/2006, S. 41

¹³⁶³ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 42

¹³⁶⁴ vgl. o.V. (o.J.): „Sound Branding: Werbebranche setzt auf akustische Markenerlebnisse“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/34/index.html> (Stand 28.08.2007)

Die *Universität der Künste* in Berlin reagierte entsprechend und nahm den Masterstudiengang „Sound Studies – Akustische Kommunikation“ in ihren Lehrplan auf.¹³⁶⁵ Ebenfalls haben sich spezifische Dienstleister etabliert, die sich der akustischen Markenführung verschrieben haben, wie beispielsweise die *MetaDesign AG* oder die Beratungsagentur *Sonar Brandmusic*. Die akustische Markenführung geht heute weit über den bloßen „*Werbejingle*“ hinaus. Es handelt sich nach dem Ansatz des **Corporate Sound** um die gesamte Klangatmosphäre einer Marke. Die Begriffsvielfalt umfasst dabei **Sound Branding, akustisches Logo, Corporate Music, Klangwelt, Corporate Voice** und **Acoustic-Corporate Identity**.¹³⁶⁶ Die nachfolgende Aufstellung verdeutlicht die Bandbreite der akustischen Markenführung.

- **Vertonte Markenclaims**, wie eingangs genannt, beispielsweise bei *Calgon* oder der *LBS*.
- **Corporate Music**, wie beispielsweise der Song „*Sail away, dream your dream...*“ des Bierherstellers *Beck's*.
- **Sprachliche Stilmittel**, wie beispielsweise ein französischer Akzent bei der Bestellhotline des Modeversandhandels *3 Suisses*, der sich als Spezialist für französische Mode positioniert hat. Oder der Einsatz eines französischen Akzents in der Werbung des Bekleidungshandels *Bonprix*.
- **Reduzierte Tonfolgen** bzw. **Klanglogos**, wie beispielsweise bei der *Deutschen Telekom* oder dem Chiphersteller *Intel*.
- **Sprachdialogsysteme** und **Bandansagen**, sprachliche Stilmittel, Wortwahl, Stimmfall etc.
- **Telefonwarteschleife**, beispielsweise bei der *Porsche AG* wird eine sehr dynamische Musik gespielt, in die immer wieder die Geräusche hochdrehender Rennwagenmotoren eingeblendet werden, als würde das Starterfeld soeben an einem vorüberziehen. Ferner beginnt die Rufnummer nach der Vorwahl für Stuttgart mit den Ziffern „911“. So ergibt sich bereits ein emotionaler Bezug, bevor das Gespräch angenommen wird.
- **Produktsound**, auftretende Geräusche bei der Nutzung des Produkts, bspw. das Geräusch beim Öffnen oder Schließen von Schachteln, Türen, Klappen, Deckeln etc. Dieser Punkt ist in der Automobilindustrie von hoher Relevanz. So assoziiert es beim Kunden eine hohe Qualität, wenn die Tür dumpf und ohne Klappergeräusche ins Schloss fällt. Hier fühlt bzw. hört man die Qualität.

In Anbetracht der aufgezeigten Bandbreite des Corporate Sound lässt sich konstatieren, dass bei den Kreditinstituten in Bezug auf einen ganzheitlichen und konsistenten akustischen Markenauftritt noch Potential besteht. Gute Ansätze sind, wie bereits gesagt,

¹³⁶⁵ vgl. o.V. (o.J.): „Sound Branding: Werbebranche setzt auf akustische Markenerlebnisse“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/34/index.html> (Stand 28.08.2007)

¹³⁶⁶ vgl. o.V.: „Der Ton macht das Image“, in *Absatzwirtschaft* 3/2006, S. 41; vgl. o.V. (o.J.): „Corporate Voice: Sound Branding gehört nicht in die Technikabteilung“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/03/index.html> (Stand 18.01.2007)

bei der *Sparkasse* und der *LBS* erkennbar. Auch die *DiBa* setzt stark auf eine akustische Erkennungsmelodie durch die Umtextung des bekannten Liedes „*Strangers in the Night*“ auf „*DiBa-DiBa-Du*“. Eine inhaltliche Aussage wird hier jedoch nicht mit dem Claim verbunden. Er dient dazu, den Markennamen zu unterstützen und die Wiedererkennung zu steigern.

Bei der Auswahl akustischer Markenelemente geht es nicht primär um den Wohlklang und darum, eine Markennomenklatur in einen Klang zu übersetzen, sondern es geht darum, einer Marke **klangliche Identität** zu geben. Die Entwicklung von Sprach- und Tonanwendungen sollte daher nicht den Technikern überlassen werden, sondern stärker bei den Marketingexperten angesiedelt sein.¹³⁶⁷ *Sonar Brandmusic* sieht den Haupteinsatzbereich für Sound Branding bei Lifestyle Brands, Corporate Brands (Dachmarken) und Brands mit hohen Mediaspendings und einer entsprechenden Medienpräsenz.¹³⁶⁸ Diese Einschränkung wird nicht geteilt. Ein multisensorisches konsistentes Markenbild bzw. Markenerlebnis ist nicht an eine spezifische Strategie gebunden, wie das eingangs gezeigte Beispiel von *Toffifee* zeigt. Hier wurde erfolgreich eine Einzelmarke klanglich gebrandmarkt. Auch für andere, weniger prominente Marken wurden Anknüpfungspunkte aufgezeigt. Bei aller Euphorie in Bezug auf das Sound Branding ist jedoch darauf hinzuweisen, dass noch keine umfassenden Marktforschungsergebnisse hierzu vorliegen.¹³⁶⁹ Eine positive Wirkungstendenz ist jedoch zweifelsohne attestierbar.

6.1.7 Markenverpackung

Produkte benötigen für ihren Weg zum Kunden in der Regel eine Verpackung und Etikettierung. Diese Verpackung kann eine nachrangige Bedeutung haben, wie z.B. bei Schrauben oder Nägeln, sie kann aber auch ein zentrales Verkaufsmittel sein, wie zum Beispiel bei Kosmetika und dort speziell bei Parfums. Die *Coca Cola*-Flasche hat es beispielsweise zu Weltruh gebracht. *Kotler/Bliemel* stellen fest, dass eine Reihe von Marketern das Element „Packaging“ als das fünfte „P“ neben den übrigen 4-Ps sieht (Product, Price, Place, Promotion). Doch die meisten Marketer subsumieren die Verpackung unter dem Produkt-Mix.¹³⁷⁰ Sie selber definieren die Verpackung wie folgt: „Die Verpackung bezeichnet das Bestimmen von Design und Art des Behälters oder der Umhüllung für ein Produkt.“¹³⁷¹ Es lässt sich konstatieren, dass sich die Verpackungsgestaltung in jüngerer Zeit zu einem wirkungsvollen Marketinginstrument entwickelt hat. Für den Kunden kann sie einen hohen Gebrauchsnutzen haben und für den Hersteller eine Werbefunktion übernehmen. Folgende Faktoren haben maßgeblich zur steigenden Bedeutung der Verpackung als Marketinginstrument beigetragen:

¹³⁶⁷ vgl. o.V. (o.J.): „Corporate Voice: Sound Branding gehört nicht in die Technikabteilung“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/03/index.html> (Stand 18.01.2007)

¹³⁶⁸ o.V.: „Akustische Markenführung“, in *Absatzwirtschaft* 3/2005, S. 96

¹³⁶⁹ vgl. o.V.: „Der Ton macht das Image“, in *Absatzwirtschaft* 3/2006, S. 41

¹³⁷⁰ vgl. Kotler / Bliemel (1999), S. 712

¹³⁷¹ Kotler / Bliemel (1999), S. 712

- **„Selbstbedienung:** Immer mehr Produkte werden in Supermärkten und Discountläden auf Selbstbedienungsbasis verkauft. Die Verpackungsgestaltung muss dabei viele Verkaufsaufgaben übernehmen: Aufmerksamkeit wecken, Produkteigenschaften kommunizieren, Vertrauen bilden und einen positiven Gesamteindruck vermitteln.
- **Wachsender Wohlstand:** Der zunehmende Wohlstand der Konsumenten hat zur Folge, dass sie für den Komfort, die äußere Erscheinung, die Verlässlichkeit und das Prestige-Flair einer besseren Verpackungsgestaltung auch gerne etwas mehr bezahlen.
- **Firmen- und Markenimage:** Die Unternehmen werden sich des mächtigen Einflusses bewusst, den gut gestaltete Verpackungen auf die sofortige Firmen- und Markenwiedererkennung durch den Konsumenten haben. So erkennt z.B. jeder Filmverkäufer sofort die vertraute grüne Fuji-Verpackung.
- **Innovative Chance ergreifen:** Eine innovative Verpackungsgestaltung kann beim Verbraucher den Produktnutzen und beim Hersteller den Ertrag steigern. So wurde Zahnpasta in stehenden Pumpspendern – in Deutschland erstmals 1979 eingeführt – trotz des um 10% höheren Preises im Jahr 1984 von 20% der Haushalte gekauft, weil viele Konsumenten sie bequemer und sauberer finden.
- **Rationalisierung in der Logistik:** Bei der Verpackungsgestaltung muss zunehmend die wirtschaftliche Abwicklung der Warenlogistik berücksichtigt werden. Die Verpackungen müssen so gestaltet sein, dass die Produkte ohne Platzvergeudung in Kartons, in Kästen oder auf Paletten bestimmter Größe passen, die eine rationelle Warenbewegung, z.B. in automatengesteuerten Lagersystemen, Sortiermaschinen oder Be- und Entladesystemen ermöglichen. Des Weiteren müssen sie so gestaltet sein, dass sie von elektronischen Lasergeräten (Scannern) erkannt werden, insbesondere an der elektronischen Ladenkasse.¹³⁷²

Behaeghle unterteilt die Funktion der Verpackung in die beiden Bereiche physische Funktion und Verkaufsfunktion, die er wie folgt weiter detailliert.¹³⁷³

- **Physische Funktion:**
 - Herstellung und Kosten
 - Schutz und Konservierung
 - Transport und Lagerung
 - Volumen und Format
- **Verkaufsfunktion:**
 - Praktische Handhabung
 - Ästhetik
 - Information
 - Preis
 - Ökologie.

¹³⁷² Kotler / Bliemel (1999), S. 712

¹³⁷³ vgl. Behaeghel (1991), S. 9 ff.

Wesentliche Gestaltungsmerkmale der Verpackung sind dabei die Determinanten **Größe, Form, Materialien, Farben, Texte** und **Markenzeichen**. Es ist deutlich geworden, dass die Verpackung eine immer stärker werdende Funktion als aktives Kommunikationsinstrument zwischen dem Hersteller und dem Kunden darstellt. Die Gestaltung der Verpackung hängt dabei speziell von folgenden Faktoren ab.¹³⁷⁴

- Marke und Markenpersönlichkeit
- Produktinhalt
- Zielgruppe des Produkts.

Je nach den spezifischen Anforderungen verschiebt sich die Gewichtsverteilung der vorstehend genannten drei Hauptdeterminanten der Verpackung.

Aufgrund der fehlenden Stofflichkeit von **Bankdienstleistungen** und der damit verbundenen fehlenden Lagerfähigkeit könnte man davon ausgehen, dass die Thematik der markenwirksamen Verpackung bzw. des **Brand Packaging** für Kreditinstitute nicht von Relevanz wäre. Das ist nicht korrekt, es gibt Ausnahmen. So betreibt die *Deutsche Bank* in Berlin (Friedrichstraße 181) mit dem Projekt *Q110* die „Bank der Zukunft“. Dort werden Finanzprodukte für die Kunden anfassbar. Zu verschiedenen Bankprodukten, wie beispielsweise der *Platin Master Card*, werden sogenannte **Vorteilsboxen** angeboten, die alle wichtigen Informationen für den Kunden enthalten und in Regalen wie Ware ausliegen. Das „Produktangebot“ wird so einfach und transparent präsentiert. Unterstützt wird die Transparenz dabei von einer Pyramidendarstellung, die das gesamte Angebote in die vier Bereiche

- tägliche Bankgeschäfte,
- Zukunftsvorsorge,
- Vermögensaufbau und
- Vermögensmanagement

unterteilt. So können sich Kunden schnell einen Überblick verschaffen, wie sie finanziell aufgestellt sind und wo gegebenenfalls noch Bedarf besteht.¹³⁷⁵ Die folgende Abb. 65 zeigt die *Vorteilsboxen* des Projekts *Q110* in Berlin.

¹³⁷⁴ vgl. Kotler / Bliemel (1999), S. 712

¹³⁷⁵ vgl. o.V.: „Banking ohne Barrieren“, in Märkte und Trends – Private Banking Magazin 2/2006, Ausgabe 1, S. 16 f.

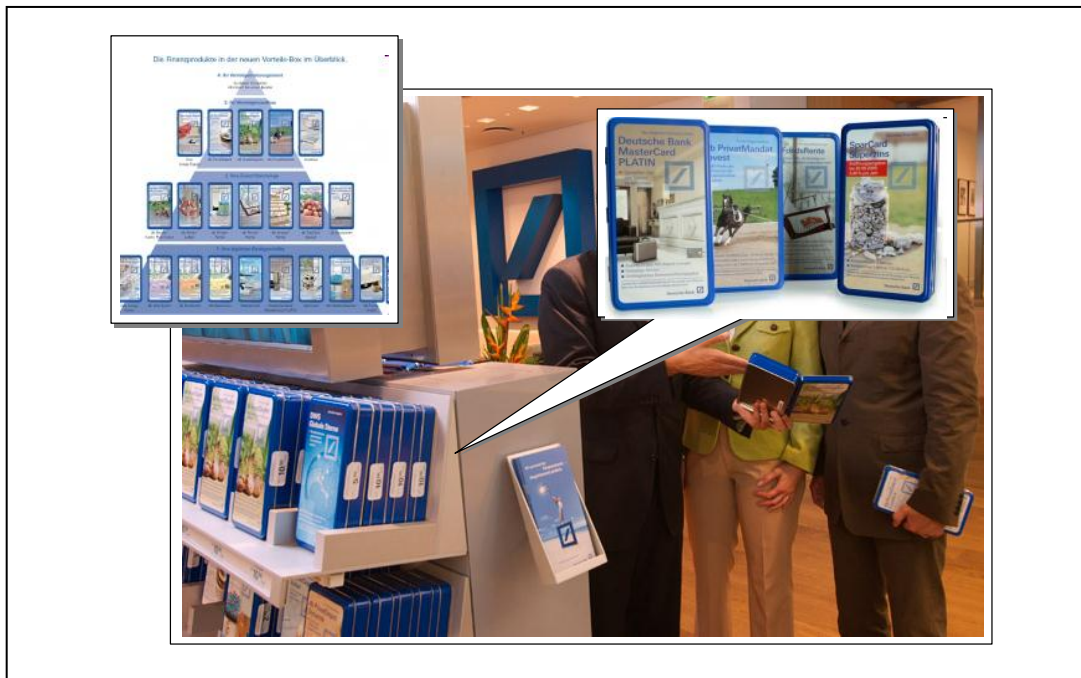


Abb. 65: Bankleistungen verpackt in *Vorteilsboxen* bei der *Deutschen Bank Q110*

Diese Produktboxen bieten vielfältige visuelle und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten. Das „Produkt“ kann mitgenommen werden, dem Partner gezeigt oder sogar verschenkt werden. Ferner kann der Kunde in der Bankfiliale in Ruhe im Produktregal stöbern und sehen, was alles angeboten wird. Die offen zugängliche und klar strukturierte Auslage reduziert mögliche Berührungängste und Unsicherheiten. Eine attraktive markenwirksame Gestaltung der *Vorteilsbox* kann hier Begehrlichkeiten generieren und Bedarf wecken. Es ist somit nicht nur ein Instrument der Emotionalisierung, sondern auch der Reduzierung von Kontaktbarrieren und der Förderung des Absatzes. Ein weiteres positives Beispiel bietet die *Porsche AG*, die ihre exklusiven Kreditkarten „*Porsche Card*“ und „*Porsche Card S*“ ihren Kunden in einer hochwertigen Box überreicht. Auch in anderen Dienstleistungsbereichen finden sich innovative Beispiele, so existieren sogar Verpackungen für immaterielle Angebote wie bspw. Guthaben für Prepaid-Telefonkarten oder Prepaid-Guthaben für *Apple iTunes*. Diese „Güter“ werden erst durch die Verpackung sichtbar gemacht. Sie sind optisch und haptisch erlebbar. Sie sind transportabel, lagerbar und können so in verschiedenen Distributionskanälen angeboten werden. *Ataman/Heerde/Mela* haben anhand einer Langzeitstudie zu Markenflops empirisch belegt, dass der Distributionsbreite im gesamten Marketing-Mix bei der Produktneueinführung die größte Bedeutung zukommt (vgl. 2.8.1). Verpackte Leistungen ermöglichen durch Warenauslagen ein aktives Push-Marketing. Sie adaptieren damit in Bezug auf die Verpackung alle Vorteile eines physischen Produkts. Durch diese Transferierung des Verpackungsgedankens aus dem Konsumgüterbereich lassen sich die Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Markenführung von Kreditinstituten erkennbar steigern. Weitere Ansätze in dieser Richtung wären wünschenswert und bieten m.E. ein offenes und lohnendes Forschungsgebiet.

6.1.8 Corporate Social Responsibility

Die *Absatzwirtschaft* titelte in ihrer Augustausgabe 2007: „Was haben *Siemens*, *Porsche* oder die *Deutsche Bank* gemeinsam? Neben guten Zahlen sorgten diese Unternehmen in den vergangenen Monaten auch für negative Schlagzeilen. *Siemens* versank trotz Verhaltens- und Ethikkodex im Korruptionssumpf. Die *Deutsche Bank* verkündete in einem Atemzug Milliarden Gewinne und Entlassungen. Bei *Porsche* liefen Sportwagen mit 300 PS und Autos mit einem CO₂-Ausstoß von 290 Gramm vom Band. Kein Wunder, dass nach einer Emnid-Umfrage 77% der Deutschen der Meinung sind, dass es den Wirtschaftsführern vor allem um die Steigerung der Aktienkurse geht. Nur 13% glauben dagegen, Großunternehmer kümmern sich angemessen um das Gemeinwohl.“¹³⁷⁶ Zu einer ähnlichen Erkenntnis kommt die Studie „*Vertrauen 2.0 – auf wen sich Konsumenten in Zukunft verlassen*“ des *Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI)*. Das Misstrauen der Konsumenten wächst: Gammelfleisch, hohe Managergehälter, Korruption und Manipulation verunsichern die Verbraucher.¹³⁷⁷

Solche Negativimages, wie vorstehend beschrieben, wären durch das Konzept der **Corporate Social Responsibility (CSR)** vermeidbar gewesen. Der Kerngedanke der CSR besteht darin, freiwillig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.¹³⁷⁸ *Tropp/Reichel* definieren CSR wie folgt: „CSR bedeutet ökologisch, sozial, kulturell und ethisch verantwortlich zu handeln.“¹³⁷⁹ In dem Zusammenhang mit CSR wird öfter auch der Begriff **Fair Trade** genannt. Das Gütesiegel oder Label der Organisation *Fairtrade Labelling Organizations International* kennzeichnet Produkte, bei deren Herstellung internationale Umwelt- und Sozialstandards eingehalten wurden. Es ist darauf hinzuweisen, dass CSR im Rahmen der operativen Ansätze zur Markenführung eine Sonderstellung einnimmt, weil es weit mehr ist als ein Konzept der Markenführung. Aus der vorstehenden Definition geht hervor, dass CSR ein **grundlegendes Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung** ist. CSR hat jedoch, wenn es außenwirksam kommuniziert wird, eine Ausstrahlung auf die Wahrnehmung der Marke. Unternehmen haben durch CSR und Fair Trade die Möglichkeit, sich öffentlichkeitswirksam zu den Themen soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit zu bekennen. Speziell vor dem Hintergrund der Globalisierung, die zunehmend kritischer diskutiert wird (vgl. 5.4.4.2), ist ein positives Image von Bedeutung. Studien haben ergeben, dass das Unternehmensverhalten zunehmend kaufrelevanter wird. So hat eine Untersuchung des *imug Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft* an der *Universität Hannover* belegt, dass jeder vierte Befragte CSR im Zuge seiner Kaufentscheidung berücksichtigt. 67 Prozent der Befragten war es wichtig, sich verantwortungsvoll zu verhalten, und 26 Prozent taten es letztendlich auch.¹³⁸⁰ Eine Untersuchung des *Psychologischen Instituts der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*

¹³⁷⁶ Ballhaus, in *Absatzwirtschaft* 8/2007, S. 15

¹³⁷⁷ vgl. Garber, in *Absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag 2007*, S. 24

¹³⁷⁸ vgl. Ballhaus, in *Absatzwirtschaft* 8/2007, S. 15

¹³⁷⁹ Tropp / Reichel, in *Die Bank*, Heft 4/2007, S. 62

¹³⁸⁰ vgl. o.V. (2007): „Corporate Social Responsibility – Unternehmensverhalten wird kaufrelevant“. URL: <http://absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/02/index.html> (Stand 16.01.2007)

hat zudem ergeben, dass sich verantwortliches und nachhaltiges Verhalten von Unternehmen positiv auf die Wahrnehmung der Marke auswirkt, allerdings nur, wenn die Marke noch unbekannt ist. „Ist die Marke aber bei den Verbrauchern schon sehr gut bekannt, wirkt sich das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, das war am Beispiel von *Ritter Sport* zu sehen, nicht mehr wesentlich auf die Bewertung der Markenpersönlichkeit aus. Verantwortungsvolles Verhalten, so das Fazit, zahlt sich vor allem dann aus, wenn die Marke neu am Markt eingeführt werden soll.“¹³⁸¹

Porter konstatiert, dass „(...) Unternehmen, die ihr soziales Engagement strategisch angehen, zu einer Quelle unglaublichen gesellschaftlichen Fortschritts werden können, indem sie ihre Ressourcen, das Fachwissen und die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter bestmöglich einsetzen.“¹³⁸² *Meffert* stellt fest, dass CSR keine mediale Verwertung von Einzelmaßnahmen ist, sondern „(...) fest in der Unternehmenskultur verankert und auf allen Ebenen des Unternehmens akzeptiert und gelebt werden muss.“¹³⁸³ Vor allem in Bezug auf die neue Online-Ökonomie, die sich gegenüber dem klassischen Massenmarketing durch zunehmende Nischenprodukte abgrenzt, gewinnt CSR an Bedeutung. Rund um diese Nischen entstehen Netze von Eingeweihten, sog. **Social Networks**.¹³⁸⁴ In diesen Communities wird sich über Anbieter und Produkte ausgetauscht (beispielsweise mittels Blogs oder Twitter). So wurde im deutschen Blog „Spreeblick“ ein Beitrag über den Klingelton-Anbieter *Jamba* veröffentlicht, in dem dem Unternehmen vorgeworfen wurde, Jugendlichen mit unlauteren Methoden Klingelton-Abos zu verkaufen. Die zahlreichen Reaktionen und Links auf den Beitrag katapultierten die Blog-Site auf Platz eins der *Google*-Ergebnisliste zum Suchbegriff „*Jamba*“. Der Imageschaden für das Unternehmen war immens.¹³⁸⁵ Die Enthüllungsplattform *WikiLeaks* stellt hier einen neuen Trend dar. Die Bevölkerung ist wachsamer geworden und prangert wirtschaftliches, ökologisches, soziales und moralisches Fehlverhalten stärker an. Ein umsichtiges strategisches CSR kann hier ein entscheidender Vorteil sein. *Ballhaus* führt mit Bezugnahme auf den Trendreport „Die neue Business Moral“ des *Kelkheimer Zukunftsinstituts* an, dass CSR sich über die folgenden vier Stufen operationalisieren und implementieren lässt.¹³⁸⁶

- Bei bereits geschehenem Fehlverhalten geht es zunächst um Schadensbegrenzung und Imageverbesserung durch „gute Taten“, die öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden.
- Stufe zwei befasst sich mit der prophylaktischen Selbstanalyse innerhalb der Wertschöpfungskette und der Verbesserung des Krisenmanagements.

¹³⁸¹ o.V. (2008): Forschung: Markenwahrnehmung durch CSR“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/newsletter/id/213279/index.html> (Stand 08.08.2008)

¹³⁸² Ballhaus, in *Absatzwirtschaft* 8/2007, S. 15 (Zitat von Michael E. Porter von der Harvard Business School)

¹³⁸³ Ballhaus, in *Absatzwirtschaft* 8/2007, S. 15 (Zitat von Heribert Meffert)

¹³⁸⁴ vgl. Garber, in *Absatzwirtschaft* Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag 2007, S. 24 f.

¹³⁸⁵ vgl. Dannenberg / Wildschütz (2006), S. 81

¹³⁸⁶ vgl. im Folgenden Ballhaus, in *Absatzwirtschaft* 8/2007, S. 15 f.

- In der dritten Stufe wird CSR implementiert. Dabei setzt sich das Unternehmen proaktiv mit seinen Stakeholdern auseinander und nutzt diese dabei als Indikatoren für gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Auf diese Weise lassen sich frühzeitig neue Erwartungshaltungen der Konsumenten erkennen und Produkte, Dienstleistungen und Kampagnen aktiv danach ausrichten.
- In der Stufe vier führt das CSR-Selbstverständnis zu einer Veränderung der Unternehmenskultur. Zukunftsträchtige neue Geschäftsbereiche werden ausgebaut und Innovationen, die Antworten auf die gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen bringen, gefördert.

Nach Erkenntnissen des *Kelkheimer Zukunftsinstituts* haben sich **fünf Maßnahmen** bewährt, die sowohl einzeln als auch im Marketing-Mix eingesetzt werden können:¹³⁸⁷

- **Cause Promotion:** Hierunter werden Aktivitäten verstanden, bei denen Unternehmen – häufig in Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen – über ein gesellschaftliches Problem informieren und dieses einer breiten Öffentlichkeit bekannt machen.
- **Cause-related Marketing:** Bei diesem Ansatz wird dem Kunden beim Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung ein ethischer Mehrwert geboten. Ein bekanntes Beispiel aus dem Konsumgüterbereich bildet hier die Biermarke *Krombacher* mit ihrem Regenwald-Projekt. Mit jeder Kiste Bier, die gekauft wurde, wurde ein Quadratmeter afrikanischer Regenwald geschützt. Die Überprüfbarkeit einer solchen Maßnahme ist jedoch für den Kunden schwierig, weshalb dem Thema Glaubwürdigkeit eine besondere Bedeutung zukommt. Es war daher strategisch gut, die Kampagne mit einem vertrauenswürdigen Prominenten (*Günther Jauch*) zu verbinden. Im Bereich der Kreditinstitute ließe sich hier die *UmweltBank* nennen, die damit wirbt, für jeden Neukunden auf der Insel Borneo/Malaysia für 5 Euro einen Baum zu pflanzen. Die Aktion ist kongruent zum Image der *UmweltBank*, nur die offene Kommunizierung des Betrags von 5 Euro wäre m.E. zu überdenken. Dadurch wird die Aktion abgewertet. Wirbt doch die *ING-BiDa* aktuell mit einem Startguthaben von 50 Euro für ein neues Girokonto. In der *Krombacher-Kampagne* wurde auch nur die Maßnahme beworben. Wie viel Geld der Erhalt eines Quadratmeters Regenwald den Bierhersteller letztendlich gekostet hat, wurde nicht kommuniziert.
- **Social Marketing:** Maßnahmen dieser Art zielen auf Verhaltensänderungen der Konsumenten ab. Beispiele wären Kampagnen oder Positionierungen wie „Ihrer Gesundheit zuliebe“, „Ihrer Sicherheit zuliebe“ oder „Der Umwelt zuliebe“.
- **Corporate Philanthropy:** Hinter diesem Punkt verbergen sich Geld- oder Sachspenden zugunsten gemeinnütziger Einrichtungen. Weitere Formen, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, wären die Verleihung von Auszeichnungen, die Vergabe von Stipendien, Sponsoringaktivitäten etc.

¹³⁸⁷ vgl. im Weiteren Ballhaus, in Absatzwirtschaft 8/2007, S. 18

- **Corporate Volunteering:** Hinter diesem Punkt steckt das „Do-it-yourself des neuen Moralismus“. Mitarbeiter - oder die Organisation selbst - übernehmen ehrenamtliche Tätigkeiten und werden dabei vom Unternehmen unterstützt, beispielsweise durch partielle Freistellung. Ebenso umschließt das Corporate Volunteering Sach- und Geldspenden.

Das besagte Trenddossier „*Die neue Business-Moral*“ beinhaltet eine Aufstellung der **CSR-Zertifizierungen**, mit denen ein Unternehmen sein Engagement publikumswirksam kommunizieren kann, zum Beispiel mit einem Aufdruck auf den Produkten oder einer Kennzeichnung an den Customer Touch Points. Als CSR-Zertifikate wären zu nennen.¹³⁸⁸

- **Social Accountability Standard 8000 (SA8000):** Beinhaltet Arbeitnehmerrechte, Arbeitsplatzbedingungen und Menschenrechte.
- **Account Ability 1000 (AA1000):** Legt Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung an die Stakeholder fest.
- **Normen ISO 9000, 14001 und 26000** zielen auf Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und CSR ab.
- **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):** Zusammenschluss von Firmen (u.a. *Nokia, Adidas, Henkel* und *Volkswagen*). Das Engagement der Vorstandsvorsitzenden ist Bedingung für die Mitgliedschaft.
- **Londoner Benchmark Group (LBG):** Ist ein Zusammenschluss auf über 100 Unternehmen, die ein Interesse daran haben, die Wirkung ihres gesellschaftlichen Engagements zu messen und zu verbessern. Dazu werden gemeinschaftliche Standards festgelegt.
- **Global Reporting Initiative:** Das Ziel dieses Zusammenschlusses besteht darin, einen weltweiten Standard für Nachhaltigkeitsberichte zu generieren und zu implementieren. Die GRI gibt dazu einen Leitfaden zur systematischen Berichterstattung über ökologische, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen von unternehmerischen Aktivitäten heraus.

Peter Kleinschmidt, Beiersdorf-Vorstand Human Resources und Initiator des *Sustainability Advisory Boards*, äußerte in Bezug auf die Chancen und Risiken von CRS: „Eine verantwortungsvolle strategische Nachhaltigkeitspolitik kann dazu beitragen, unser Unternehmen und unsere Marken zu profilieren, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und einen lebendigen Dialog mit unseren Verbrauchern und Stakeholdern zu fördern. (...) Nachhaltigkeit wird immer wichtiger, auch für den Kapitalmarkt. Investoren fordern Transparenz über die wesentlichen Abläufe im Unternehmen und insbesondere über die Risiken, denen das Unternehmen in seinem Kerngeschäft ausgesetzt ist. Eine Frage von Analysten lautet vermehrt: Hat Beiersdorf die mit Nachhaltigkeit verbundenen Chancen und Risiken und ihre möglichen finanziellen Folgen erkannt? (...) Wenn Nachhaltigkeit nur als Feigenblatt eingesetzt wird, sich nicht am Kerngeschäft orientiert und auf

¹³⁸⁸ vgl. Ballhaus, in Absatzwirtschaft 8/2007, S. 18

kurzfristige Effekte setzt, wird die Öffentlichkeit dies schnell aufdecken.“¹³⁸⁹ Auch *Kotler* betont die Nachhaltigkeitsorientierung und fordert das Marketing auf, „(...) to manage the Environmental Imperative.“¹³⁹⁰ Das Marketing soll sich reorientieren und über alle „vier Ps“ hinweg die Nachhaltigkeit berücksichtigen, von umweltfreundlichen Materialien und Fertigungsverfahren über preisliche Anreize für nachhaltige Produkte, kurze Distributionswege bis hin zu mehr digitaler anstatt physischer Werbung.¹³⁹¹

Abschließend wird ein differenter Ansatz zur Corporate Social Responsibility vorgestellt, in dem *Lange/Washburn* die **Corporate Social Irresponsibility** analysieren. Sie erläutern ihren Ansatz wie folgt: „In contrast to approaches in the corporate social responsibility literature that tend to deemphasize the role of the individual perceiver of firm behavior in favor of emphasizing such broader social structures as value systems, institutions, and stakeholder relations, our focus is on how the social reality of external expectations for social responsibility is rooted in the perceptions of the beholder.“¹³⁹² Sie analysieren in ihrem Ansatz, „(...) how attributions of irresponsibility stem from the observer’s subjective assessment of effect undesirability, corporate culpability, and affected party noncomplicity.“¹³⁹³ *Lange/Washburn* ermitteln, dass die Beurteilung der Corporate Social Irresponsibility stark von den persönlichen Wertmaßstäben des Betrachters und seiner sozialen Identifikation mit dem zu beurteilenden Unternehmen abhängt.¹³⁹⁴ Der Mehrwert dieses Ansatzes gegenüber dem etablierten Ansatz der Corporate Social Responsibility ist m.E. jedoch eher als gering einzustufen.

Gerade für Banken, die noch vielfach mit Begriffen und Themen wie Profitgier, Eigennutz oder Bonuszahlungen für Investmentbanker in schwindelerregender Höhe in Bezug gebracht werden, bietet CSR gerade auch nach der aktuellen Finanz- und Vertrauenskrise einen guten Ansatz, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und sich dadurch zusätzlich im Wettbewerbsumfeld positiv zu positionieren. Nach den Erkenntnissen des *Psychologischen Instituts der Johannes Gutenberg-Universität Mainz* sollte dazu jedoch eine neue Marke geschaffen werden. Hier wäre unter der etablierten Dachmarke des Kreditinstituts eine Einzel- oder Familienmarke denkbar (analog *Easy Credit*), beispielsweise ein nachhaltiges zertifiziertes Anlageprodukt oder ein Produkt im Bereich Kindersparen. Hier ließe sich der Nachhaltigkeitsgedanke mit Bezug auf die nächste Generation (die Heranwachsenden) gut emotional verbinden. Nach dem Motto „Verantwortung und Sicherheit für morgen“. Es ist m.E. davon auszugehen, dass das Thema Corporate Social Responsibility im Bankenbereich an Bedeutung gewinnen wird, zum einen aus der gesellschaftlichen Notwendigkeit heraus und zum anderen aus wettbewerbsstrategischen Überlegungen. CSR bietet den Kreditinstituten die Chance, sich aktiv zu positionieren, speziell in dieser frühen Phase.

¹³⁸⁹ Ballhaus, in *Absatzwirtschaft* 8/2007, S. 16 (Interview mit Peter Kleinschmidt, Vorstand Human Resources der Beiersdorf AG)

¹³⁹⁰ Kotler (2011), S. 132

¹³⁹¹ vgl. Kotler (2011), S. 132

¹³⁹² Lange / Washburn (2012), S. 300

¹³⁹³ Lange / Washburn (2012), S. 300

¹³⁹⁴ vgl. Lange / Washburn (2012), S. 300

6.2 Instrumente zur Markenanreicherung

Nachdem im vorstehenden Abschnitt Instrumente zur Operationalisierung der strategischen Konzeption, wie beispielsweise Markenkern, Markenname oder Markenzeichen, ausführlich analysiert wurden, gilt es im Weiteren Instrumente zur Markenanreicherung zu betrachten. Es handelt sich hierbei um strategische Maßnahmen, die dazu dienen, die Marke mit positiven Eigenschaften zu belegen und damit das Markenimage zu verbessern. Nachdem die Marke konzipiert wurde, gilt es nun, die Marke mit **bestehenden Images oder Konventionen** weiter aufzuladen, um ihr eigenes Image zu stärken und ihre Positionierung im Markt zu festigen. Gütezeichen, Testimonials, edle Inhaltsstoffe und Sponsoring sind geeignet, bestehende Images und Eigenschaften auf die Marke zu transferieren. Daher werden im Weiteren speziell diese Instrumente betrachtet. Ein weiteres Feld zur Markenanreicherung betrifft Kooperationen mit anderen Markenherstellern mit dem Ziel des Imagetransfers. Hier sind speziell die unter 5.4.5 behandelten Strategien des **Co-Branding** und des **Ingredient Branding** zu nennen. Da diese Strategien an genannter Stelle bereits ausführlich behandelt wurden, wird an dieser Stelle auf die genannten Abschnitte verwiesen.

6.2.1 Gütezeichen

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die eigene Leistung herauszuheben. Eine liegt in der Markierung durch ein Markenzeichen. Eine weitere liegt in der Markierung durch ein Gütezeichen. Es ist gut, wenn das Unternehmen von seiner Leistungsfähigkeit überzeugt ist, es ist besser, wenn es andere „neutrale“ Instanzen auch sind. So sind die Prüfung, Feststellung und Kenntlichmachung von Qualitätsstandards durch Gütezeichen, Qualitätssiegel oder Zertifikate für die Vermarktung von Produkten von hoher Bedeutung. Kennzeichnungen wie die *TÜV-Plakette* oder das *GS-Zeichen* (geprüfte Sicherheit) haben zuweilen sogar amtlichen Charakter. Weitere Beispiele wären das *VDE-Prüfzeichen*, das die Einhaltung des Geräte- und Produktsicherheitsgesetzes (GPSG) kennzeichnet, oder der *Blaue Engel*, der einem Produkt Umweltverträglichkeit bescheinigt.¹³⁹⁵

Aufgrund der im Bankbereich vorherrschenden Unsicherheit der beschriebenen Informationsasymmetrie und einer damit einhergehenden Vertrauensempfindlichkeit gewinnen Kennzeichnungen der Bankleistung als Ankerpunkte des Vertrauens zunehmend an Bedeutung. So ist es nicht verwunderlich, dass im Bankenbereich ebenfalls solche Kennzeichnungsinstrumente eingesetzt werden, um die eigene Leistungsfähigkeit zu unterstreichen. Ebenfalls veröffentlichen Finanzfachzeitschriften, wie beispielsweise *FINANZtest* oder *Fokus Money*, regelmäßig Testergebnisse. Solche Unbedenklichkeitsbescheinigungen sind ebenfalls eine Art Auszeichnung und lassen sich sehr werbewirksam einsetzen. Hier sei an den „*Sieger der Stiftung Warentest*“ erinnert. Die Finanzmarke *Easy Credit* lobt offen ihre positiven Testergebnisse und Qualitätsbeurteilungen. So befindet sich auf der Website eine eigene Rubrik „Testergebnisse“. Die nachfolgende Abb. 66 zeigt Auszüge der Website von *Easy Credit*.

¹³⁹⁵ vgl. Dichtl, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 4 f.



Abb. 66: Qualitätsbeurteilungen auf der Website von *Easy Credit*

Die *SWK Bank* wirbt auf der Startseite ihres Webauftritts mit der Aussage „Zertifizierungen. Geprüfte Leistung der *SWK Bank*“. Das Prüfzertifikat des *TÜV Rheinland* wird auf der Website sogar als PDF-File zum Download angeboten. Ferner gibt es verschiedenste bankenspezifische Zertifizierungen, wie beispielsweise die *Step-Initiative* (Short-Term European Paper) des *Europäischen Bankenverbands* (FBE) und der *Handelsorganisation ACI*. Damit lassen sich Banken kennzeichnen, die bei Geldmarktpapieren eine einheitliche Dokumentation, Abwicklung und Datenstatistik einhalten. Es ist jedoch festzustellen, dass dieses Gütesiegel nichts über die Kreditwürdigkeit des Emittenten oder die Richtigkeit der Angaben aussagt.¹³⁹⁶

Banken werden aber auch selber initiativ, wie das Beispiel der *SEB Bank* zeigt. Die *SEB Bank* hat 2005 über den *TÜV Saarland* eine Befragung von über 2000 Kunden in Auftrag gegeben. Geprüft werden sollten die Bereiche Beratungsqualität, persönliche Betreuung, Freundlichkeit, Erreichbarkeit, Preise und Konditionen. Im Ergebnis zeigten sich über 91% der Befragten mit der *SEB Bank* zufrieden. Die *SEB Bank* hat sich bewusst für den *TÜV Saarland* entschieden, weil das Prüfsiegel für Seriosität und Glaubhaftigkeit steht. Einer Überprüfung durch den *TÜV* wird mehr Glauben geschenkt als einer Marketingaussage.¹³⁹⁷ Hier sei an die Ausführungen im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie und dort speziell zur Informationsökonomik erinnert, wo die Handlungsfelder **Screening** (Anreiz der Informationsbeschaffung des Nachfragers) und **Signaling** (Anreiz der Informationspreisgabe durch den Anbieter) thematisiert wurden als Möglichkeit, die Unsicherheit zu reduzieren. Hier wurde festgestellt, dass speziell in der Anbahnung einer Kundenbeziehung dem Signaling seitens des Anbieters eine wichtige

¹³⁹⁶ vgl. o.V. (2006): „EZB unterstützt Initiative der Banken: Neues Gütesiegel für Geldmarktpapiere“. URL <http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/boerse-inside/neues-guetesiegel-fuer-geldmarktpapiere/2679780.html> (Stand 02.03.2011)

¹³⁹⁷ vgl. Hanser, in *Absatzwirtschaft* 12/2005, S. 42 f.

Bedeutung zukommt, um potentielle Hemmschwellen für den Kunden zu reduzieren.¹³⁹⁸ Zertifizierungen, Tests, Qualitätssiegel usw. sind probate Mittel des Signalings eines Anbieters oder einer Marke, das trifft auf Banken aufgrund der beschriebenen Spezifika in besonderem Maße zu.

Ein weiterer Punkt, der im Zusammenhang mit Gütezeichen zu nennen ist, ist die Herausstellung besonderer Kunden oder Partner. So finden sich in der Konsumgüterbranche häufig die zwei folgenden Formulierungen.¹³⁹⁹

- *Offizieller Lieferant der...* (z.B. der Deutschen Fußballnationalmannschaft)
- *Offizieller Ausstatter von...* (z.B. der Deutschen Olympiamannschaft).

Aussagen dieser Art sind einem Gütezeichen sehr ähnlich und sollen ebenfalls eine Unbedenklichkeitsbescheinigung darstellen. Wenn das Leistungsangebot den höchsten Ansprüchen dieser speziellen Nutzergruppen gerecht wird, muss es einfach gut sein. Auch hier werden vertrauenswürdige externe Gruppen oder Institutionen zur Qualitätsbeurteilung genutzt. Diese Form der „externen Reputation“ ist in der Finanzbranche noch nicht verbreitet und bietet jedoch Potential. Es ist nur zu bedenken, dass sich aufgrund des Bankgeheimnisses Restriktionen ergeben könnten. Ansonsten kann den Banken attestiert werden, dass das Konzept der Gütesiegel aus dem Konsumgüterbereich erfolgreich adaptiert wurde.

Da Gütezeichen die Leistung bezeugen oder besser gesagt testieren, sind sie genau genommen eine Form des Testimonials. In der Marketingliteratur wird der Begriff Testimonial jedoch vielfach auf den Einsatz von Personen zu kommerziellen kommunikativen Zwecken bezogen. Diese Trennung ist m.E. sinnvoll, weil die Auswahl und der Einsatz von Personen besondere Anforderungen stellen, die mit einem Gütezeichen nicht vergleichbar sind. Daher werden Testimonials in Weiteren separat behandelt.

6.2.2 Testimonials

Ein weitverbreitetes Kommunikationsinstrument ist der Einsatz von Personen in der werblichen Kommunikation im Allgemeinen und von Prominenten, sogenannten Testimonials, im Speziellen. Generell lassen sich beim Einsatz von Personen in der Werbung zwei Arten der Personendarstellung unterscheiden:¹⁴⁰⁰

- Personen ohne direkten Produktbezug (dekorative Modelle)
- Personen mit direktem Produktbezug.

¹³⁹⁸ vgl. Großkurth (2004), S. 74, nach Bruhn (2001), S. 23 f.

¹³⁹⁹ vgl. Dichtl, in Dichtl / Eggers (Hrsg.) (1992), S. 6

¹⁴⁰⁰ vgl. Mayer (1990), S. 34

Die zweite Kategorie, Personen mit direktem Produktbezug, lässt sich dabei weiter differenzieren:

- Personen mit Präsenter-Funktion
 - Testimonials (z.B. *Franz Beckenbauer, Dirk Nowitzki*)
 - Experten (z.B. die Zahnarztfräule etc.)
 - Repräsentanten des werbetreibenden Unternehmens (z.B. *Dr. Best, Herr Dittmeyer* etc.)
 - Typische Konsumenten (der *Jever*-Typ auf der Düne)
- Personen in einer Konsum-Situation
 - Angehörige der Zielgruppe (die nach dem Grund für ihre Kaufentscheidung Befragte im Supermarkt).

Personendarstellungen übernehmen in der Werbung eine Vielzahl an Funktionen. Im Folgenden werden die wichtigsten genannt:¹⁴⁰¹

- Steigerung der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz
- Schaffen von Authentizität
- Vorbildfunktion (so möchte ich auch sein / aussehen)
- Rein dekorative Aspekte
- Identifikation der Marke über eine Person
- Vermitteln emotionaler Stimmungen durch den bewussten Einsatz von Gestik und Mimik
- Generieren von Aufmerksamkeit
- Generieren von Bekanntheit
- Zielgruppenansprache / Zielgruppenselektion durch Abbildung der Zielgruppe.

Die vorstehenden Ausführungen zeigen die grundsätzlichen Einsatzmöglichkeiten von Personen im Rahmen der Bewerbung einer Leistung auf. *Domizlaff* hat in seiner Begründung der Markenführung der **Markenwerbung** eine beträchtliche konstituierende Funktion zur Schaffung einer Marke beigemessen. Diese proaktive kommunikative Sichtweise ist bis heute ein zentrales Element der Markenführung. Sie findet sich unter der Umschreibung des „**systemischen Absatzkonzepts**“ auch in der Definition des Markenbegriffs, wie er in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt wurde (vgl. 2.1.5). Speziell vor dem Hintergrund der aufgezeigten Markeninflation (vgl. 2.8.1) und Informationssättigung (vgl. 2.8.2) wird es für die Unternehmen immer schwieriger, mit ihren Marken zu den Kunden durchzudringen. Nicht umsonst wird Markenführung heutzutage als „Wettlauf um die Monopolstellung in den Köpfen der Verbraucher“ beschrieben. Legt man dabei die Erkenntnisse der psychologischen lerntheoretischen Ansätze zugrunde (vgl. 3.4.4.1), wird deutlich, weshalb konstatiert wird, dass sich der „Kampf um Produkte“ zu einem „Kampf um Aufmerksamkeit“ gewandelt hat.

¹⁴⁰¹ vgl. Dannenberg / Wildschütz / Merkel (2003), S. 41 f.

Speziell hierin liegt ein Hauptargument für den Einsatz von **Testimonials** begründet. *Wippermann*, Professor für Kommunikationsdesign an der Universität Essen, stellt diesbezüglich fest: „Werbung braucht heute keine Argumente mehr für Produkte, denn die Produkte sind sowieso austauschbar. Werbung braucht allein Aufmerksamkeit, und die gewährleisten Prominente.“¹⁴⁰² *Michael* betont, dass beim Einsatz von Testimonials die Unterscheidung zwischen strategischen und taktischen Motiven von hoher Wichtigkeit ist. Der Einsatz von Testimonials als **strategischer Baustein** der Marke birgt diverse Risiken.¹⁴⁰³ So besteht beispielsweise die Gefahr der Abhängigkeit einer Marke von einem Prominenten. Ebenso besteht die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte bei einem möglichen öffentlichkeitswirksamen Fehlverhalten des Prominenten. Als weiteren Punkt nennt *Michael* die Gefahr, dass der Werbetreibende die Marke mit seiner Popularität dominiert und die Marke so unter Umständen sogar überstrahlt.¹⁴⁰⁴ Den Einsatz eines Testimonials unter **taktischen Aspekten** betrachtet *Michael* jedoch als sehr effektives kommunikatives Mittel, beispielsweise als aktueller Beschleuniger von Aktionen, Relaunches, Markenerweiterungen oder vergleichbaren Maßnahmen. So wurde die Energiemarke *e.on* durch den Einsatz von *Veronica Ferres* innerhalb von nur sechs Monaten mit einem vergleichsweise geringen Budget am Markt eingeführt und überflügelte vom Bekanntheitsniveau nach kurzer Zeit die etablierten Wettbewerber. Es ist dabei herauszustellen, dass der Einsatz von *Frau Ferres* eine rein taktische Maßnahme war und zu keiner Zeit als fixer Bestandteil der Markenwelt gedacht war. Generell, betont *Michael*, sollte ein Testimonial **nie als Ersatz** für die eigenständige Markenwelt platziert werden.¹⁴⁰⁵

Brandmeyer nimmt gegenüber dem Einsatz von Testimonials eine eher kritische Haltung ein, auch für taktische Zwecke. Er fragt provokant, ob denn die vermeintlichen Testimonials überhaupt Testimonials im eigentlichen Sinne sind. Der Begriff Testimonial hat sich als Oberbegriff für **Celebrities** (Prominente) eingebürgert, die sich der Produkt- und Markenwerbung zur Verfügung stellen. Die ursprüngliche Bedeutung ist jedoch eine andere: „Ein Testimonial ist, wie der lateinische Wortstamm >testis = der Zeuge< erkennen lässt, eine Person, die mit eigenen Worten bezeugt, was sie selbst mit dem Produkt erlebt hat. Die Beweiskraft ihrer Aussage ist wie bei einem Zeugen vor Gericht davon abhängig, dass sie gänzlich unbefangen erscheint.“¹⁴⁰⁶

Es lässt sich somit festhalten, dass die **Glaubhaftigkeit** und die **Relevanz** eines Prominenten für eine Marke von hoher Wichtigkeit sind. Um nun den geeigneten Prominenten zu finden, bieten diverse Dienstleister verschiedene **Unterstützungsinstrumentarien** an. Gemäß dem *Deutschen-Marketing-Entscheider-panel*, das vom Fachmagazin *Absatzwirtschaft* in Zusammenarbeit mit dem Markt-

¹⁴⁰² Garber, in *Absatzwirtschaft* 12/2004, S. 29 (Zitat von Peter Wippermann, Professor für Kommunikationsdesign an der Universität Essen)

¹⁴⁰³ vgl. *Michael* / *Brandmeyer*, in *Absatzwirtschaft* 12/2004, S. 38

¹⁴⁰⁴ vgl. *Michael* / *Brandmeyer*, in *Absatzwirtschaft* 12/2004, S. 38

¹⁴⁰⁵ vgl. *Michael* / *Brandmeyer*, in *Absatzwirtschaft* 12/2004, S. 38

¹⁴⁰⁶ vgl. *Michael* / *Brandmeyer*, in *Absatzwirtschaft* 12/2004, S. 39

forschungsinstitut *innofact* erstellt wird, sind die folgenden **Tools zur Prominentenwahl** am verbreitetsten:

- **Promicheck:** Gemeinsame Entwicklung von *Promikativ* und *TNS-Emnid*
- **PROMIMeter:** Entwickelt von *IMAS International*
- **Brand Personality Gamebord:** Entwickelt von *McKinsey*.

Exemplarisch wird im Folgenden das Tool **Promicheck** von *Promikativ* und *TNS-Emnid* vorgestellt. Es handelt sich hier um eine bevölkerungsrepräsentative Panel-Befragung unter Personen ab dem 14. Lebensjahr. Das Panel umfasst 4.300 Befragte, von denen rund 3.000 Personen regelmäßig einen Selbstausfüller-Fragebogen per Post erhalten. Vorwiegend werden in Bezug auf Prominente dabei die Merkmalsausprägungen Bekanntheit und Sympathie abgefragt. Im Anschluss wird das unter 5.3.5 vorgestellte **Semiotrie-Modell** eingesetzt, um ein Werteprofil zu erstellen und dieses mit dem Werteprofil der Marke abzugleichen, um einen größtmöglichen Fit und damit eine größtmögliche Glaubwürdigkeit zu erzielen.¹⁴⁰⁷

Speziell im Hinblick auf die vielfach beschriebene **Vertrauensempfindlichkeit** von Bankleistungen kommt der **Glaubwürdigkeit** eines Testimonials eine zentrale Bedeutung zu. Ferner kann eine Bankmarke auch am Image eines Testimonials partizipieren und dieses dazu nutzen, **emotionale Werte** zu transportieren. Ein sehr positives Beispiel bietet m.E. hier der kommunikative Auftritt der *ING-DiBa*, die erfolgreich mit dem Basketballprofi *Dirk Nowitzki* wirbt. Die *ING-DiBa* hat als Direktbank ein junges und modernes Image. Sie wurde vom Fachmagazin *Euro* zur „beliebtesten Bank 2010“ gewählt. *Dirk Nowitzki* ist ebenfalls ein Sympathieträger, ein leistungsstarker Sportler ohne Starallüren, der mit seiner Natürlichkeit und seiner Sportart speziell junge Menschen anspricht. Der Erfolg der Marke *ING-DiBa* und die Dauer der Kooperation mit *Herrn Nowitzki* zeigen, dass das Konzept aufgeht – weil es stimmig ist. Die nachfolgende Abb. 67 zeigt die aktuelle Startseite des *ING-DiBa*-Internetauftritts. Es ist deutlich erkennbar, dass das Testimonial als zentrales Markenbild implementiert wurde. Das Beispiel *ING-DiBa* geht m.E. über den temporären taktischen Einsatz, wie er von *Michael* empfohlen wurde, hinaus.

¹⁴⁰⁷ vgl. Hermes, in Absatzwirtschaft 12/2004, S. 34

The screenshot shows the ING-DiBa website interface. At the top, there is a search bar and a 'Log-in Banking' button. Below the navigation bar, a large banner features a testimonial image of a man and a child with a basketball. The banner text includes '20€ Gutschrift' and 'Das Extra-Konto > Jetzt 2% Zinsen sichern'. To the right of the banner are three promotional boxes: 'Das kostenlose Girokonto', 'Beste Bank 2011 gesucht', and 'Handeln mit der Nr. 1'. Below the banner, there is a 'News' section, a 'Wertpapiere' section with a line chart for DAX, Euro Stoxx, and Dow Jones, and a 'Beliebteste Bank 2010' award badge.

Abb. 67: Testimonialintegration bei der *ING-DiBa*

Eine abschließende Bewertung für oder gegen ein Testimonial zur Markenanreicherung kann nicht vorgenommen werden, es gilt der Leitspruch: „Es kommt darauf an.“ Das Konzept muss stimmig sein und das Testimonial einen hohen Fit zum gegenwärtigen oder geplanten Markenimage aufweisen. Des Weiteren muss der Markenkern eigenständig bleiben und darf sich nicht durch das Testimonial konstituieren. Generell erscheinen daher taktische Einsätze des Testimonials im Rahmen der Markenführung gegenüber strategischen geeigneter.

6.2.3 Markenwertsteigerung durch irrelevante Inhaltsstoffe

„Zur Differenzierung von Produkten werden Attribute eingesetzt, die bei den Nachfragern logisch mögliche, aber falsche Assoziationen hervorrufen und somit nur dem Anschein nach einen bedeutungsvollen Unterschied generieren. Doch die irrelevanten Attribute steigern den Markenwert, selbst wenn ihre Irrelevanz bekannt ist.“¹⁴⁰⁸ In der Konsumgüterbranche finden sich daher Produkte wie z.B. das *SEAH Hairspray* von *Schwarzkopf* mit Kaschmir-Extrakten oder das Pflegeprodukt *Caviar Essential Skincare* des Kosmetikherstellers *Artdeco*. Als weitere Ingredienzen - vorwiegend im Kosmetikbereich - finden sich Stoffe wie Trüffel, Perlen, Gold und sogar Edelsteine. So enthält beispielsweise *Yves Saint Laurents Baby-Doll-Körpermilch* pulverisierte Perlen.¹⁴⁰⁹ Die Liste ließe sich weiter fortführen. Das Prinzip ist anhand der genannten Beispiele jedoch deutlich geworden. Es handelt sich quasi um eine Spielart des **Ingredient Branding**. Wobei keine Komponentenmarken hinzugefügt werden, sondern allgemein anerkannte und wertvolle Inhaltsstoffe.

¹⁴⁰⁸ Bauer / Neumann / Haber, in Absatzwirtschaft 11/2005, S. 60

¹⁴⁰⁹ vgl. Bauer / Neumann / Haber, in Absatzwirtschaft 11/2005, S. 60

Experten äußern sich jedoch eher skeptisch, ob die edlen Inhaltsstoffe wirklich einen spürbaren Effekt bewirken. Attribute, die keine bzw. nur eine sehr geringe Wirkung auf die Qualität und die Eigenschaften des Endproduktes haben, werden im Weiteren als irrelevante Attribute bezeichnet. Auch wenn das Attribut nachweislich irrelevant ist, erweckt es bei den Nutzern dennoch den Anschein, wertvoll zu sein. Bisher wurde davon ausgegangen, dass ein Konzept, das auf irrelevanten Inhaltsstoffen basiert, negative Auswirkungen auf das Image eines Anbieters hat, weil dieser letztendlich erkennt, dass sich die Produktleistung durch das neue wertvolle Attribut nicht verbessert hat. In der Praxis ist es den Konsumenten jedoch quasi unmöglich, die Behauptung eines Markenanbieters in Bezug auf den Nutzen zu überprüfen. Es kann sogar durchaus sein, dass allein das Wissen um den wertvollen Inhaltsstoff schon zu einem persönlichen Zusatznutzen führt und eine subjektiv empfundene Korrelation zwischen dem irrelevanten Inhaltsstoff und der Produktqualität entstehen lässt, wenn der Kunde nur fest genug daran glaubt.¹⁴¹⁰ Die folgende Abb. 68 zeigt das Ergebnis eines Tests, der von *Bauer/Neumann/Haber* durchgeführt wurde. Danach erzeugen die irrelevanten Inhaltsstoffe eindeutig die höchste Präferenz. Selbst wenn bekannt ist, dass die Ingredienzen quasi wirkungslos sind, sinkt die Präferenz bei den Punkten Aufmerksamkeit, Einzigartigkeit und Preisfairness nicht und bei den Punkten Einstellung und Kaufabsicht nur marginal. Das Präparat ohne irrelevante Attribute erzielt durchgängig die niedrigste Präferenz.

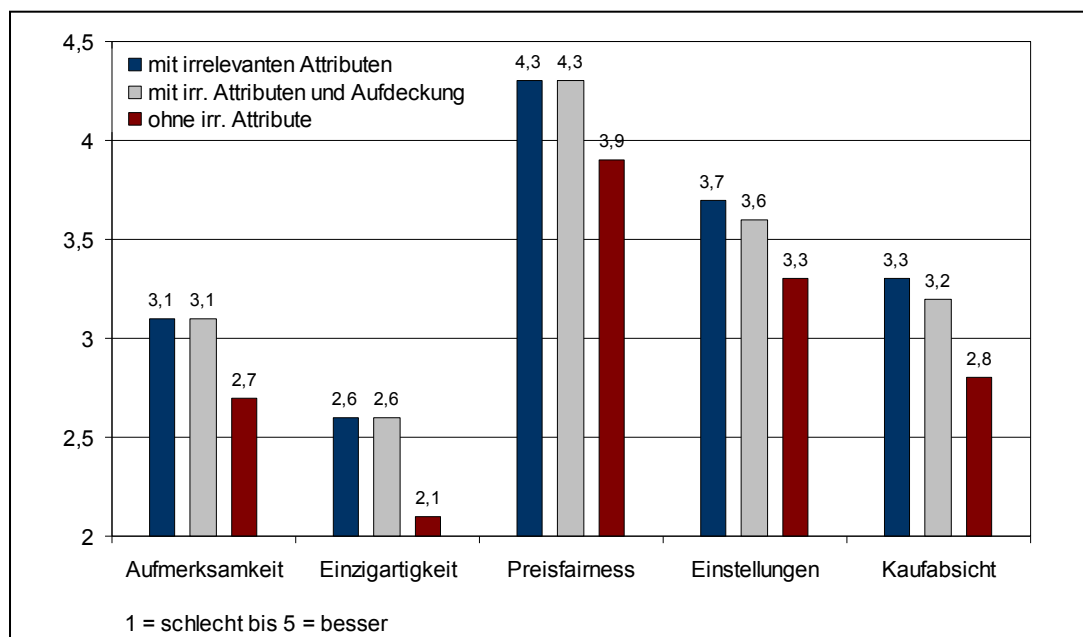


Abb. 68: Untersuchungsergebnisse zu irrelevanten Markenattributen¹⁴¹¹

Bei dieser Art der Produkt- bzw. Markenaufladung sind jedoch auch die **rechtlichen Rahmenbedingungen** zu berücksichtigen, allen voran § 3 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb. So ist es verboten, über den Ursprung, die Herstellung oder die Beschaffenheit der Ware irreführende Angaben zu machen. „Werbeaussagen gelten als

¹⁴¹⁰ vgl. Bauer / Neumann / Haber, in Absatzwirtschaft 11/2005, S. 61

¹⁴¹¹ vgl. Bauer / Neumann / Haber, in Absatzwirtschaft 11/2005, S. 62

irreführend, wenn die Vorstellung, die die Umworbenen über die Bedeutung einer Angabe haben, mit den wirklichen Verhältnissen nicht im Einklang steht (Baumbach/Hefermehl [2001], § 3 UWG, Rn. 155 ff.). Es gibt verschiedene Formen der Irreführung, so die Irreführung durch objektiv falsche Angaben, durch unklare und allgemein gehaltene Angaben oder durch tarnende und unvollständige Angaben (Köhler/Piper [2002], § 3 UWG, Rn. 155 ff.).¹⁴¹² Irrelevante Attribute wären dem Bereich der unklaren und allgemeingehaltenen Angaben zuzuordnen. Eine solche Werbung gilt dann als irreführend, wenn sie dem Konsumenten Eigenschaften suggeriert, die die angebotene Ware entgegen dem Üblichen nicht hat. Ein irrelevantes Attribut hingegen signalisiert dem Anwender eine gewisse qualitative Exklusivität. So urteilte der Bundesgerichtshof in Zivilsachen bezüglich irrelevanter Inhaltsstoffe: „Wenn mit einem Begriff geworben wird, über dessen wesentliche Merkmale im Verkehr keine klare oder keine einheitliche Vorstellung besteht, so kommt es wettbewerbsrechtlich darauf an, ob gerade solche Merkmale fehlen, in denen das interessierte Publikum den Vorteil eines besonders günstigen Angebots erblickt. Bietet die unter dem Begriff angebotene Leistung tatsächlich die davon erwarteten Vorteile, so besteht kein schutzwürdiges Interesse der Allgemeinheit, die Verwendung des Begriffs nur deshalb zu verbieten, weil ein Teil des Publikums die Ursache der Vorteile in Umständen erblickt, die in Wahrheit nicht vorliegen (BGHZ 28, 1 ff.).“¹⁴¹³

Aufgrund der Stofflichkeit der Ingredients gestaltet sich eine Adaption des Konzepts auf den Bereich der Kreditinstitute schwierig. Zumindest dürfte der Erfolg eines „Girokontos mit Seidenextrakten“ angezweifelt werden. Bei der „Platin Kreditkarte“ wird im Grunde jedoch nichts anderes gemacht. Die Aura des exklusiven Edelmetalls wird positiv auf die Kreditkarte transferiert – mit Erfolg. In der Regel muss m.E. im Bankbereich jedoch stärker abstrahiert und nach Attributen gesucht werden, die ähnliche Assoziationen hervorrufen wie Perlen, Kaschmir, Seide oder Edelsteine bei Konsumgütern. Hier würden sich Kreativitätstechniken und Assoziationsverfahren anbieten. Möglichkeiten könnten auch Bildanalogien bieten, wie beispielsweise „*Der Fels in der Brandung*“ der *Württembergischen Versicherung*. Die Banken könnten sich hier Eigenschaften wie Beständigkeit, Unvergänglichkeit, Wertigkeit, Exklusivität oder Flexibilität bedienen. Der gezeigte Ansatz bietet noch Ausbaupotential und sollte in weiteren Forschungen näher betrachtet werden.

6.2.4 Sponsoring

Es ist festzustellen, dass sich im Bereich der Kreditinstitute kaum mehr eine Differenzierung über Produkte oder Dienstleistungen bietet. Daher werden verstärkt andere Felder gesucht, um das Markenimage zu schärfen und die Marke aus Sicht der Kunden zu profilieren. Neben Gütezeichen, assoziationsstarken Leistungsbestandteilen oder Testimonials bietet das **Sponsoring** hier eine weitere Möglichkeit. Das Sponsoring dient dabei dem Ziel der Markenwertsteigerung und damit dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung. Durch diese kommerzielle Ausrichtung grenzt sich das

¹⁴¹² Bauer / Neumann / Haber, in Absatzwirtschaft 11/2005, S. 61

¹⁴¹³ Bauer / Neumann / Haber, in Absatzwirtschaft 11/2005, S. 61

Sponsoring vom altruistischen **Mäzenatentum** ab, bei dem der selbstlose Wohltätigkeitsaspekt überwiegt. Es lässt sich jedoch konstatieren, dass die Übergänge mitunter fließend sind, da sich beide Ausprägungen in einem Kontinuum aus Förderungs- und Eigeninteresse bewegen.¹⁴¹⁴ Gegenwärtig sind zwei Grundausrichtungen der Integration des Sponsorings in die Unternehmenspolitik zu beobachten. In einer älteren Denkweise wird davon ausgegangen, dass Sponsoring Teil der integralen Unternehmenskommunikation ist. Dabei findet eine enge Einbindung in die Instrumente Public Relations, Investor Relations, Werbung usw. statt. In einer neueren Sichtweise wird Sponsoring als eigenständige Kommunikationsform betrachtet, die mit der integrierten Kommunikation zu synchronisieren ist. In beiden Fällen ist jedoch für einen optimalen Wirkungsgrad eine Einbettung in die Markenstrategie erforderlich.¹⁴¹⁵

Ganz allgemein formuliert besteht das Ziel des Sponsorings darin, ein positives Verhältnis zwischen Kunde und Bank aufzubauen. Dabei gilt es im Vorfeld festzulegen, ob mit dem Sponsoring verstärkt eine Breiten- oder eine Tiefenwirkung erzielt werden soll. An das Sponsoring werden heutzutage im Einzelnen die Zielsetzungen angelegt,

- die Bekanntheit der Marke zu erhöhen,
- die Marke zu stärken,
- die Einstellung dem Sponsor gegenüber positiv zu beeinflussen (Imageverbesserung)
- und den Ausbau und die Pflege von Kontakten zu ermöglichen (Kundenbindung).¹⁴¹⁶

Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass sich prinzipiell die folgenden beiden Wirkungseffekte differenzieren lassen:¹⁴¹⁷

- **Sportsponsoring** dient eher dazu, die Bekanntheit der Marke zu steigern und die Wahrnehmung der Professionalität zu erhöhen.
- **Kultursponsoring** oder **Kulturförderung** generiert über eine meist größere Intimität mehr Kundennähe und eignet sich daher eher zur Verbesserung der Kundenbindung.

Im Bereich des **Sportsponsorings** bieten sich vielfältige Möglichkeiten der räumlichen, aber auch der gesellschaftlichen „Zielgruppenselektion“. So kann ein lokales Turnfest an der Grundschule (Zielgruppe junge Familien aus der Region) oder ein Rennstall der Formel 1 gesponsert werden. Die *Credit Suisse* hat sich auf diese Weise weltweite Resonanz verschafft und am Hightech-, Innovations- und Dynamik-Image der *Formel 1* partizipiert. Bei der *Formel 1* zählen Professionalität und perfekter Teamgeist. Ebenso würden sich beispielsweise durch das Sponsoring im Polo-Sport gute Möglichkeiten bieten, ein kleines, aber vermögensstarkes Zielpublikum mit geringen Streuverlusten zu erreichen. Bei einem dauerhaften Engagement, wie beispielsweise dem Sponsoring einer

¹⁴¹⁴ vgl. Pedernana, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 433; nach Büschgen / Eveling (1996), S. 4

¹⁴¹⁵ vgl. Pedernana, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 433 f.

¹⁴¹⁶ vgl. Pedernana, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 437

¹⁴¹⁷ vgl. Pedernana, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 437

Vereinsmannschaft, besteht jedoch das Risiko, dass sportliche Misserfolge negative Ausstrahlungseffekte haben können.¹⁴¹⁸

Grosz bezeichnet die **Kulturförderung** als „**Themen-Engagement**“ und stellt fest, dass die Kulturförderung für das Unternehmen einen doppelten Wertbeitrag leisten kann. Zum einen bietet sie die Möglichkeit, mit ausgewählten **Zielgruppen und Meinungsführern** aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Kultur und Medien in Kontakt zu kommen. Zum anderen leistet die Kulturförderung einen aktiven Ideen- und Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und der kreativen Umwelt. Somit bietet sich für das Unternehmen die Möglichkeit des **intellektuellen Rückflusses**. Ferner fördert das Verlassen der bloßen Produktkommunikation oder, allgemeiner formuliert, der bloßen Kommunikation des eigenen Leistungsvermögens die Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens insgesamt - nach innen und außen.¹⁴¹⁹ „Mit einer gelebten Innovationskultur, die aus wirtschaftlichen und kulturellen Einflüssen gleichermaßen wächst, erweitert sich langfristig auch die **soziale Kompetenz** eines Unternehmens.“¹⁴²⁰ Ebenfalls zu nennen wären noch weitere Sponsoringfelder, wie beispielsweise das **Sozial- oder Umweltsponsoring**. Dieser Bereich wird allgemein auch als **Wohltätigkeitssponsoring** bezeichnet.¹⁴²¹ Damit weist die Kulturförderung Berührungspunkte zur Corporate Social Responsibility auf (vgl. 6.1.8).

Es lässt sich konstatieren, dass Sponsoring ein probates Mittel ist, das Markenimage von Kreditinstituten positiv zu beeinflussen, spezifische Kundensegmente zielgruppengenau anzusprechen und die eigene Unternehmung durch einen aktiven Austausch intellektuell und sozial zu stärken.

6.3 Marken-Controlling

6.3.1 Grundlagen

„You cannot manage what you cannot measure.

What gets measured gets done.

Measurement influences behavior.“¹⁴²²

In der vorliegenden Arbeit ist deutlich geworden, dass der Aufbau einer starken Markenidentität kontinuierliche Investitionen in die Marke erfordert. *Irmscher* stellt daher fest: „Mit der Markenwertdiskussion hat eine Veränderung der Betrachtungsweise von Marken stattgefunden. Ausgaben für die Markenbildung haben einen investiven Charakter bekommen. Marken haben sich neben anderen Kapitalanlagen als gleichwertige Investitionsobjekte etabliert.“¹⁴²³ Somit tritt bei der markenorientierten Unternehmensführung neben der Profilierung und Differenzierung zunehmend auch die

¹⁴¹⁸ vgl. Pedernana, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 441 f.

¹⁴¹⁹ vgl. Grosz, in Stegmaier (Hrsg.) (1999), S. 79

¹⁴²⁰ Grosz, in Stegmaier (Hrsg.) (1999), S. 79

¹⁴²¹ vgl. Pedernana, in Pedernana / Schneider / Vogler (Hrsg.) (2003), S. 439

¹⁴²² Esch (2003), S. 467; nach Klingebiel (1997), S. 658

¹⁴²³ *Irmscher* (1997), S. 1

Ergebnisorientierung in den Vordergrund. Daher bedarf es zur Sicherstellung der Rationalität des unternehmerischen Handelns eines leistungsfähigen **Controlling-Systems** zur effizienten Markenführung. Dieses System sollte sowohl quantitative als auch qualitative Größen erfassen.¹⁴²⁴ *Link/Gerth/Voßbeck* beschreiben die Aufgaben des Controllings wie folgt: „Einsatz und Verbesserung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen zur Erhöhung der Führungseffizienz sowie Integration dieser Systeme untereinander und mit anderen Führungssystemen.“¹⁴²⁵ *Esch* beschreibt die Aufgaben des Controllings in Bezug auf die Markenführung in Anlehnung an *Meffert/Koers* folgendermaßen: „Das Markencontrolling dient der Informationsversorgung und Beratung aller mit der Markenführung befassten Manager sowie der Koordination und Unterstützung markenspezifischer Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse im Unternehmen.“¹⁴²⁶ *Wiedmann* stellt zur Rolle des Markencontrollings fest: „Dort, wo die Markenführung in praxi bereits stark mystizistische Züge trägt, muss Controlling mittels rationaler Planung, Steuerung und Kontrolle ein Stück weit zur *Entzauberung der magischen Markenwelt* beitragen. Dort, wo allein das Primat der *harten Fakten* regiert, ist für mehr Spiritualität und Emotionalität Sorge zu tragen.“¹⁴²⁷

Esch stellt im Rahmen eines prozessbegleitenden Markencontrollings mit Bezugnahme auf *Tomczak/Esch/Roosdorp* folgende Aspekte in den Vordergrund:¹⁴²⁸

- Kontrolle der geplanten Maßnahmen und der im Rahmen der Markenführung gesetzten Ziele.
- Kontrolle der Übersetzung der Ziele und Maßnahmen in konkrete Aktionen.
- Durchführung der Ergebniskontrolle der Markenführung.

Das Controlling des gesamten Markenführungsprozesses erfordert eine integrative kohärente Systemlösung, die alle Kontrollgrößen sowie deren Zusammenspiel abbildet. Bei der Konzeption eines solchen Systems sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:¹⁴²⁹

- **Zeitpunkt- und zeitraumbezogene Betrachtung:** Markenmaßnahmen können dabei sowohl vor als auch nach ihrem Einsatz wirkungsbezogen analysiert werden, in Form von Pre-Tests oder Kunden-Kliniken vor bzw. Markentracking oder Panelstudien nach einem definierten Zeitraum.
- **Zielgrößen der Messung:** An dieser Stelle wird generell zwischen quantitativen und qualitativen Zielgrößen differenziert. Als quantitative Zielgrößen wären beispielsweise Umsatzziele, Marktanteile oder Bekanntheitsgrade zu nennen. Als qualitative Ziele wären u.a. Markenimages und Einstellungen zu nennen.

¹⁴²⁴ vgl. Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 404

¹⁴²⁵ Link/Gerth/Voßbeck (2000), S. 10

¹⁴²⁶ Esch (2003), S. 467; nach Meffert / Koers (2001), S. 5

¹⁴²⁷ Wiedmann (1994), S. 1307

¹⁴²⁸ vgl. Esch (2003), S. 467; nach Tomczak / Esch / Roosdorp (1997), S. 69

¹⁴²⁹ vgl. Esch (2003), S. 468

- **Unternehmensintern oder -extern:** Die Messung kann sich sowohl auf interne Zielabgleiche, beispielsweise mit der angestrebten Markenidentität (Selbstbild) oder finanziellen Budgetwerten, als auch auf externe Größen, wie das genannte Markenimage (Fremdbild), beziehen.

Meffert/Koers betonen speziell den letzten Punkt im Hinblick auf den **identitätsorientierten Ansatz der Markenführung**.¹⁴³⁰ Unter 4.1.3.5 wurde das Markensteuerrad von *icon brand navigation* um einen **Rückkopplungsprozess** zur Außensicht erweitert. Genau diesen Rückkopplungsprozess gilt es, in diesem Zusammenhang zu kontrollieren. Bei der Erstellung des Controllingsystems ist nach dem Prinzip des abnehmenden Grenznutzens ein wirtschaftliches Gleichgewicht zwischen den Kosten der Informationsbeschaffung und ihrem Nutzen zu gewährleisten. Weiterhin sind die Aktualität und die Sensitivität der Steuerungs- und Kontrollgrößen von Bedeutung.¹⁴³¹ Stark volatile Merkmale sind hier eher ungeeignet. Ferner proklamiert *Link* ein **Feedforward-Controlling**, das auf Basis von **Früherkennungssystemen** ein rechtzeitiges Gegensteuern ermöglicht. Nur so ist ein proaktives Controlling sicherzustellen.¹⁴³² Tritt der Fall ein, dass die erhobenen Daten negativ von den Sollwerten abweichen bzw. abzuweichen drohen, sollte das Controllingsystem möglichst konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen bieten. Daher sollte das System Abhängigkeiten nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip darstellen. Durch Verknüpfung entsprechender Kennzahlen kann hier ein Kennzahlensystem implementiert werden.¹⁴³³ Ein solches Kennzahlensystem bietet die Möglichkeit, nach einer Baumstruktur zu erkennen, aus welchen Parametern sich eine Kennzahl speist, um diesen Pfad dann weiterzuverfolgen, zum Beispiel Ergebnis = Umsatz – Kosten; Umsatz = Menge * Preis; Preis = Endverbraucherpreis – MwSt. – Verkaufsschmälerungen – Händlermarge etc. Aus einem solchen Kennzahlensystem lassen sich Handlungsoptionen definieren. Beispielsweise Factoring von Forderungen zur Steigerung der Kapitalrendite bzw. des Economic Value Added® (EVA®). Beispielhaft wird als Kennzahlensystem unter 6.3.3.1 das Konzept der Balanced Scorecard diskutiert.

Im Weiteren werden die **inhaltliche Dimension** (Ermitteln außenwirksamkeitsstarker Kenngrößen wie Markenbekanntheit und Markenimage), die **methodische Dimension** (Instrumente und Studien) sowie die **ökonomische Dimension** (Ermitteln von Wirtschaftlichkeitskennzahlen) **des Markencontrollings** behandelt.

¹⁴³⁰ vgl. Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 409

¹⁴³¹ vgl. Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 409

¹⁴³² vgl. Link / Gerth / Voßbeck (2000), S. 12

¹⁴³³ vgl. Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 409

6.3.2 Inhaltliche Dimension des Markencontrollings

6.3.2.1 Bestimmen der Markenbekanntheit

Wie im Rahmen der psychologischen Wirkungsmechanismen unter 3.4.4 aufgezeigt, besteht die Generierung von Markenpräferenz bei den Kunden aus den zwei Prozessstufen **Bekanntheit der Marke** und **Einstellung zur Marke** bzw. **Markenimage**. Beide Aspekte zusammen werden auch als **Markenwissen** bezeichnet.¹⁴³⁴ Weil sich die Markenführung nach *Domizlaff* als „Kampf um die Monopolstellung in den Köpfen der Verbraucher“ beschreiben lässt, werden diese beiden Aspekte im Weiteren näher betrachtet (Markenimage siehe 6.3.2.2).

Es lässt sich bei der Erhebung der Markenbekanntheit generell zwischen einer aktiven Markenbekanntheit durch **Recalltests** und der Messung einer passiven Markenbekanntheit auf Basis von **Recognitiontests** unterscheiden. In beiden Fällen geht es darum, zunächst zu prüfen, ob die Marke überhaupt bekannt ist und ob sie im Relevant Set präsent ist.¹⁴³⁵

Bei **Recalltests** werden die Probanden aufgefordert, spontan Marken zu einer bestimmten Produktgruppe, beispielsweise Kreditinstitut, zu nennen. Es empfiehlt sich hierbei, die vorgegebene Produktgruppe zweckmäßig einzuschränken. So könnte gefragt werden: „Welche Kreditinstitute in Ihrer Nähe kennen Sie?“ Parallel kann die Antwortzeit stark begrenzt werden, um Aufschluss darüber zu erhalten, wie erinnerungsstark die Marke bei einem Probanden ist. Neben der Frage, ob eine bestimmte Marke genannt wurde und nach welcher Zeit sie genannt wurde, ist es auch aufschlussreich, an welcher Stelle der Reihenfolge eine Marke genannt wurde.¹⁴³⁶

Bei der Messung der passiven Markenbekanntheit mittels **Recognitiontests** wird der Proband aktiv mit der Marke konfrontiert. Es geht somit um die Erhebung der Wiedererkennung. Diese kann in verschiedenen Graden der „Hilfestellung“ erfolgen. So kann der Testperson beispielsweise eine Liste mit Markennamen vorgelegt werden, evtl. auch mit einigen Phantasienamen versehen, die ohne CI-Farben und CI-Typographien, somit einheitlich dargestellt sind. Es können Markenschriftzüge und/oder Logos in Schwarz-Weiß oder auch in Farbe gezeigt werden und bei Produkten kann letztendlich die Verpackung oder das Produkt selber gezeigt werden. Beispielsweise für Schnelldreherprodukte würde es vollkommen genügen, wenn der Konsument am Point of Sale die Verpackung erkennen würde, ohne zum Beispiel explizit den Namen zu kennen.¹⁴³⁷ Bei Kreditinstituten beschränkt sich die Wiedererkennung aufgrund der fehlenden Stofflichkeit des Leistungsangebots auf zumeist zweidimensionale visuelle (Name, Logo, Farben, Uniform, Filialeinrichtung etc.) und akustische (Marken-Jingle etc.) Merkmale. In Bezug auf den Einsatz von Testimonials könnte sich auch eine spontane Zuordnung eines Bildes eines Testimonials zu einer Marke anbieten.

¹⁴³⁴ vgl. Maier (1999), S. 286 f.

¹⁴³⁵ vgl. Maier (1999), S. 286

¹⁴³⁶ vgl. Esch (2003), S. 479 f.

¹⁴³⁷ vgl. Esch (2003), S. 480

Maier weist darauf hin, dass Markenbekanntheit mehr ist als die bloße Erinnerung an eine Marke. Bei der Markenbekanntheit handelt es sich um einen **Imagery-Prozess**, bei dem zwischen Wahrnehmungs- und Gedächtnisbildern zu unterscheiden ist. Die Wahrnehmungsbilder werden in diesem Zusammenhang auch als Brand-Recognition und die Gedächtnisbilder als Brand-Recall bezeichnet. Diese Erkenntnis lässt den Schluss zu, dass die Markenbekanntheit sowohl kognitiv als auch mittels Imagery-Verfahren erforscht werden kann.¹⁴³⁸ *Aaker* unterscheidet bei der Erhebung der Markenbekanntheit vier verschiedene Abstufungen der Erinnerungsleistung einer Marke, die eine zunehmende Bedeutung für den Kunden haben. Diese vier Stufen reichen von Brand Recognition, über Brand Recall und Top-of-Minds bis zu Dominant Brand.¹⁴³⁹

6.3.2.2 Bestimmung des Markenimage

Der Erfassung des Markenimage kommt eine besondere Bedeutung zu, weil diese Analyse den häufig genannten **Abgleich** zwischen dem **Selbstbild** und dem **Fremdbild** bzw. der Markenidentität und dem Markenimage ermöglicht. Wie bereits erwähnt, ist speziell die Fremdbilderhebung wichtig für einen Zielabgleich zur eigenen Markenidentität. Die Imagemessung ist jedoch nicht nur ein wichtiges Hilfsmittel zur Zielabgleichung, sondern auch zur Analyse der Differenz bzw. des **Abstands zum Wettbewerb**.¹⁴⁴⁰ Wo wollte das Unternehmen stehen, wo steht es und vor allem wo steht der Wettbewerb? In Anlehnung an *Esch* sind in Wissenschaft und Praxis speziell die folgenden drei Verfahren von besonderer Relevanz:¹⁴⁴¹

- Multiattributsmessung
- Multidimensionale Skalierung
- Assoziationsverfahren
- Messen von inneren Bildern

Bei der **Multiattributsmessung** wird im Gegensatz zu einem Over-All-Urteil, z.B. „mag ich“ oder „mag ich nicht“, das Markenimage über mehrere Attribute determiniert. Diese Attribute sollten möglichst relevant für die Marke sein und das Imageprofil einer Marke abbilden. Beispiele für Imageattribute eines Kreditinstitutes könnten demnach sein:

- Die Bank ist kompetent.
- Die Qualität der Beratung ist gut.
- Das Produktangebot ist verständlich.
- Das Kreditinstitut ist vertrauenswürdig.
- Das Kreditinstitut ist innovativ.
- Auch als Berufstätiger/Berufstätige ist die Bank für mich gut erreichbar.
- Die Bank ist sympathisch etc.

¹⁴³⁸ vgl. Maier (1999), S. 286

¹⁴³⁹ vgl. Maier (1999), S. 286; nach Aaker (1996), S. 10

¹⁴⁴⁰ vgl. Maier (1999), S. 287

¹⁴⁴¹ vgl. Esch (2003), S. 480

Diese einzelnen Attribute werden nach der Skalierung von „trifft voll und ganz zu“ bis zu „trifft nicht zu“ von den Probanden bewertet. Nach dem gleichen Verfahren werden ausgewählte Wettbewerber beurteilt. Im Anschluss werden die Ergebnisse in der Regel verdichtet und in einen Imageraum überführt. Es handelt sich hierbei um ein Koordinatensystem, in dem die eigene Marke dann im Vergleich zum Wettbewerb und evtl. zu einer Idealposition dargestellt wird.¹⁴⁴²

Die **multidimensionale Skalierung** ist vergleichbar mit der Multiattributsmessung. Es endet als Ergebnis ebenfalls in einem verdichteten Imageraum in Form eines Koordinatensystems, im Bereich der Kreditinstitute zum Beispiel innovativ versus konservativ. Es sind jedoch auch mehrdimensionale Auswertungen wie beispielsweise das gezeigte Positionierungsnetz einsetzbar (vgl. Abb. 38). Der Zugang der multidimensionalen Skalierung unterscheidet sich jedoch von der Multiattributsmessung. Es wird keine isolierte Bewertung nach der Skalierung „trifft zu“ etc. vorgenommen, sondern es wird eine relative Bewertung gegenüber den zur Auswahl stehenden Marken vorgenommen. Zum Beispiel $A > B$ und $B > C$, dann $A > C$ etc. Auf diese Weise wird der Proband aufgefordert, sich bei jedem Kreditinstitut mit seiner Beurteilung relativ am Wettbewerb auszurichten und die Kreditinstitute pro Attribut so in eine Rangfolge zu bringen.¹⁴⁴³

An den beiden vorstehend gezeigten Verfahren kritisieren *Trommsdorff/Bookenhagen/Hess* m.E. zu Recht, dass die Wettbewerber nicht in allen Attributen vergleichbar von den Probanden beurteilt werden können. So hat ein Proband bei diversen Banken evtl. noch kein Beratungsgespräch genossen oder sich mit dem Produktangebot noch nicht befasst. Daher können Positionierungsmodelle nur bedingt Alleinstellungsmerkmale aufzeigen.¹⁴⁴⁴ Auch hier besteht die Gefahr des bereits genannten Halo-Effekts. Ähnliche Effekte sind die Irradiation und die Attribuierung, bei der es zu einem Überspringen einzelner Eigenschaften auf das gesamte zu beurteilende Sortiment kommt (vgl. hierzu die Ausführungen unter 3.4.4.1 „Lerntheoretische Ansätze zur psychologischen Markenbildung“).

Assoziationsverfahren grenzen sich insbesondere dadurch von den vorstehend genannten Verfahren ab, dass sie weniger geführt sind. Sie lassen sich daher als **offene Verfahren** charakterisieren. Diese offene Ansatzweise entspricht eher dem bei den Konsumenten abgespeicherten Markenwissen, das in Form von Schemata und semantischen Netzwerken vorliegt. Vor allem die komplexe Beziehung der einzelnen Eigenschaften untereinander ist von Bedeutung, um Abhängigkeiten und mögliche kritische Kettenreaktionen zu erkennen.¹⁴⁴⁵ *Esch* stellt daher fest: „Imagemessungen bilden immer nur einwertige Beziehungen zwischen Eigenschaften und Marken ab, während das Markenwissen aus komplexen mehrwertigen Beziehungen zwischen Eigenschaften und Marke sowie

¹⁴⁴² vgl. Esch (2003), S. 480 ff.

¹⁴⁴³ vgl. Esch (2003), S. 483

¹⁴⁴⁴ vgl. Esch (2003), S. 483; nach Trommsdorff / Bookenhagen / Hess (2000), o.S.

¹⁴⁴⁵ vgl. Esch (2003), S. 490

Eigenschaften zur Marke untereinander besteht.¹⁴⁴⁶ Die Durchführung der Assoziationsverfahren unterscheidet sich nicht von dem unter 6.1.2 „Assoziationsverfahren zur Erkundung des Erlebnischarakters eines Objekts“ beschriebenen Vorgehen, weshalb an dieser Stelle entsprechend darauf verwiesen wird.

Esch bezieht sich in seinen Ausführungen auf *Ruge*, der auf Basis von Imageanalysen einen Verhaltenstest durchführte und feststellte, dass die durch herkömmliche Verfahren, wie beispielsweise Multiattributsmessungen, multidimensionale Skalierungen und auch offene Analysen, gewonnenen Erkenntnisse weniger gut geeignet waren, das Verhalten der Probanden vorherzusagen, als die inneren **Imagery-Bilder** der Probanden. *Ruge* schlussfolgert deshalb, dass die klassischen Messungen durch die **Messungen innerer Markenbilder** zu erweitern sind.¹⁴⁴⁷ Bei der Messung der Imagery-Bilder ist speziell das übergeordnete Attribut **Vividness**¹⁴⁴⁸, das mit Lebendigkeit, Klarheit, Deutlichkeit oder Anschaulichkeit zu übersetzen ist, von Bedeutung. Die Vividness gilt dabei quasi als „Superdimension“, die Aussagen über die Klarheit des inneren Markenbildes ermöglicht und sich als guter Garant für die Gedächtnisleistung erwiesen hat. Die Erhebung der Vividness könnte dabei wie folgt erfolgen:¹⁴⁴⁹

Wie ist das innere Bild, das Sie von der Marke haben?

Mein inneres Bild von der Marke A ist:

- *völlig klar und so lebendig wie die Realität.*
- *klar und ziemlich lebendig.*
- *mäßig klar und lebendig.*
- *vage und undeutlich.*
- *Ich habe überhaupt kein Bild. Ich weiß nur, dass ich an die Marke denke.*

Neben der Superdimension Vividness können als weitere wichtige Dimensionen erfasst werden:¹⁴⁵⁰

- Die Attraktivität des inneren Markenbildes.
- Die Zugriffsfähigkeit des inneren Markenbildes.
- Die subjektiv empfundene Nähe zum inneren Markenbild.

Den vorstehenden Ausführungen ist zu entnehmen, dass es eine Vielzahl von Erhebungsverfahren zur Bestimmung des Markenimage gibt. Diese reichen von geführten attributbasierten Einzelabfragen und relativen Besser-Schlechter-Vergleichen zum Wettbewerb über offene Assoziationsverfahren bis hin zur Erhebung von inneren Markenbildern (Image-Bilder) mittels Superdimensionen, wie z.B. der Erhebung der Vividness. Da unter 4.1.3.9 die identitätsorientierte Markenführung als am besten für Kreditinstitute geeignet abgeleitet wurde, kommt dem Abgleich der Markenidentität mit

¹⁴⁴⁶ Esch (2003), S. 490

¹⁴⁴⁷ vgl. Esch (2003), S. 495; nach Ruge (1988), o.S.

¹⁴⁴⁸ vgl. Esch (2003), S. 495; nach Bekmeier (1994; 1998), o.S.

¹⁴⁴⁹ vgl. Esch (2003), S. 496; nach Ruge (1988), o.S.

¹⁴⁵⁰ vgl. Esch (2003), S. 496, nach Ruge (1988), o.S.

dem Markenimage eine sehr zentrale Bedeutung zu. Daher sollten in regelmäßigen Abständen Imageerhebungen unter Zuhilfenahme professioneller Unterstützung durchgeführt werden. Das trifft auf Konsumgütermarken wie auf Bankmarken zu.

6.3.3 Methodische Dimension des Markencontrolling

6.3.3.1 Balanced Scorecard

Ein wesentliches Instrument der methodischen Dimension des Markencontrollings ist die **Balanced Scorecard**. Das Konzept wurde abgewandelt unter „**BrandScoreCard**“ als Instrument der Markenführung unter 4.1.3.8 vorgestellt. Es wird daher auf das bereits Ausgeführte verwiesen und nur noch ergänzt. Abb. 69 stellt sowohl die verschiedenen Dimensionen als auch die unterschiedlichen Auflösungsgrade der Balanced Scorecard anschaulich dar.

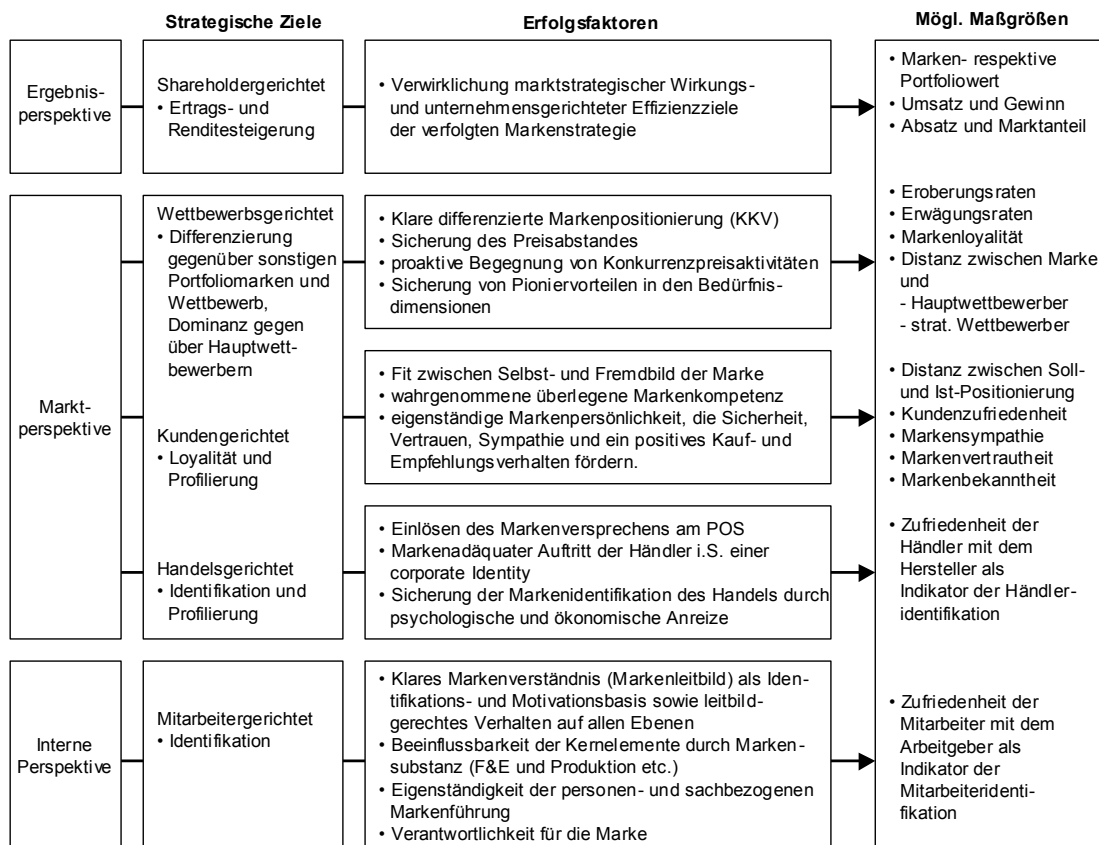


Abb. 69: Bezugsgruppen der Marke innerhalb der Perspektive der Balanced Scorecard¹⁴⁵¹

Die strategischen Zielsetzungen der Balanced Scorecard werden von *Meffert/Koers* dabei wie folgt beschrieben:

- „So geht es **kundengerichtet** bei der Gestaltung der Markenidentität um den Nachweis einer echten Nutzenstiftung bzw. Problemlösekompetenz des Markenproduktes. Zentrales Ziel ist dabei, eine hohe Markenloyalität der

¹⁴⁵¹ Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 419

Konsumenten durch ein klares Leistungsprofil, die Sicherung der Zufriedenheit und des Vertrauens in die Marke aufzubauen.

- **Wettbewerbsgerichtet** ist eine starke Markenidentität an eine differenzierte Markenpositionierung gebunden, welche der Marke einen dauerhaften, wahrgenommenen und aus Sicht der Zielgruppe relevanten KKV verschafft.
- **Mitarbeitergerichtet** geht es um die Vermittlung eines klaren Markenverständnisses als Identifikations- und Motivationsbasis, um hierdurch ein markenleitbildgerechtes Verhalten auf allen Hierarchieebenen zu bewirken.
- **Handelsgerichtet** erfordert der Aufbau einer starken Markenidentität die Identifikation des Händlers mit der Marke, um entsprechende, auf die Markenidentität abgestimmte Leistungen und Verhaltensweisen der Händler sicherzustellen.
- **Shareholdergerichtet** geht es schließlich darum, einen hohen Markenwert als Basis eines hohen Unternehmenswertes zu realisieren.¹⁴⁵²

Esch weist darauf hin, dass der Balanced Scorecard die notwendige Hierarchisierung der Leistungsmessung fehlt. Er führt aus, dass die Hierarchisierung der Leistungsgrößen zu einem Zurechnungsproblem führen kann, weil mitunter unterschiedliche Ebenen zum Markt- bzw. Unternehmenserfolg ausgewiesen werden. Die Hierarchisierung kann anhand folgender Struktur erfolgen:¹⁴⁵³

- Corporate Brand-Ebene (Dachmarke)
- Markensystem-Ebene (Familienmarke)
- Markenebene (Einzelmarke)
- Produkt- bzw. Sub-Markenebene (einzelne Marken-Derivate).

Es ist darauf hinzuweisen, dass das Markencontrolling stark mit der verfügbaren Datenbasis und den Auswertungsalgorithmen korreliert. Somit ist auch die Qualität der informationstechnischen Infrastruktur für ein erfolgreiches Markencontrolling von hoher Bedeutung.¹⁴⁵⁴ Generell muss das Controlling jedoch auch prüfen, ob die Konzeption des Zielsystems kausallogisch ist und sich die Markenidentität auch nachhaltig aus den vorhandenen **Kernkompetenzen** des Unternehmens ableiten lässt bzw. im Geschäftsprozess gesichert ist.¹⁴⁵⁵ Die Kernkompetenz ist somit als Werttreiber der Marke durch ein Controllingsystem in der frühen Phase einer Markenkonzeption plausibel sichtbar zu machen und im Unternehmen mit allen Geschäftsbereichen zu diskutieren.

¹⁴⁵² Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 418

¹⁴⁵³ vgl. Esch (2003), S. 470 f.

¹⁴⁵⁴ vgl. Meffert / Koers, in Meffert / Burmann / Koers (Hrsg.) (2002), S. 426

¹⁴⁵⁵ vgl. Maier (1999), S. 273 f.

6.3.3.2 *stern* MarkenProfile und *stern* Markenstärke-Index

Neben der eigenen Erhebung von Markenparametern wie Markenbekanntheit und Markenimage oder der Verwendung eines unternehmensinternen Kennzahlensystems wie bspw. der vorstehend behandelten Balanced Scorecard besteht die Möglichkeit, an **bestehenden Marktforschungsstudien** zu partizipieren. Exemplarisch wird daher im Folgenden die Studie ***stern* MarkenProfile 11** vorgestellt. Mit der Studie werden neben Konsumgüterbereichen wie Körperpflege/Kosmetik, Bekleidung, Uhren und Multimedia auch **Banken** analysiert. Den Kern der Studie bildet der 2003 vom Verlagshaus *Gruner+Jahr* entwickelte **Markenmehrklang**, der sich aus den vier Kernelementen **Bekanntheit, Sympathie, Kaufbereitschaft** und **Verwendung** zusammensetzt. Aus den Informationen des Markenmehrklangs wird der ***stern* Markenstärke-Index** gebildet.¹⁴⁵⁶

Nach dem Adressen-Random / ADM-Stichprobensystem werden aus einer Grundgesamtheit von 50,44 Mio. deutschsprachigen Personen im Alter von 14-69 Jahren 10.033 Personen ausgewählt. Die Ausschöpfung der Stichprobe beträgt dabei 72,4%. Anhand eines vollstrukturierten Fragebogens wird ein **mündliches Interview** geführt. Durchgeführt wird die Studie von der *MMA Media Markt Analyse GmbH & Co. KG* Frankfurt, der *IFAK GmbH & Co. KG* Taunusstein und der *Ipsos Deutschland GmbH*. Zeitraum für die vorliegende Erhebung war 21.03.-06.05.2005. Die Datenaufbereitung nahm die *ISAB* in Hamburg vor. Erhoben werden die folgenden Merkmale:¹⁴⁵⁷

- Bekanntheit
- Sympathie
- Qualitäts-Image
- Kauf- / Abschluss- / Nutzungsbereitschaft
- Besitz / Abschlüsse / Verwendung / Nutzung
- Affinitätsgruppen
- Anschaffungsplanung.

Die Daten, die im Rahmen der Erfassung des Markenmehrklangs erhoben wurden, werden im Weiteren zu den Kennziffern **innere** und **äußere Markenstärke** verdichtet. Die **innere Markenstärke** ist dabei vor allem ein Gradmesser für die **emotionale Bindungskraft** der Marke. Operationalisiert wird diese emotionale Bindungskraft dabei durch eine multiplikatorische Verknüpfung des Sympathieanteils einzelner Teilsegmente von Markenkennern. Daraus lässt sich folgende Erkenntnis ziehen.¹⁴⁵⁸

¹⁴⁵⁶ vgl. *stern* MarkenProfile 11 (2005), S. 18 f.

¹⁴⁵⁷ vgl. *stern* MarkenProfile 11 (2005), S. 21

¹⁴⁵⁸ vgl. *stern* MarkenProfile 11 (2005), S. 64

- Gestärkt wird die Marke durch Verwender, die ihr auch gleichzeitig Sympathie entgegenbringen. Es handelt sich hier also um **zufriedene Kunden**.
- Gestärkt wird die Marke ferner durch reine **Sympathisanten**, die derzeit noch keine Verwender sind, es vielleicht auch nie werden. Sie verstärken aber dennoch als Multiplikatoren den positiven Resonanzboden, auf dem sich die Marke entfaltet.
- **Markenverwender ohne Markensympathie** stärken die Marke nicht (Zufallskäufe oder Käufe über den Preis).
- Markenkenner, die die Marke **weder verwenden noch sympathisch finden**, tragen nichts zur inneren Markenstärke bei.

Soweit es verfügbar ist, wird das positive Qualitätsurteil über die Marke analog zur Sympathie verrechnet und die Kaufbereitschaft wird zur Markenverwendung verrechnet. Mittels geometrischer Mittlung gehen die unterschiedlichen Zahlen der Faktoren in die Berechnung der inneren Markenstärke ein.¹⁴⁵⁹

Die **äußere Markenstärke** leitet sich vom aktuellen Bindungspotential ab. In einem einfachen Verfahren wird die äußere Markenstärke durch eine **Multiplikation** der **inneren Markenstärke mit dem Markenbekanntheitsgrad** ermittelt. Damit beschreibt die äußere Markenstärke das Bindungspotential der Marke. So erklärt sich der Sachverhalt, dass die Diskrepanz zwischen innerer und äußerer Markenstärke bei kleineren exklusiveren Marken signifikant höher ist als bei Massenmarken, weil die Diskrepanz mit dem Bekanntheitsgrad korreliert. Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass sich Bekanntheit in der hoch entwickelten Medienlandschaft vergleichsweise „kaufen“ lässt, Zuneigung hingegen muss erworben werden. Insofern erscheint die innere Markenstärke als Indikator für die Integrations-, Faszinations- und Bindungskraft geeigneter als die äußere Markenstärke. Im Controlling-Prozess sollten jedoch stets beide Kennziffern betrachtet werden.¹⁴⁶⁰

Die Markenstärke wird im Weiteren nach **einzelnen Zielgruppen** analysiert. Durch den Einsatz entsprechender **Segmentationsverfahren** lassen sich multidimensionale Auswertungsabfragen realisieren. So kann die innere Markenstärke beispielsweise nach psychografischen Merkmalen, Einkommensschichten oder Sinus-Milieus heruntergebrochen werden. Auf diese Art und Weise entsteht eine **Kartographie der Markenstärke**, die vielfältige Möglichkeiten der Bestandsaufnahme und der Ableitung strategischer Handlungsmaßnahmen im Rahmen der Markenführung ermöglicht.¹⁴⁶¹

Im Folgenden zeigt die Abb. 70 einen Auszug des Gesamtergebnisses der Marktforschungsstudie *stern* MarkenProfile 11 für die Rubrik Banken/Geldinstitute. Es werden dabei sowohl der Markenmehrklang als auch die Markenstärkeindizes gezeigt.

¹⁴⁵⁹ vgl. stern MarkenProfile 11 (2005), S. 64

¹⁴⁶⁰ vgl. stern MarkenProfile 11 (2005), S. 65

¹⁴⁶¹ vgl. stern MarkenProfile 11 (2005), S. 67

Normale Banken mit Zweigstellen Direkt-Banken/Online-Broker Unternehmens-Bekanntheit Unternehmens-Sympathie Unternehmens-Abschlussbereitschaft Bankverbindungen Äußere Markenstärke Innere Markenstärke	Bekanntheit	Sympathie	Abschlussbereitschaft	Bankverbindungen	Äußere Markenstärke	Innere Markenstärke
					Index	
Gesamt 14 bis 64 Jahre = 100%						
Normale Bank mit Zweigstelle						
Citibank	78	15	12	4	120	154
Commerzbank	86	18	13	5	135	157
Deutsche Bank	92	23	20	8	159	174
HypoVereinsbank	68	9	7	3	81	119
Noris Bank (heute TeamBank)	49	4	2	1	45	92
Postbank	90	27	24	13	169	188
Sparkasse	97	65	62	56	295	303
Direkt-Bank/Online-Broker						
Comdirect Bank	25	4	3	1	36	145
ING-DiBA	33	10	9	4	67	202
Maxblue (Online-Broker Deutsche Bank)	10	1	1	0	13	130
Volkswagen Bank direct	33	7	4	2	52	159

Abb. 70: *stern* MarkenProfil 11 – Auszug aus Banken/Geldinstitute¹⁴⁶²

Die vorstehende Auswertung zeigt, dass die *Sparkasse* die höchsten Bekanntheits- und Sympathiewerte in der Erhebung hat. Ebenfalls bei der Abschlussbereitschaft und der Bankverbindung liegt sie an erster Stelle. Die *Sparkassen* weisen auch den höchsten Markenindex auf - sowohl intern als auch extern. Ebenfalls hohe Indexwerte erzielen die *Postbank* und die *Deutsche Bank*. Auffällig ist auch die hohe innere Markenstärke der *ING-DiBa*. Die *Noris Bank*, die seit 2007 unter dem Namen *TeamBank* firmiert, erzielt trotz eines Bekanntheitsgrades von fast 50% nur eine Abschlussbereitschaft von 2%. Dies ist m.E. als Alarmzeichen zu interpretieren und resultiert mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der ebenfalls sehr geringen Sympathie von nur 4%. Die Umbenennung in *TeamBank* kann hier der Indikator für einen markentechnischen Neuanfang sein. Für weitergehende Informationen wird auf die genannte Studie verwiesen.

Es ist deutlich geworden, dass Marktforschungsstudien im Marken-Controlling eine wichtige Rolle spielen und eigene Erhebungen teilweise ersetzen können. Ferner bieten Branchenstudien wie *stern* MarkenProfile gute Informationen zum Wettbewerb und zur Branche insgesamt. So kann ein Zielabgleich zu strategischen Wettbewerbern erfolgen.

¹⁴⁶² vgl. *stern* MarkenProfile 11 (2005), S. 104 f.

Branchenstudien wie *stern* MarkenProfile sind somit von hohem Nutzen für die Markenführung von Kreditinstituten.

6.3.4 Ökonomische Dimension des Markencontrollings

6.3.4.1 Marken-ROI

Neben den vorstehend genannten inhaltlichen und methodischen Dimensionen ist selbstredend die **ökonomische Dimension** für das Markencontrolling von zentraler Bedeutung. Wie bereits zu Beginn des Abschnitts 6.3 ausgeführt, haben Ausgaben für die Markenbildung investiven Charakter bekommen. Marken gelten heutzutage als Investitionsobjekte. Daher ist die Forderung nach einer angemessenen Verzinsung der Marken-Investitionen legitim. Dabei ist jedoch zu beachten, dass in einer Differenzbetrachtung dabei nur der Teil der Investitionen zu berücksichtigen ist, der Marken-variabel und somit der Entscheidung für die Marke geschuldet ist.¹⁴⁶³ Das bedeutet, wenn in der Markenpolitik zwischen einer Standardverpackung und einer CI-konformen Markenverpackung mit Begehrlichkeitspotential zu differenzieren ist, sind in einem Grenzkostenansatz nur die Mehraufwendungen für die Renditeermittlung zu erfassen, da die Grundverpackung distributionstechnisch gefordert wird und somit von ihren Kosten her nicht variabel ist. Es sei denn, das Unternehmen entscheidet, das Produkt gar nicht in den Markt einzuführen, auch nicht als Generikum.

Die Investitionen in die Marke sollen der Präferenzbildung dienen und im Idealfall einen positiven Preis- und Mengeneffekt zur Folge haben. Wird nun nach dem beschriebenen Differenzansatz vom „Marken-Umsatz“ der „normale Umsatz“ abgezogen, ergibt sich der durch die Markenoptimierung erzielte Zusatzumsatz. Im Weiteren schlagen *Wichert/Zerr* die folgende Berechnung eines **Marken-Return on Investment (ROI)** vor (vgl. Abb. 71).

¹⁴⁶³ vgl. Wichert / Zerr, in Absatzwirtschaft 8/2005, S. 51

<p>Schritt 1</p> $\frac{\text{Markenpreis} \times \text{Markenabsatz} - \text{Normalpreis} \times \text{Normalabsatz}}{\text{Zusatzumsatz durch Marke} - \text{durch Zusatzumsatz entstandene Kosten} - \text{Markeninvestition}}$ <p>= Zusatzgewinn durch Marke</p>
<p>Schritt 2</p> $\text{Marken-ROI} = \frac{\text{Zusatzgewinn durch Marke}}{\text{Markeninvestition}} \times 100$

Abb. 71: Ermittlung des Marken-ROI nach *Wichert/Zerr*¹⁴⁶⁴

Der vorstehende Ansatz von *Wichert/Zerr* ist jedoch so nicht korrekt. Dies sei am Beispiel der höherwertigen Markenverpackung aufgezeigt. Ist diese ein Zulieferteil, so erhöhen sich die Einzelkosten und damit die Herstellkosten. Investitionen treten nicht auf. Hier könnte nun die Gewinnsteigerung pro Stück durch einen überproportional zu den Kosten gestiegenen Preis ermittelt werden. Würde die neue Verpackung nach dem Make-or-Buy-Prinzip dazu führen, dass im Rahmen einer Inhouse-Lösung in eine neue Produktionsmaschine investiert werden müsste, so würde diese Maschine über die Abschreibungen (AfA) auf die Produktionsmenge umgelegt und sich ebenfalls in den Herstellkosten wiederfinden. Für die ROI-Betrachtung nach der Formel $\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{gebundenes Vermögen}}$ wären die aktivierten Investitionen selbstredend in einem dynamischen Prozess über die Zeit um die AfA zu mindern. So lässt sich Jahr für Jahr die Wirtschaftlichkeit aus dem Buchwerk ermitteln.

In der vorstehenden Berechnung von *Wichert/Zerr* kommt es zu einem negativen **Double Counting**. Zunächst werden die Investitionen vom Umsatz abgezogen, was nicht korrekt ist, weil Investitionen in der Betriebswirtschaftslehre keine Kosten sind, und dann werden die Investitionen ohne jegliche AfA-Minderung als gebundenes Vermögen im Nenner angesetzt. Die Forderung nach einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Marken-Investitionen bzw. Marken-Kosten ist korrekt und wichtig, nur muss die Ermittlung betriebswirtschaftlichen Grundsätzen entsprechen. Die folgende Abb. 72 zeigt die geänderte Berechnung. Dabei wurden die genannten Make-or-Buy-Varianten differenziert.

¹⁴⁶⁴ vgl. Wichert / Zerr, in Absatzwirtschaft 8/2005, S. 52

Fall 1: Zukauf (Material, Verpackung etc.)

$$\frac{\text{Markenpreis} \times \text{Markenabsatz} - \text{Normalpreis} \times \text{Normalabsatz}}{\text{Zusatzumsatz durch Marke}}$$

= Zusatzumsatz durch Marke
- durch Zusatzumsatz entstandene Kosten

= Zusatzgewinn durch Marke

Fall 2: Investition (Verpackungsmaschine etc.)

Schritt 1

$$\frac{\text{Markenpreis} \times \text{Markenabsatz} - \text{Normalpreis} \times \text{Normalabsatz}}{\text{Zusatzumsatz durch Marke}}$$

= Zusatzumsatz durch Marke
- ggf. durch Zusatzumsatz entstand. Kosten (Teileeinleger etc.)
- Abschreibungen auf Markeninvestition

= Zusatzgewinn durch Marke

Schritt 2

$$\text{Marken-ROI} = \frac{\text{Zusatzgewinn durch Marke}}{\text{Markeninvestition abzügl. AfA}} \times 100$$

Abb. 72: Ermittlung Markenergebnis bzw. Marken-ROI

Dem Grundansatz von *Wichert/Zerr* ist jedoch zuzustimmen, dass die zentralen Stellhebel die Marken-Investition bzw. die Marken-Kosten und die Zusatzerlöse darstellen. Die beiden zentralen Fragestellungen sind daher:¹⁴⁶⁵

- Inwieweit wird durch die Markeninvestition bzw. die Marken-Kosten ein Preispremium gegenüber einem „Normalpreis“ generiert?
- Inwieweit beeinflusst die Marken-Maßnahme den Absatz?

Sind im Unternehmen entsprechende historische Marktdaten vorhanden, so können diese Zeitreihen im Hinblick auf Marken-Maßnahmen und Markt-Reaktionen analysiert werden, um den Differenzeffekt der geplanten Marken-Maßnahme anhand regressionsanalytischer Verfahren in die Zukunft zu projizieren. Diese vergangenheitsbasierte Planung ist jedoch nur bedingt geeignet, da aktuelle exogene Effekte nicht berücksichtigt werden.

¹⁴⁶⁵ vgl. Wichert / Zerr, in Absatzwirtschaft 8/2005, S. 52

Im Sinne eines Feedforward-Controllings sind primäranalytische Marktforschungsansätze wie etwa Befragungen oder experimentelle Verfahren wie die **Conjoint-Analyse**¹⁴⁶⁶ anzusetzen.

Es lässt sich zum Marken-ROI nach *Wichert/Zerr* konstatieren: „Selbst wenn dabei mit Modellannahmen und geschätzten Parametern gearbeitet werden muss, führt dies zu einer signifikant besseren Entscheidungsgrundlage als die Beurteilung >aus dem Bauch heraus<. Der Marken-ROI macht Input-Output-Beziehungen nicht nur transparent, sondern auch in ihren finanziellen Zusammenhängen quantifizierbar.“¹⁴⁶⁷ Der Marken-ROI stellt (korrekt ermittelt) ein effektives Steuerungsinstrument für die Markenführung dar und unterstützt faktenbasiert die Legitimierung von bewussten Entscheidungen für oder gegen Markeninvestitionen – im Konsumgüter- wie im Bankbereich.

6.3.4.2 Markenwert

Im Weiteren dieses Abschnitts werden zunächst definitorische Ansätze des Markenwerts diskutiert. Anschließend werden allgemeine Bewertungsgrundsätze aufgezeigt und abschließend wesentliche Bewertungsverfahren benannt. Eine ganz allgemeine **Definition des Markenwertes** ist die nach *Sattler*: „Unter dem Markenwert (Brand Equity) eines Produktes soll hier derjenige Wert verstanden werden, der mit dem Namen oder Symbol der Marke verbunden ist.“¹⁴⁶⁸ Es gibt eine Vielzahl zum Teil sehr unterschiedlicher definitorischer Ansätze zur Bestimmung der Marke, die jedoch alle eines gemeinsam haben, das Bestreben, die Marke in ihrer Gesamtwirkung zu quantifizieren und – teilweise – dabei in einen monetären Wert überzuleiten.¹⁴⁶⁹ Die Analysen der vorliegenden Arbeit haben gezeigt, dass die Marke sowohl einen Wert für das Unternehmen als auch für den Kunden hat. Demzufolge existieren auch monetäre finanzorientierte Definitionen und konsumentenorientierte Definitionen. Aus Sicht des Unternehmens lässt sich der monetäre Markenwert wie folgt beschreiben: „Er ist derjenige Gewinn (...), der eindeutig auf die Marke als Markenzeichen zurückzuführen ist, und den er (der Markeninhaber, Anm. des Autors), ohne die Marke zu besitzen, nicht erzielen könnte. Dieser Gewinn resultiert aus den Erlösen, die durch das Markenzeichen erwirtschaftet werden, abzüglich der Kosten, die direkt dem Markenzeichen zuzurechnen sind.“¹⁴⁷⁰ Ein anderer monetärer Ansatz ist der, die Marke zukunftsgerichtet als Markenkapital zu betrachten, das eingesetzt werden kann. Demnach lässt sich der Markenwert oder das Markenkapital als „Barwert aller zukünftigen Zahlungsüberschüsse, die der Eigentümer der Marke aus der Marke

¹⁴⁶⁶ Exkurs zur **Conjoint-Analyse**: Die Conjoint-Analyse, auch Conjoint-Measurement, Verbundanalyse, konjunkte Analyse oder Verbundmessung genannt, ist ein Analyseverfahren zur Identifizierung relativ differenzierter Produktmerkmalsanforderungen aus dem Markt heraus. Dazu wird ein der multidimensionalen Skalierung verwandtes Verfahren eingesetzt, um die subjektive Kundensicht von Produkteigenschaften zu bestimmen. In Analogie zur Positionierungsanalyse lassen sich dabei Eigenschaften eines „Idealproduktes“ aus Sicht der Kunden ermitteln. Die Conjoint-Analyse wird im Rahmen des Target Costing als Ausgangspunkt eines marktorientierten Zielkostenmanagements verwendet (vgl. zur Conjoint-Analyse Seidenschwarz (1993), S. 199 ff.).

¹⁴⁶⁷ Wichert / Zerr, in Absatzwirtschaft 8/2005, S. 53

¹⁴⁶⁸ Sattler (1994), S. 664

¹⁴⁶⁹ vgl. Bentele / Buchele / Hoepfner u.a. (2003), S. 12

¹⁴⁷⁰ Sander (1994b), S. 46

erwirtschaften kann (...)“¹⁴⁷¹ beschreiben. Dieses Verfahren wird auch „Discounted Cashflow-Verfahren“ genannt. Den Brückenschlag zwischen der monetären Markenwertbestimmung aus Anbietersicht und der konsumentenorientierten Sichtweise hat *Aaker* vollzogen, indem er den ökonomischen Ansatz um einen verhaltenswissenschaftlichen Baustein ergänzt. Seine Definition lautet daher wie folgt: „Der Markenwert wird definiert als die mit der Marke verknüpften Aktiva und Passiva, die den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung mehrten oder mindern. Diese Attribute schließen die Markentreue, die Bekanntheit des Namens, die angenommene Qualität und die Assoziationen ein.“¹⁴⁷²

Kennzeichnend für einen verhaltenswissenschaftlichen bzw. konsumorientierten Ansatz ist die Erkenntnis, dass der Markenwert mit der Wahrnehmung der Marke durch die Kunden, in Form von positiven Images und inneren Bildern, korreliert.¹⁴⁷³ Einen wichtigen Aspekt des Markenwertes sprechen *Bentele/Buchele/Hoepfner/u.a.* an, indem sie herausstellen, dass „(...) dieselbe Marke im Besitz des einen Unternehmens ein Vielfaches an Wert haben kann als für ein anderes Unternehmen. Daher kommt es darauf an, wie die Marke in das gesamte Marken-Portfolio passt, welches Entwicklungspotential sie mitbringt und wie das Unternehmen dies nutzen kann, aber auch wie der wechselseitige Transfer von Images funktioniert.“¹⁴⁷⁴

Es ist bereits vielfach angeklungen, dass eine starke Marke ein monetäres Potential darstellt. Sie ermöglicht höhere Preise gegenüber der Konkurrenz, höhere Lizeinahmen oder etwa auf Grund der hohen Wiedererkennung effizientere Investitionen in Kommunikationsmaßnahmen. Wie unter 3.5.2.2 ausgeführt, bildet die Marke ein immaterielles Wirtschaftsgut, das in der **finanziellen Berichterstattung** zu berücksichtigen und beim Erwerb von Dritten nach dem neuen BilMoG mit einem Wahlrecht für die **Aktivierung** versehen ist. Anzusetzen ist hier der **Kaufpreis**, doch hier stellt sich die Frage nach dessen Ermittlung. Die Frage der Bewertung ist auch für die Bemessung von **Lizenzgebühren** im Rahmen der Markendehnung in neue Produkt- bzw. Dienstleistungsbereiche von Bedeutung. Ebenso die Bemessung eines **Schadens** bei der Verletzung von Markenschutzrechten. Der hohen Bedeutung eines korrekten und nachvollziehbaren Markenwertes steht die Problematik einer schier unüberschaubaren Anzahl verschiedenster Bewertungsverfahren gegenüber, die erfahrungsgemäß zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen führen. Die Beurteilung eines Markenschadens vor Gericht ist damit objektiv quasi nicht möglich.¹⁴⁷⁵

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *PricewaterhouseCoopers (PwC)* und das Fachmagazin *Absatzwirtschaft* haben aufgrund dieser sich verschärfenden Bewertungsproblematik eine Studie ins Leben gerufen, bei der die folgenden neun

¹⁴⁷¹ Kaas (1990), S. 48

¹⁴⁷² Aaker (1991), S. 313

¹⁴⁷³ vgl. Bentele / Buchele / Hoepfner u.a. (2003), S. 13

¹⁴⁷⁴ vgl. Bentele / Buchele / Hoepfner u.a. (2003), S. 13

¹⁴⁷⁵ vgl. Hanser, in *Absatzwirtschaft* 12/2006, S. 55

Bewertungsexperten eine fiktive Marke nach unterschiedlichen Verfahren bewertet haben.¹⁴⁷⁶

- *BBDO Consulting GmbH*
- *B.R. Brand Rating GmbH*
- *GfK Marktforschungs GmbH*
- *Ernst&Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*
- *Interbrand Zintzmeyer & Lux AG*
- *Konzept & Markt GmbH*
- *KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft AG*
- *PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG*
- *semion brand broker GmbH*

Durch die fiktive klinische Situation waren die Ausgangssituation sowie die zugängliche Datenlage für alle Bewerter identisch. Bewertet wurde eine Mineralölgesellschaft, die „Tank AG“. Als Ergebnis der Studie wurden Markenwerte der Tank AG von **173 Mio. €** bis hin zu **958 Mio. €** auf identischer Datenbasis ermittelt. Die Studie offenbarte aber auch die Ursachen für die hohe Ergebnis-Spreizung. So konnten als Hauptabweichungsursachen **unterschiedliche Bewertungsanlässe** sowie die Berücksichtigung qualitativer und quantitativer **nichtmonetärer Elemente** genannt werden.¹⁴⁷⁷

Die Ergebnisse der Studie führen dazu, dass sich die genannten neun Teilnehmer 2006 zum *Brand Valuation Forum (BVF)* zusammengeschlossen haben. Das *BVF* fungiert als Arbeitskreis der *Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM)* und des *Markenverbandes*. Das *BVF* ist sich jedoch einig darüber, dass ein einziges Standardverfahren nicht sinnvoll wäre, weil unterschiedliche Anlässe zu unterschiedlichen Markenbewertungen führen. Deshalb wird ein Standardverfahren, das omnipotent ist und allen Bewertungsanlässen gerecht wird, eher skeptisch gesehen. Das *BVF* hat sich jedoch das Ziel gesetzt, auf Basis der vorliegenden Bewertungsverfahren und der Erkenntnisse der *Tank AG*-Studie Grundsätze zu entwickeln, die eine Prüfbarkeit der verschiedenen am Markt verfügbaren Verfahren ermöglichen. Das *BVF* erarbeitete zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung, die die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit der bestehenden Bewertungsverfahren sicherstellen sollen. Nachfolgend werden die **zehn Markenbewertungsgrundsätze** des *Brand Valuation Forums* genannt:¹⁴⁷⁸

1. **Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion:** Markenbewertungen werden aus verschiedenen Anlässen wie beispielsweise einer wertorientierten Markenführung oder finanzorientierten Kommunikation durchgeführt. Der Bewerter hat deshalb sicherzustellen, dass eine dem Anlass adäquate Methode zugrunde gelegt wird.

¹⁴⁷⁶ vgl. Hanser, in Absatzwirtschaft 12/2006, S. 56

¹⁴⁷⁷ vgl. Hanser, in Absatzwirtschaft 12/2006, S. 55

¹⁴⁷⁸ vgl. Hanser, in Absatzwirtschaft 12/2006, S. 55

2. **Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion:** Marken kommen in unterschiedlichen Erscheinungsformen wie zum Beispiel als Produkt-, Dach- oder Unternehmensmarken vor. Deshalb sollte zunächst eine genaue Definition erfolgen, um welche Art von Marke es sich handelt und welche Funktion sie im Markt erfüllt. Diese Differenzierung ist für die angemessene Bestimmung der relevanten Markenrisiken unabdingbar (vgl. hierzu auch Grundsatz 9).
3. **Berücksichtigung des Markenschutzes:** Marken sind immaterielle Vermögenswerte eines Unternehmens. Als solche sind sie flüchtig und volatil. Der erste Hinweis ihrer Existenz ist ihr Markenschutz. Eine Bewertung sollte immer auf Basis gesicherter Markenrechte erfolgen.
4. **Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz:** Jedes Bewertungsverfahren sollte auf Marktdaten gestützt sein. Auch wenn Marken per Definition einzigartig sind, basiert jede Bewertung auf vergleichbaren Informationen.
5. **Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf Basis von repräsentativen Daten der relevanten Zielgruppe:** Die Ermittlung des Markenstatus beruht auf der Bestimmung des Markenerfolges und der Markenstärke.
6. **Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke:** Eine monetäre Bewertung, die auf Einzahlungsüberschüssen basiert, wird ausschließlich die zukünftigen markenspezifischen Einzahlungen berücksichtigen. Vor dem Hintergrund zukünftiger markenspezifischer Erträge wird jede Bewertung deshalb eine Begründung für die angemessene Nutzungsdauer der Marke geben.
7. **Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen:** Grundsätzlich sind für Marken mehrere Bewertungsverfahren denkbar. Für manche Bewertungsanlässe kann eine Ermittlung auf Basis von Lizenzpreisen ausreichend sein. Es herrscht jedoch große Einstimmigkeit darüber, dass das zu präferierende Bewertungsverfahren die Erträge berücksichtigt, die ein Unternehmen eben deshalb erzielt, weil es sich durch die Marke von Mitbewerbern im Markt zu unterscheiden vermag. Diese markenspezifischen Erträge können prinzipiell sehr unterschiedlich ermittelt werden, sollten aber im Mittelpunkt eines jeden Bewertungsverfahrens stehen und genau beschrieben werden.
8. **Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungszinssatzes:** Bewertungsverfahren, die Zukunftserfolge fokussieren, basieren grundsätzlich auf Erkenntnissen der Finanzierungstheorie, das heißt auf kapitalmarkttheoretischen Bewertungsverfahren. Die meisten Bewertungsverfahren basieren auf dem Barwertkalkül, in dem erwartete zukünftige Überschüsse auf den Bewertungszeitpunkt abgezinst werden. Im Barwertkalkül wird das Unternehmensrisiko, verstanden als zukünftige Kapitalkosten, auch bei der Bewertung der Marke berücksichtigt.
9. **Markenspezifische Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken):** Zukünftige Erträge unterliegen Risiken, die in der Natur der Zukunft liegen, das heißt der Unsicherheit liegen. Das Unternehmensrisiko kann vom Markenrisiko abweichen. Deshalb kann die Bestimmung des Unternehmensrisikos – bestimmt als die Kapitalkosten – unter Umständen nicht ausreichend sein. Ergänzend müssen markenspezifische Risiken angemessen berücksichtigt werden.

10. **Nachvollziehbarkeit und Transparenz:** Eine Bewertung ist nur dann aussagekräftig, wenn sie den Grundnutzen der Validität, Reliabilität, Objektivität und Transparenz verpflichtet ist.

Es ist darauf hinzuweisen, dass neben den Aktivitäten des *Brand Evaluation Forums* das *Deutsche Institut für Normung (DIN)* und das *Institut der Wirtschaftsprüfer* an einer Standardisierung der Markenbewertung arbeiten.¹⁴⁷⁹ Hier sind weitere Ergebnisse zu erwarten und sollten aufmerksam verfolgt werden.

Aufgrund der bereits erwähnten Vielzahl an **Bewertungsverfahren** gibt es ebenfalls eine Vielzahl an Ansätzen, diese gilt es systematisch zu strukturieren. In Anlehnung an *Bentele/Buchele/Hoepfner/u.a.* wird folgende Systematisierung vorgenommen:¹⁴⁸⁰

- **Systematisierung nach dem Prozess der Markenwertermittlung:**
 - Unterscheidung zwischen Global- und Indikatormodellen (*Riedel 1996*)
 - Unterscheidung zwischen einstufigen und zweistufigen Modellen (*Kriegbaum 2001*)
 - Unterscheidung nach kompositionellen und dekompositionellen Modellen (*Bekmeier-Feuerhahn 1998; Sattler 1997*)
- **Systematisierung nach dem Zeithorizont der Markenwertermittlung:**
 - Unterscheidung nach kurzfristigen und langfristigen Modellen (*Sattler 1997*)
 - Unterscheidung zwischen substanzorientierten (also vergangenheits- und gegenwartsbezogenen) und erfolgsorientierten Methoden (also in die Zukunft gerichteten Methoden) (*Greinert 2002*)
- **Systematisierung nach der Zielgröße des Verfahrens:**
 - Unterscheidung zwischen monetären und nichtmonetären Verfahren (*Göttgens u.a. 2001*)
- **Systematisierung nach der disziplinären Breite:**
 - Unterscheidung zwischen Total- und Partialmodellen (*Irmscher 1997*)

Bentele/Buchele/Hoepfner/u.a. verwenden eine generelle Oberklassifikation der Bewertungsansätze nach dem **disziplinären Charakter** der Modelle. „Diese Variante wurde bereits in anderen Kompilationen angewandt und erscheint schlüssig (vgl. *BBDO 2001*, *Bekmeier-Feuerhahn 1998*, *Heider 2001*, ansatzweise schon *Franzen/Trommsdorff/Riedel 1994*).“¹⁴⁸¹ Die folgende Abb. 73 zeigt die Kategorien der Klassifizierung der Bewertungsmodelle nach ihrem disziplinären Charakter.

¹⁴⁷⁹ vgl. Hanser, in Absatzwirtschaft 12/2006, S. 56

¹⁴⁸⁰ vgl. Bentele / Buchele / Hoepfner u.a. (2003), S. 36

¹⁴⁸¹ Bentele / Buchele / Hoepfner u.a. (2003), S. 36 f.

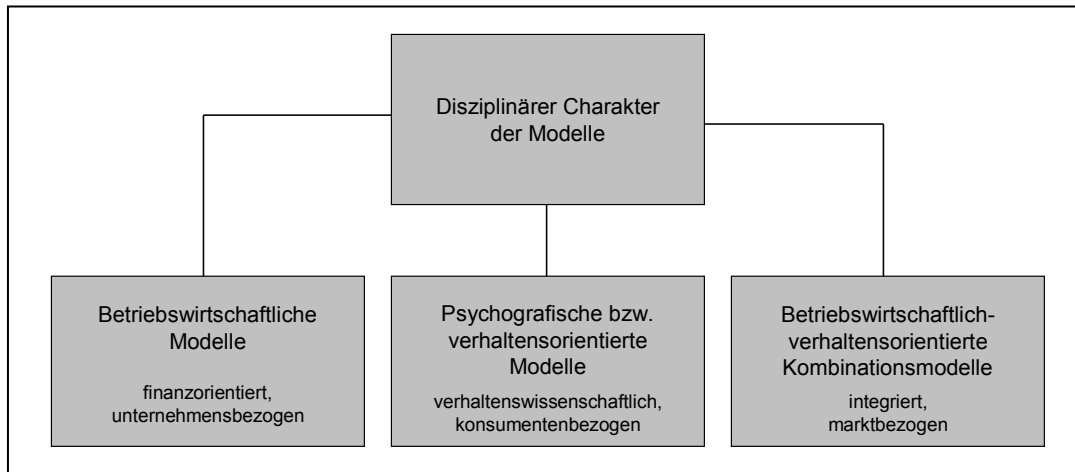


Abb. 73: Kategorien zur Klassifizierung von Markenbewertungsverfahren¹⁴⁸²

Aufgrund der Vielzahl an Bewertungsmodellen, der situativen Abhängigkeit der Anwendungseignung sowie der aufgezeigten Komplexität (vgl. Grundsatzkatalog) wird es nicht für zielführend erachtet, isoliert und verkürzt einzelne Verfahren exemplarisch darzustellen. Es wird diesbezüglich auf *Bentele/Buchele/Hoepfner/u.a. (2003)* verwiesen. Es soll nach der vorstehend genannten disziplinären Struktur im Weiteren nur eine Auswahl an Bewertungsmodellen genannt werden.¹⁴⁸³

- **Betriebswirtschaftliche finanzorientierte Modelle:**

- Lizenzbasierte Markenbewertung (Conсор)
- Preismodell (Crimmins)
- Marktwert-Modell (Herp)
- System Repenn
- Hedonisches Preismodell (Sander)
- Börsenwert-Modell (Simon/Sullivan)

- **Psychografische verhaltensorientierte Modelle:**

- Brand Equity Ten (Aaker)
- Brand Asset Valuator (Young & Rubicam)
- Brand Championship (Roland Berger)
- Brand Dynamics (Millward Brown)
- Brand Potential Analysis
- Brand Stewardship (Ogilvy & Mather)
- Brand Trak (Icon)
- EquityTrend (Total Research)
- Equity Builder (IPSOS-ASI)
- Equity Engine (Research International)
- IMP/SYS (NFO Infratest)
- Konsumentenmodell (Keller)

¹⁴⁸² Bentele / Buchele / Hoepfner u.a. (2003), S. 37

¹⁴⁸³ vgl. Bentele / Buchele / Hoepfner u.a. (2003), S. 36-144

- Markenbarometer (TNS Emnid/Horizont)
- MarkenMonopole (Konzept und Analyse)
- Marken Potential Ausschöpfung (Grey)
- Markensimulator (GfK)
- **Betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle:**
 - BEES (BBDO)
 - Marktorientierte Markenbewertung (Bekmeier-Feuerhahn)
 - Brand Valuation (Brand Finance)
 - Brand Performance (ACNielsen)
 - Brand Rating (B.R. Brand Rating)
 - Ansatz zur finanziellen Bewertung von Marken (GfK/PwC/Uni HH)
 - Interbrand Brand Valuation (Interbrand)
 - Markenwertmodell (Kapferer)
 - Markenbilanz (ACNielsen)
 - Markenkraftmodell (GfK)
 - Indikatorenmodell (Sattler)
 - Semion Brand Evaluation (Semion)
 - Brand-Equity-Modellrahmen (Sirvasta/Shocker)

Abschließend soll nochmals trotz gemeinsamer ökonomischer Ausrichtung der Markenwert vom Marken-ROI abgegrenzt und aufgezeigt werden, warum beide Konzepte ihre Berechtigung und spezifische Eignung haben. Der Marken-ROI (vgl. 6.3.4.1) wie auch der Markenwert zielen auf die ökonomische Wirkung ab, ihr Ansatz ist jedoch different. Der Marken-ROI dient stärker dem Vergleich verschiedener Alternativen und somit der Entscheidungsfindung. Er fokussiert eher auf eine besser/schlechter Aussage zwischen mehreren Investitions- oder Anlageoptionen. Der Markenwert ist eine **Absolutgröße**. Er ist wichtig beim Verkauf einer Marke, bei der Ermittlung von Lizenzen, bei der Ermittlung eines Markenschadens und ganz wichtig als Kontrollgröße. Der Markenwert lässt sich bspw. jährlich ermitteln und die Veränderung analysieren. Der Marken-ROI ist immer an einen bestimmten Mitteleinsatz gebunden. Er ist als regelmäßige Kontrollgröße eher ungeeignet. Ferner ist der Markenwert **umfassender** angelegt als der Marken-ROI. Der Markenwert betrachtet bspw. auch Markenschutzrechte, wirtschaftliche Lebensdauer, Marktrisiken, Akquisitionspotential der Marke etc. Es ist jedoch nochmals zu betonen, dass beide Ansätze ihre spezifische Relevanz haben.

6.4 Zusammenfassung

Das **Kapitel 6** hat sich mit der **operativen Umsetzung von Markenstrategien** beschäftigt. Wie das Kapitel 5 folgte das Kapitel 6 dabei dem seriellen Ablaufmodell der Markenkonzeptionierung. Dieser Ablauf ist nicht statisch vorgegeben, stellt jedoch eine gute Orientierung der erforderlichen logischen Schritte dar und strukturiert so den Prozess. Die Betrachtungsbandbreite reichte dabei vom Markenkern und von seiner Verortung innerhalb der Markenidentität, über Verfahren zur Erkundung des Erlebnischarakters eines Markierungsobjekts und die vielfältigen Möglichkeiten der Gestaltung der Markenattribute,

wie beispielsweise Markenname, Markenzeichen oder Markenclaim, bis hin zu ausgewählten Formen der Markenanreicherung, wie etwa Gütezeichen, Testimonials oder Sponsoring. Abschließend wurden mit dem Marken-Controlling Instrumente behandelt, um die Markenperformance messbar zu machen.

Im **ersten Abschnitt** des Kapitels wurde aufgezeigt, dass der **Markenkern** die substantielle Kompetenz einer Marke beschreibt. Dabei sind sowohl sach-funktionale, ästhetisch-kulturelle, ethisch-ideelle als auch emotionale Werte mit einer positionierungskonformen Schwerpunktsetzung zu erfassen. Dabei wurde herausgearbeitet, dass der Markenkern für die Zielgruppe relevant sein und ausreichend Differenzierungspotential gegenüber dem Wettbewerb bieten muss. Anhand einer empirischen Studie von *Malär/Krohmer/Hoyer/Nyffenegger* wurde aufgezeigt, dass sich der Markenkern nach dem Authentizitätskonzept am aktuellen Selbstbild der Zielgruppe und nicht an einem Ziel-Selbstbild orientieren sollte. In Anlehnung an *Linxweiler* wurde ein integratives Markenmodell entwickelt, das die Zusammenhänge zwischen Markenkern, Markenidentität, Markenphilosophie, Markenstrategie, Markenpositionierung, Corporate Identity, Markenbild und Markenimage aufzeigt. Dabei wurden sowohl eine Hersteller- als auch eine Konsumentenperspektive eingenommen und es wurden individuelle sowie soziokulturelle Einflussfaktoren inkludiert. Auf diese Weise wurde ein wirkungsvolles Markenkonzept entwickelt. Abschließend wurde der Markenkern als Steuerungshebel der Markenführung identifiziert und die Verbindung zum Markensteuerrad von *icon brand navigation* aufgezeigt. In Bezug auf die Kreditwirtschaft wurde aufgezeigt, dass die Markenkernausrichtung zum Großteil funktionsorientiert ist und sach-rationalen Charakter besitzt. Den Banken wird damit wenig Emotionalität und Eigenständigkeit attestiert. Hier bietet sich ein lohnendes Handlungsfeld.

Assoziationsverfahren bieten Möglichkeiten, den Erlebnischarakter eines Objekts oder auch eines Markenkerns zu erkunden, um darauf aufbauend die Assoziationen zur Markenphilosophie und Markenidentität weiterzuentwickeln. Ferner wurden in diesem Zusammenhang Möglichkeiten der aktiven Gestaltung des Erlebnischarakters eines Objekts durch die Sozialtechnik der **emotionalen Konditionierung** thematisiert. Im Anschluss wurden Strategien der **Namensgebung** analysiert, insbesondere der Bezug des Markennamens zum Ziel-Markenimage sowie die Konkretheit der mit einem Markennamen verbundenen Assoziationen. Es wurde verdeutlicht, dass der Markenname einen Beitrag zur Positionierung leisten kann. Nach eingehender Diskussion wurden Kunstwörter, die klare Assoziationen hervorrufen, als am besten für Kreditinstitute geeignet identifiziert. Ferner wurden auf Basis empirischer Erhebungen Empfehlungen zu Geschlechtsspezifika, Persönlichkeitswirkung und Klang-Repetitionen von Markennamen gegeben. Die Auswertung empirischer Daten aus dem deutschsprachigen sowie internationalen Raum hat ergeben, dass die Markennamen von Banken sehr sach-rational geprägt sind. Assoziative oder imagestarke Begriffe wie im Bereich der Konsumgüterbranche finden sich kaum. Hier wurden Anregungen gegeben.

Im Weiteren wurde das **Markenzeichen** analysiert. Dabei wurden von der Farbgestaltung bis zum Gesetz der guten Gestalt gestaltungspsychologische Aspekte der visuellen Markenwahrnehmung erörtert. Abschließend wurden ausgewählte Markenzeichen deutscher Banken analysiert und visuelle Markierungsmöglichkeiten der immateriellen Bankleistung aufgezeigt. Als weiterer Markenbaustein wurden **Markenclaims** analysiert und von anderen konkurrierenden Begrifflichkeiten abgegrenzt. Nach eingehender Diskussion wurden für Kreditinstitute status- und nutzenorientierte Claims als besonders geeignet hervorgehoben. Ferner wurde die **Markenakustik** im Sinne eines Corporate Sound als wirkungsvolles Instrument der Markenführung betrachtet, mit dem der Marke eine klangliche Identität gegeben werden kann. Hier wurden den Kreditinstituten viele potentielle Transferoptionen aus anderen Bereichen aufgezeigt. Die akustische Markenführung von Kreditinstituten bietet noch viel Potential und stellt ein dankbares Feld für weitere Forschungsansätze dar.

Weiterhin wurde die **Markenverpackung** thematisiert. Es wurden Funktionen und Vorteile von Verpackungen diskutiert. Anhand der Vorteilsboxen der *Deutschen Bank Q110* und der dazugehörigen Warenregale wurde aufgezeigt, dass bereits Tendenzen bestehen, die Bankleistung haptisch zu gestalten. Es wurden Anregungen aus weiteren Branchen gegeben und sogar Möglichkeiten der Verpackung immaterieller „Güter“ aufgezeigt. Als wesentlicher strategischer Vorteil der Verpackung immaterieller Güter wurde die Erschließung neuer Distributionskanäle hervorgehoben. Anhand einer empirischen Langzeitstudie von *Ataman/Heerde/Mela* zu Markenflops wurde aufgezeigt, dass der Distributionsbreite im gesamten Marketing-Mix bei der Produktneueinführung die größte Bedeutung zukommt (vgl. 2.8.1). Weitere Forschungsansätze zur Verpackung immaterieller Güter werden daher als lohnenswert erachtet.

Speziell Kreditinstitute stehen im öffentlichen und gesellschaftlichen Fokus, insbesondere nach der Finanzkrise, weshalb dem Themenfeld **Corporate Social Responsibility (CSR)** eine zunehmende Bedeutung zukommt. CSR bietet die Möglichkeit, sich auf Basis eines grundlegenden Konzepts der nachhaltigen Unternehmensführung öffentlichkeitswirksam zu Themen wie Verantwortung, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit zu bekennen und damit das Markenimage positiv zu besetzen. Es wurde gezeigt, dass sich CSR für Banken anbietet. Unter einer etablierten Dachmarke eines Kreditinstituts wäre eine Einzel- oder Familienmarke denkbar, bspw. ein nachhaltiges zertifiziertes Anlageprodukt, bei dem das Verantwortungsbewusstsein der Bank besonders ausgelobt wird.

Im **zweiten Abschnitt** des Kapitels wurden ausgewählte **Instrumente der Marken-anreicherung** - mit dem Ziel eines positiven Imagetransfers - aus dem Konsumgüterbereich in Bezug auf ihre Übertragbarkeit auf Kreditinstitute diskutiert und analysiert. **Gütezeichen** sind im Bereich der Sachgüter ein probates Mittel, die Qualität einer Leistung hervorzuheben und damit Vertrauen zu generieren. Dies wurde anhand der Handlungsfelder Screening und Signaling aus der Neuen Institutionenökonomie argumentativ hergeleitet. Im Bereich der Kreditinstitute mit seiner spezifischen Vertrauensempfindlichkeit ist das Gütezeichen weit verbreitet. So ließ die *SEB Bank*

öffentlichkeitswirksam vom TÜV Saarland u.a. ihre Beratungsqualität prüfen und begutachten. Es wurde jedoch aufgezeigt, dass das Instrument der „externen Reputation“ noch nicht aus dem Konsumgüterbereich adaptiert wurde und noch Potential bietet, gleichzeitig wurden jedoch auch Limitierungen dieses Ansatzes diskutiert. Wie Gütezeichen bescheinigen auch **Testimonials** (hier in Form von Prominenten) die Qualität einer Leistung. Sie wurden daher als Instrument zur Markenanreicherung analysiert. Es wurde aufgezeigt, dass Testimonials nie als Ersatz für einen Markenkern dienen sollten und dass dieser immer eigenständig bleiben sollte. Ihr Einsatz empfiehlt sich daher eher als taktisches Mittel in Form eines Beschleunigers von Aktionen, Relaunches oder Markenerweiterungen. Testimonials sind geeignet, emotionale Werte zu transportieren. Die Prominenten müssen dabei jedoch in ihrem Verhältnis zur Marke glaubwürdig sein.

Ein relativ junges Instrument zur Markenanreicherung im Konsumgüterbereich sind **irrelevante Inhaltsstoffe**. Aufgrund der Stofflichkeit der hochwertigen Ingredienzien ist eine direkte Adaption auf den Bereich der Kreditinstitute nicht möglich. Hier wurden jedoch Ansätze in Form von Bildanalogien aufgezeigt, die ebenfalls zu einem positiven Imagetransfer beitragen können. Die Inkludierung imagerelevanter Ingredienzien im Dienstleistungs- und Bankbereich sollte weiter erforscht werden. Abschließend wurde das Themenfeld des **Sponsorings** zur Markenanreicherung und zum Imagetransfer betrachtet. Dabei wurden die beiden Teildisziplinen Sportsponsoring und Kulturförderung erörtert. Es konnte abgeleitet werden, dass Sponsoring ein probates Mittel ist, das eigene Image positiv zu beeinflussen, Kundensegmente gezielt anzusprechen und die eigene Unternehmung durch den aktiven Austausch intellektuell und sozial zu stärken.

Im **dritten Abschnitt** wurde das **Marken-Controlling** thematisiert. Es wurde verdeutlicht, dass ohne Controlling keine Steuerung möglich ist. Unter der **inhaltlichen Dimension des Markencontrollings** wurden die Bestimmung der **Markenbekanntheit** und die Messung von **Markenimages** thematisiert. Recall- und Recognitiontests dienen dabei zur Bestimmung der Markenbekanntheit. Die Markenimagemessung ist von Bedeutung, weil sie im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung einen Abgleich zwischen der Markenidentität und dem Markenimage ermöglicht und ferner dazu dient, den Abstand zum Wettbewerb aufzuzeigen. Es wurden dabei attributbasierte Einzelabfragen, relative Besser-Schlechter-Vergleiche zum Wettbewerb, offene Assoziationsverfahren und Verfahren zur Erhebung innerer Markenbilder mittels Superdimensionen (z.B. Erhebung der Vividness) aufgezeigt. Unter der **methodischen Dimension des Markencontrollings** wurde am Beispiel der **Balanced Scorecard** aufgezeigt, dass das Controlling des gesamten Markenführungsprozesses eine integrative kohärente Systemlösung fordert, die das Zusammenspiel aller Kontrollgrößen abbildet. Zur Balanced Scorecard wurde ein integrativer Ansatz über die Dimensionen Ergebnis-, Markt- und innere Perspektive aufgezeigt. Weiterhin wurde die Marktforschungsstudie **stern MarkenProfile** und der **stern Markenstärke-Index** diskutiert. Dabei wurde aufgezeigt, dass sich der Kern der Studie aus dem Markenmehrklang zusammensetzt, der über die Parameter Bekanntheit, Sympathie,

Kaufbereitschaft und Verwendung operationalisiert wird. Es wurden empirische Ergebnisse zur Markenstärke von Banken mit Zweigstellen im Vergleich zu Direktbanken und Online-Brokern vorgestellt. Dabei wurde aufgezeigt, dass klassische Banken mit Filialen einen signifikanten Vorteil in der äußeren Markenstärke haben. Bei der inneren Markenstärke hingegen konnte kein klarer Trend nachgewiesen werden. Generell erzielten die *Sparkassen* die besten Imagewerte. Abschließend wurde die **ökonomische Dimension der Markenführung** mit den Aspekten **Marken-ROI** und **Markenwert** behandelt. Der Marken-ROI wurde dabei anhand der Methodik von *Wichert/Zerr* als Bewertungsinstrument für Entscheidungen zu Markeninvestitionen kritisch diskutiert. Es wurden in dem Ansatz betriebswirtschaftliche Schwächen identifiziert. Der Ansatz wurde in der Folge erweitert. Dabei wurde eine Eigenfertigungs- wie auch eine Fremdbezugsvariante nach dem Make-or-Buy-Konzept integriert. Abschließend wurde das Themenfeld der Markenbewertung behandelt. Speziell für die finanzielle Berichterstattung, die Festlegung von Lizenzgebühren oder die Ermittlung eines Schadens bei der Verletzung von Markenrechten ist eine Markenbewertung erforderlich. Es wurde aufgezeigt, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren existiert, die auch bei gleichen Ausgangsvoraussetzungen zu sehr volatilen Ergebnissen führen können. Als Gründe für die starke Ergebnisstreuung wurden zum einen unterschiedliche Bewertungsanlässe und zum anderen die uneinheitliche Berücksichtigung qualitativer und quantitativer nichtmonetärer Elemente ausgemacht. Aufgrund der situativ differierten Anforderungen an Markenbewertungsverfahren sind sich die Experten einig darüber, dass es nicht das eine omnipotente Standardverfahren geben kann. Zur Transparenzsteigerung wurde das *Brand Valuation Forum* gegründet, das in der Folge Markenbewertungsgrundsätze erarbeitet hat, die in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt wurden. Abschließend wurde ein strukturierter Überblick über eine Auswahl von Bewertungsverfahren gegeben und der Markenwert konzeptionell nochmals vom Marken-ROI abgegrenzt.

Bei der Adaption der Marken-Controlling-Instrumente aus dem Konsumgüterbereich auf den Bereich der Kreditinstitute werden keine limitierenden Faktoren gesehen. Die hier vorgestellten Konzepte sind somit vollumfänglich anwendbar.

7 Schlussbetrachtung

7.1 Resümee

Gesamtergebnis:

In der vorliegenden Dissertation wurden zwei zentrale Hypothesen zugrunde gelegt. Nach **H1** bestehen im Bankbereich vergleichbare Sättigungseffekte und eine vergleichbar hohe Angebotshomogenität wie im Konsumgüterbereich; nach **H2** kann die Adaption von Markenführungskonzepten aus dem Konsumgüterbereich einen positiven Betrag zur Profilierung, Differenzierung und Vertrauensbildung von Kreditinstituten generieren. Es wurde festgestellt, dass es den Kreditinstituten in einem zunehmend verschärften horizontalen Wettbewerb an Differenzierungspotential mangelt und dass sich die Bindung zum Kunden infolge eines geänderten Konsumentenverhaltens sowie einer zunehmenden Substitution des direkten persönlichen Kontakts zum Kunden durch die Multi-Channel-Distribution weitgreifend gelockert hat. Damit wurde **H1** bestätigt. Ferner wurde anhand theoretischer Konzepte, praktischer Beispiele und empirischer Erkenntnisse nachgewiesen, dass die strategische Markenführung nach dem Vorbild der Konsumgüterindustrie Potential bietet, die Kreditinstitute im Wettbewerbsumfeld zu profilieren und die erodierende Bankloyalität zu substituieren. Damit konnte **H2** ebenfalls bestätigt werden, aber mit Limitierungen (siehe Detailergebnis).

Detailergebnis:

Zunächst wurde durch die Analyse vielschichtiger definitorischer Markenansätze und deren Verdichtung ein strukturiertes Cluster entwickelt, aus dem **konstituierende Kernmerkmale** der Marke abgeleitet wurden, die in einer **neuen Markendefinition** integrativ zusammengeführt wurden. Durch eine umfassende mehrdimensionale Analyse der Funktionen von Marken wurde aufgezeigt, dass die Marke der Bank zur **Differenzierung** und **Profilierung** dient. Für den Kunden übernimmt die Marke - speziell auf Basis der aus der Informationsökonomik gewonnenen Erkenntnisse - primär eine **Vertrauens-** und eine **Qualitätssicherungsfunktion**. Die Ausführungen zur Evolutorischen Ökonomik (dort speziell Selbstorganisationsprozess und kritische Massenphänomene) sowie zur Marke aus Sicht der Soziologie zeigen das hohe Potential der Marke als **bestimmende Größe im gesellschaftlichen System**. Die Marke bildet die **Invisible Hand**, die die Handlungen der Individuen als Elemente des Gesellschafts- respektive Zielgruppensystems beeinflusst und dabei in einem zirkulär-kausalen Prozess von der Gesellschaft bzw. Zielgruppe selbst konstituiert wird. In dieser Funktion haben die Konsumgütermarken gegenüber den Kreditinstituten einen deutlichen Vorsprung. Für die Kreditinstitute lässt sich eine **sach-rationale Ausrichtung** nachweisen, die wenig Potential als gesellschaftliche behavioristische Triebkraft bietet. Durch eine Adaption des soziologischen Stereotyp-Modells im Rahmen des Brand as Intentional Agents Framework-Ansatzes wurde aufgezeigt, dass Menschen Marken begegnen wie anderen Menschen. Die soziale Markenkomponente wurde als so gewichtig identifiziert, dass sie in die neue Markendefinition integriert wurde. Anhand der **psychologischen Markenanalyse** und dort speziell anhand empirischer Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften wurde nachgewiesen, dass die Marke beim Verbraucher im

Kaufmoment zur einer kortikalen Entlastung führt, bei der das Gehirn weniger beansprucht wird. Die Marke leitet sozusagen die Handlung des Verbrauchers. Damit wurde die Marke im Kopf des Verbrauchers nachgewiesen. Ferner wurde empirisch aufgezeigt, dass die Marke die Kraft besitzt, einen Placebo-Effekt auszulösen, und dass sie über die Zeit sogar das Potential hat, Teil der Persönlichkeit ihres Nutzers zu werden. Mit der definitorischen sowie der interdisziplinären funktionalen Analyse wurde ein **konstituierendes Markenverständnis** geschaffen und damit aus allen Blickwinkeln verdeutlicht, was eine Marke ist und was sie leistet. Der „Mythos Marke“ wurde so „entzaubert“.

Im Rahmen der Analyse der Markenführungskonzepte wurde speziell der **identitätsorientierte Ansatz** der Markenführung und dort im Besonderen das **Markenstewerrad** von *icon brand navigation* als geeignetes Konzept zur Markenführung von Kreditinstituten erarbeitet. Dieses Konzept wurde mit konzeptionellen Teilaspekten weiterer wissenschaftlicher Ansätze ausgebaut. So wurde zum einen der **Rückkopplungsprozess** von *Meffert/Burmann* integriert, um einen iterativen Abgleich zwischen der Markenidentität und dem Markenimage zu ermöglichen. Zum anderen wurde die von *Aaker* in die Markenstrategiediskussion eingebrachte **Erneuerungsfähigkeit** zur Realisierung einer variablen Zeitgeistkomponente in das Markenstewerrad integriert. Damit wurde ein transparentes und wirkungsvolles Markensteuerungsinstrument für Kreditinstitute generiert. Mit dem Consumer Psychology Model of Brands wurde ein neues integratives Konzept in die Diskussion eingebracht, das jedoch dadurch limitiert ist, dass es (nomen est omen) die Herstellersicht, sprich die Markenidentität nicht erfasst. Dadurch ist es als Steuerungsmodell nur bedingt geeignet, ferner steht die Evaluierung noch aus.

Den Ausgangspunkt der Umsetzung bzw. Konzeption einer Markenstrategie bilden die **Segmentierung** und die **Positionierung**. Diese Entscheidungen korrelieren stark mit den Entscheidungen zur eigentlichen **Markenstrategie**. Exemplarisch wurde im Rahmen der Segmentierung die **Lifestyleorientierung** vertieft behandelt. Als besonders wirkungsvolles Instrument der Positionierung wurde das aus der Biologie adaptierte **Divergenzkonzept** diskutiert. Während Evolution die Marke nur verbessert, besitzt Divergenz die Kraft, den Markt zu teilen und ein Quasi-Monopol zu generieren. Dieses Konzept sollte in Forschung und Praxis weiter verfolgt werden. Typische Strategien von Konsumgüterherstellern, wie zum Beispiel Markenfamilien- oder Mehrmarkenstrategien, resultieren aus den Bemühungen, möglichst homogene Zielgruppen mit einem möglichst zielgenauen Leistungsangebot anzusprechen und so die maximale Preisbereitschaft abzuschöpfen, um in Summe den Ertrag aus dem Marktpotential zu maximieren. Und genau dieser Aspekt führt hauptsächlich zu der eingangs im Resümee genannten **Limitierung** in Bezug auf die Übertragbarkeit von Strategien und Instrumenten aus dem Konsumgüterbereich. Durch die Synchronität von Leistungserstellung und Leistungsanspruchnahme ist eine Abkoppelung der Marke vom Unternehmen kaum darstellbar. So lassen sich von einem Kreditinstitut nur über separate Distributionswege beispielsweise Zweit- und Drittmarken führen. Eines der wenigen Beispiele, bei denen

eine Marke erfolgreich vom Unternehmen abgekoppelt werden konnte, bildet *Easy Credit* von der *TeamBank AG*. Die Kreditinstitute, insbesondere die Universalinstitute, sind quasi zur **Dachmarkenstrategie** als Unternehmensmarke verdammt. Somit reduzieren sich die Differenzierungs- und Profilierungsoptionen deutlich. Es wurde aufgezeigt, dass die Bankmarke mit einem sehr heterogenen Leistungsangebot eine sehr heterogene Zielgruppe ansprechen muss. Das ihr infolgedessen eine hohe Austauschbarkeit zum Wettbewerb attestiert wird, ist somit erklärbar.

Durch die Vertrauensempfindlichkeit und Seriosität der Bankleistung ist im Hinblick auf den geforderten Image-Fit das breite Feld der **Markendehnung** in Form von **Transferstrategien** und **Strategien zur Produktlinienerweiterung** nur in einem sehr begrenzten Umfang möglich. Als Positivbeispiel wurde die *Deutsche Bank* genannt, die ihr Image erfolgreich in den Bereich der Lebensversicherungen transferieren konnte. **Expansionsstrategien** über die Vergabe von **Markenlizenzen** sind im Bereich der Kreditinstitute quasi nicht existent und aufgrund der hohen Vertrauenssensitivität von Bankmarken auch nur sehr bedingt empfehlenswert, weil die Qualität von Lizenzprodukten in der Regel außerhalb des Einflussbereichs des Inhabers der eingetragenen Markenrechte liegt. Kreditinstitute werden das zunehmende Eindringen von branchenfremden Anbietern nicht aufhalten können. Nach dem Motto „*If you can't beat them, join them*“ bietet sich hier über **kooperative Markenstrategien** jedoch die Möglichkeit der Zusammenarbeit und somit die Möglichkeit, im Geschäft zu bleiben. Es wurde aufgezeigt, dass hier speziell das **Ingredient Branding** für Banken an Bedeutung gewinnen wird. Das Kreditinstitut wird dabei jedoch nicht als Host auftreten, sondern als Ingredienz, bspw. in Form eines Systemlieferanten für das Transaktionsmanagement. So fungiert die *RHB Bank* etwa als Ingredienz in den Banking-Shops der Supermarktkette *Tesco*. Um als Ingredienz attraktiv zu sein, ist eine starke Marke erforderlich, die sich vom Host gegenüber den Kunden präferenzschaffend ausloben lässt. Hier gelten die gleichen Regeln wie in der Konsumgüterbranche.

Mit den Ausführungen zu **Luxusmarkenstrategien** und **erlebniswertorientierten Markenstrategien** wurden Themenfelder aufgezeigt, in denen für die Banken Potential besteht, sich ein Stück weit von der sach-rationalen Grundausrichtung zu lösen und den Kunden auf Ebene des „Heart to Heart“ anzusprechen und damit die Identität ihres Instituts zu schärfen. Entsprechende Anregungen wurden gegeben.

In Bezug auf die **operative Umsetzung** von Markenstrategien wurde aufgezeigt, dass sich die Instrumente ausgehend vom Markenkern und von verschiedenen Ansätzen zur Erkundung des Erlebnischarakters über Markenattribute wie Name, Zeichen, Claim, Akustik und Verpackung bis hin zur Corporate Social Responsibility erfolgreich auf den Bereich der Kreditinstitute adaptieren lassen. Im Rahmen der Diskussion des Markenkerns wurde in Anlehnung an *Linxweiler* ein integratives Markenmodell entwickelt, das vom Markenkern (Ausgangspunkt der Herstellersicht) bis zum Image (Dekodierung der Marken durch den Kunden) alle Bestandteile strukturiert und ins Verhältnis zueinander setzt. Aufgrund der hohen Begriffsvielfalt und teilweise unklaren Abhängigkeiten ist

dieses Markenmodell hilfreich. Ferner wurde das Thema **Markenverpackung** diskutiert. Aufgrund der Immaterialität der Finanzdienstleistung sind hier selbstredend Einschränkungen vorzunehmen. Doch am Beispiel der *Vorteilsboxen* der *Deutschen Bank Q110* und ihrer Präsentation in Warenregalen sind auch hier bereits Tendenzen erkennbar, die Bankleistung zu „verpacken“ und neuartig zu präsentieren. In diesem Zusammenhang wurden vielfältige Anregungen gegeben und aufgezeigt, dass „haptische Güter“ neue Distributionskanäle und ein aktives Push-Marketing ermöglichen. Bei der Analyse der Übertragbarkeit von **Instrumenten der Markenanreicherung** sind Einschränkungen auszuweisen. So konnten für das Prinzip der **Markenanreicherung durch irrelevante Inhaltsstoffe** im Bereich der Kreditinstitute keine Anknüpfungspunkte identifiziert werden. Hier wurden lediglich Ansätze in Form von Bildanalogien aufgezeigt.

Unter 4.1 wurde Markenführung als Managementprozess der Planung, Koordination, Durchführung und **Kontrolle** von markenrelevanten Maßnahmen beschrieben. Daher wurde abschließend das **Marken-Controlling** betrachtet, um die Performance von Marken messbar zu machen. Die Ausführungen zum Marken-Controlling wurden mit dem Zitat von *Klingebiel* begonnen: „*You cannot manage what you cannot measure.*“ Ohne ein gut funktionierendes Marken-Controlling ist eine strategische Markenführung nicht möglich, weil sich das System in einem offenen Regelkreis befindet, in dem nur nach dem „Trial and Error“-Prinzip agiert werden kann. Das gilt für Konsumgüterhersteller, Handelsbetriebe und Kreditinstitute.

Trotz der genannten Limitierungen ist doch deutlich geworden, dass die Strategie der Markenführung ein probates Mittel ist, Kreditinstitute zu profilieren und zu differenzieren, ihnen eine Identität zu geben und Präferenzen für den Kunden zu generieren. Damit bietet die Markenführung den Kreditinstituten die Möglichkeit, sich dem reinen Konditionenwettbewerb zu entziehen und neues Ertragspotential zu schaffen – nach dem Vorbild der Konsumgüterbranche.

7.2 Ausblick - Die Bankenlandschaft der Zukunft

Abschließend soll ein Ausblick gegeben werden, wie sich die Bankenlandschaft der Zukunft weiter verändern wird und welche Bedeutung das für die Markenführung von Kreditinstituten haben wird. Die zunehmende Globalisierung, Unternehmenskonsolidierungen sowie ein verändertes Konsumentenverhalten und technologische Fortschritte, speziell im Bereich der IT, zwingen Banken mehr denn je dazu, sich auf die Beziehung zu ihren Kunden zu konzentrieren. Wie unter 2.6 „Steigender Wettbewerbsdruck bei Kreditinstituten“ aufgezeigt, übernimmt die Marke dabei eine wichtige Funktion als Bindeglied zwischen der Bank und dem Kunden. *Bearing-Point*, die ehemalige *KPMG Consulting*, hat dazu 2006 eine Befragung unter Führungskräften aus den Bereichen Technologie, Operations und Vertrieb führender globaler Retailbanken - darunter die *Deutsche Bank*, *Bank of America*, *ABN Amro* oder *Bilbao Vizcaya Argentina* - durchgeführt. Bei der Befragung haben sich vier Hauptthemen herauskristallisiert:

1) Steigende Prozesseffizienz; 2) Verstärkte aufsichtsrechtliche Anforderungen; 3) Neue Wettbewerber; 4) Beschleunigte Expansion.¹⁴⁸⁴

1) Steigende Prozesseffizienz:

Die Bedeutung der Prozesseffizienz wird von den Befragten ähnlich hoch eingeschätzt wie die Kundenbeziehung selbst. Eine weitere Automatisierung von Prozessen wird Ressourcen freisetzen, die ein stärkeres Engagement in den Bereichen Kundenbindung, Kundenakquisition und Vertrieb ermöglichen. Im Retailbereich werden speziell in Bezug auf Kundeninformationen verstärkt Data Warehouses eingesetzt, um zum einen mehr Informationen über die Kunden zu generieren und zum anderen diese gezielter einsetzen zu können. Verbesserte Riskmanagementsysteme werden es den Banken ermöglichen, risikoadäquate Preise anzubieten, um auch bei niedrigen Margen wettbewerbsfähig zu sein.

2) Verstärkte aufsichtsrechtliche Anforderungen:

Rechtliche Regularien wie *Sarbanes-Oxley*, *Basel III* und *MiFID* fordern ihren Tribut in Bezug auf IT-Kosten und Umsetzungsaufwendungen. Für Kreditinstitute, die die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen mit der bankweiten Datenintegration verbinden, können sich die geleisteten Investitionen schon in den nächsten 5-10 Jahren bezahlt machen.

3) Neue Wettbewerber:

Aufgrund weiterer Konsolidierungseffekte, einer ausgereiften verfügbaren Technologie, einer fortschreitenden Automatisierung und des Einsatzes neuer Filialkonzepte werden sich die Eintrittsbarrieren für Nichtbanken künftig weiter reduzieren, ebenfalls Finanzdienstleistungen anzubieten. Dieser Trend wird zum einen zu sinkenden Erträgen aus dem Einlagen- und Transaktionsgeschäft der Retailbanken führen. Zum anderen könnte dies einen Trend hin zu großen preiswerten „Mega-Retailern“ im Einlagengeschäft ergeben. Hier sind neben klassischen Einzelhändlern auch Joint Ventures mit Banken denkbar. Es ist davon auszugehen, dass in Entwicklungs- und Drittländern aufgrund der relativ niedrigen Infrastrukturkosten vor allem Postunternehmen und -dienstleister einfache Finanzprodukte anbieten werden.

4) Beschleunigte Expansion:

Zur Kompensation der Kosten für die Einhaltung der regulatorischen Bestimmungen und die Notwendigkeit zur Realisierung von Economies of Scale-Effekten wird eine grenzüberschreitende Expansion erforderlich. Es wird davon ausgegangen, dass die größten Retailbanken des 21. Jahrhunderts zunehmend global aufgestellt sein werden.

¹⁴⁸⁴ vgl. Schurau / Melnyk, in Bankmagazin 2/2006, S. 18

Zur Bewältigung der vorstehend genannten vier Hauptthemen hat die *Bearing-Point*-Befragung folgende **Handlungsoptionen** ergeben:¹⁴⁸⁵

- Die genannten Rahmenbedingungen werden die Banken zwingen, Flexibilität, Geschwindigkeit und Transparenz in nahezu allen Bereichen der Bank anzupassen bzw. zu erhöhen.
- Die Bankenglobalisierung wird vermehrt kleinere Marktteilnehmer zum Handeln zwingen, da nationale Grenzen und regionale Märkte nicht mehr als „alte“ Eintrittsbarrieren dienen.
- Die führenden Banken beginnen zu realisieren, welche Bedeutung die Technologie bei der horizontalen Ausrichtung der Strukturen und Prozesse über Produkte und Märkte hinweg haben kann.

In Bezug auf die Zukunft des **Bankmarketings** konstatiert *Heitmüller*, dass sich den Kunden heute ein „**Menue of Choice**“ bietet wie nie zuvor. Daraus resultieren sehr hohe Anforderungen der Kunden, die ein weiteres Auffächern der **Zielgruppenorientierung** bis hin zur **One-to-One-Kommunikation** erforderlich machen können. Die Methoden des **Database-Managements** werden neue Standards setzen und als Informationsbasis für **Cross-selling-Potentiale** dienen. Die Kreditwirtschaft wird stärker in das Blickfeld der Öffentlichkeit rücken. Auf Basis von **Corporate Social Responsibility** wird eine stärker gesellschaftsorientierte Marketingausrichtung erforderlich werden.¹⁴⁸⁶

Die Trendstudie *Bank & Zukunft* des *Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation* hat in ihrem Ausblick auf das Jahr 2015 im Bezug auf internationale Auflagen und einen technischen Strukturwandel zu ähnlichen Ergebnissen geführt, wie die eingangs genannte Studie von *Bearing-Point*. Die Studie *Bank & Zukunft* hat jedoch noch weiterführende detailliertere Erkenntnisse ergeben. So gehen beispielsweise 61,2% der befragten 460 Bankmanager davon aus, dass die Selbstbedienungsgeräte funktional deutlich ausgeweitet werden und als universelle „**Finanzdienstleistungsroboter**“ fungieren. Hier sind auch Kooperationen mit anderen Anbietern denkbar.¹⁴⁸⁷ So hat beispielsweise die *Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg* die Anwendung „*TicketService*“ als erste Bank eingeführt. Dabei können am Geldautomaten Veranstaltungstickets bestellt und direkt über den Kontoauszugdrucker ausgedruckt werden.

In Bezug auf die **Mitarbeiterprofile** ergab die Trendstudie des *Fraunhofer Instituts*, dass 55,8% der befragten Bankmanager davon ausgehen, dass es 2015 die Rolle der heutigen Servicekraft in den Filialen nicht mehr geben wird. Im Abgleich mit neuen Produktangeboten werden speziell ausgebildete und geschulte sogenannte „**Rollenprofile**“ die Kundenberatung durchführen. Eng verzahnt mit den neuen Mitarbeiterrollenprofilen ist die Etablierung **innovativer Vertriebskonzepte**. So erwarten

¹⁴⁸⁵ vgl. Schurau / Melnyk, in *Bankmagazin* 2/2006, S. 18

¹⁴⁸⁶ vgl. Heitmüller, in *Süchting / Heitmüller (Hrsg.) (1998)*, S. 618 f.

¹⁴⁸⁷ vgl. Spath / Engstler / Praeg u.a. (Hrsg.) (2007), S. 54

etwa 52,9% der Befragten, dass Bankprodukte z.B. am Markt über Kreditbörsen oder Versteigerungen gehandelt werden. 51,9% gehen davon aus, dass Baufinanzierungen zukünftig standardisiert über das Internet verkauft werden. Ein weiterer Entwicklungstrend, der ausgemacht wurde, betrifft **neue Formen der Beratung**. Speziell die Geschäftsbanken erwarten mit einer Zustimmung von 64,3%, dass sich die Beratung zur „**Themenberatung**“ entwickeln wird, die als ein eigenständiges Produkt bepreist wird. Sparkassen hingegen sehen ihre künftigen Potentiale eher in einem Vertrieb von Anlage- und Kreditprodukten ohne Beratung in Finanzshops. 73% der Sparkassenmanager stimmten dieser Aussage zu - im Gegensatz zu 51,6% in der Erhebungsgesamtheit.¹⁴⁸⁸ *Jasny* sieht als Trend für die Bankenlandschaft 2015 insbesondere die **Aufspaltung der Wertschöpfungskette**. Wird dieser Trend weiterverfolgt, so können sich beispielsweise Vertriebskanäle zu eigenständigen Handelsunternehmen weiterentwickeln. „Der Kunde kauft damit in Zukunft nicht mehr direkt beim Hersteller bzw. in den Distributionskanälen des Herstellers ein, sondern sucht sich unter den Finanzdienstleistungshändlern denjenigen heraus, der seinem Anforderungsprofil am besten entspricht. Damit wird für den Kunden der Vertriebskanal selbst zum Gegenstand der Kaufentscheidung.“¹⁴⁸⁹ In Anbetracht der beschriebenen **Synchronität** zwischen der Leistungserstellung und der Leistungsanspruchnahme ist, es wie bereits ausgeführt, schwierig, die Bankleistung als eigenständige Marke in einem mehrstufigen Vertriebskonzept nach dem Vorbild des Einzelhandels von der Bank abzukoppeln. Daher ist die Aufspaltung der Wertschöpfungskette mit Skepsis zu betrachten. *Felzen/Wunder* befassen sich in ihrer Zukunftsplanung für die Bank ebenfalls mit dem Distributionssystem und orientieren sich dabei an Strukturen aus dem Einzelhandel. Allerdings trennen sie in ihrem Szenario die Wertschöpfungskette nicht auf, sondern regen an, nach dem **Shop-im-Shop-System** in den Räumlichkeiten der Bank bankfremde Leistungen, wie etwa Buchhandlungen, *Tchibo*-Stores, Ticket-Shops etc., zu integrieren und dem Kunden damit ein „alles unter einem Dach-Konzept“ zu offerieren.¹⁴⁹⁰

Wie bereits vielfach angeklungen, bieten sach-rationale Positionierungen wenig Differenzierungspotential. Es wurde bereits konstatiert, dass sich die Bank der Zukunft **emotionaler** ausrichten muss. Das betrifft speziell das Distributions- oder besser **Filialkonzept**. Es gilt dabei, in den Filialen abstrakte Leistungen zu visualisieren. So könnten in einem Fondsshop etwa historische Aktien, Börsenliteratur und andere Merchandisingprodukte mit dem Bulle-Bär-Symbol angeboten werden. Gold- und Silbermünzen ließen sich wie Schmuck beim Juwelier in hochwertigen Vitrinen präsentieren.¹⁴⁹¹ Anregungen zu einer erlebniswertorientierten Markenführung wurden unter 5.4.13 gegeben (siehe auch Lifestyle-Konzepte 5.2.5). Die *Deutsche Bank* betreibt, wie bereits erwähnt, mit der Filiale **Q110** in Berlin ein Pilotprojekt zur Bank der Zukunft. Dort werden neue Produkt- und Filialformen erprobt. Erwähnenswert ist die Tatsache, dass die Q110 eine Filiale in der virtuellen Internetwelt „**Second-Life**“ eröffnet hat. Sie

¹⁴⁸⁸ vgl. Spath / Engstler / Praeg u.a. (Hrsg.) (2007), S. 55

¹⁴⁸⁹ *Jasny*, in Wiedmann / Klee / Buxel u.a. (Hrsg.) (2003), S. 521

¹⁴⁹⁰ vgl. *Felzen / Wunder* (2004), S. 118

¹⁴⁹¹ vgl. *Mück*, in *Schmoll / Ronzal* (Hrsg.) (2001), S. 227

informiert dort die „Avatars“ über Dienstleistungen und Angebote. Auch wenn „Second-Life“ mittlerweile wieder etwas aus dem gesellschaftlichen Fokus geraten ist, so ist doch der damit verbundene Hinweis wichtig, dass Banken bei aller Seriosität und Beständigkeit da sein sollten, wo ihre Kunden oder potentiellen Kunden sind. Die Bank darf sich nicht scheuen, neue Wege zu gehen, und muss am Puls der Zeit bleiben. Das ist auch mit der variablen Zeitgeistkomponente der Marke gemeint. Es gilt, die Marke aktuell zu halten. Daher sind neue Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft aufmerksam zu beobachten.

Die gezeigten Szenarien haben ergeben, dass sich die intensive Wettbewerbssituation im Bereich der Kreditinstitute nicht entspannen wird. Im Gegenteil, es werden neue Veränderungen prognostiziert, wie beispielsweise verstärkte, kostenintensive, **aufsichtsrechtliche Anforderungen** - speziell vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrisen - oder ein Trend zu internationalen „**Mega-Retailern**“ im Einlagengeschäft. Ferner wird eine verstärkte **gesellschaftsorientierte Marketingausrichtung** nach dem Konzept der Corporate Social Responsibility erwartet. Um sich zu differenzieren, muss sich die Bank der Zukunft emotionaler ausrichten. Die Bankfiliale der Zukunft wird daher zum **Erlebnisbereich**. Es lässt sich konstatieren, dass - im Hinblick auf die von Experten erwarteten künftigen Entwicklungen - die Bedeutung der Marke als strategisches Managementkonzept für Kreditinstitute weiter zunehmen wird. Daher ist eine Weiterführung der in der vorliegenden Arbeit aufgezeigten Ansätze wünschenswert. In einzelnen Kapiteln wurden dazu konkrete Anknüpfungspunkte aufgezeigt.

Geschlossen werden soll mit dem Zitat einer englischen Agentur:

*„A product is something that is made in a factory.
A brand is something that is bought by a customer.
A product can be copied by a competitor. A brand is unique.
A product can be outdated. A successful brand is timeless.“*¹⁴⁹²

¹⁴⁹² Michael, in Grey (Hrsg.) (1993), S. 418 (Name der englischen Agentur ist nicht bekannt)

Bibliographie

- **Aaker**, D. A.: Brand Extensions – The Good, the Bad and the Ugly, S. 47-56, in Sloan Management Review, Summer 1990
- **Aaker**, D. A.: Management Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name, New York 1991
- **Aaker**, D. A.: Building Strong Brands, New York 1996
- **Aaker**, D. A. / **Biehl**, A. (Hrsg.): Brand Equity & Advertising – Advertising’s Role in Building Strong Brands, Hillsdale 1993
- **Aaker**, D. A. / **Jacobson**, R.: The Financial Information Content of Perceived Quality, S. 191-201, in Journal of Marketing Research, Vol. 31, Mai 1994
- **Aaker**, D. A. / **Joachimsthaler**, E. (2000): Brand Leadership, New York 2000
- **Aaker**, D. A. / **Keller**, K. L.: Consumer Evaluation of Brand Extensions, S. 27-41, in Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990
- **Aaker**, J. L. / **Garbinsky**, E. N. / **Vohs**, K. D.: Research Dialogue: Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant”, S. 191-194, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Abimbola**, T.: Brand, organisation identity and reputation: Bold approaches to big challenges, S. 219-220, in Journal of Brand Management, Vol. 16, Nr. 4, 2009
- **Absatzwirtschaft** (Hrsg.): Markenbewertung: Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten, Düsseldorf 2004
- **Adjouri**, N.: Die Marke als Botschaft – Die kommunikative Funktion der Marke und ihre Interdependenz zur Werbung, Berlin 1993
- **Adjouri**, N.: Alles, was Sie über Marken wissen müssen – Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, Wiesbaden 2004
- **Ahluwalia**, R.: How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal, S. 337-350, in Journal of Marketing Research, Vol. XLV, Juni 2008
- **Ailawadi**, K. L. / **Lehmann**, D. R. / **Neslin**, S. A.: Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity, S. 1-17, in Journal of Marketing, Vol. 67, Oktober 2003
- **Albach**, H.: Zur Theorie der Unternehmung – Schriften und Reden von Erich Gutenberg – Aus dem Nachlass, Berlin Heidelberg 1989
- **Albers**, S. / **Herrmann**, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2000
- **Algesheimer**, R.: Brand Communities, Begriff, Grundmodell und Implikationen, Wiesbaden 2004
- **Argo**, J. J. / **Popa**, M. / **Smith**, M. C.: The Sound of Brands, S. 97-109, in Journal of Marketing, Vol. 74, Nr. 4, Juni 2010
- **Aribarg**, A. / **Arora**, N.: Research Note: Interbrand Variant Overlap: Impact on Brand Preference and Portfolio Profit, S. 474-491, in Marketing Science, Vol. 27, Mai-Juni 2008
- **Assael**, H.: Marketing – Principals and Strategy, Chicago 1990
- **Ataman**, M. B. / **Mela**, C. F. / **van Heerde**, H. J.: Building Brands, S. 1036-1054, in Marketing Science, Vol. 27, Nr. 6, November-Dezember 2008

- **Ataman, M. B. / van Heerde, H. J. / Mela, C. F.:** The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales, S. 866-882, in Journal of Marketing Research, Vol. XLVII, Oktober 2010
- **Bach, V. / Österle, H. (Hrsg.):** Customer Relationship Management in der Praxis – Erfolgreiche Wege zu kundenorientierten Lösungen, Berlin 2000
- **Bagozzi, R. P.:** Research Dialogue: Alternative approaches for thinking about and modelling consumer decisions in relationships, S. 315-319, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 3, Juli 2012
- **Ballhaus, J.:** Im Labyrinth der Gedanken – Hype oder Allheilmittel? Bekommen wir durch Computertomografie den gläsernen, fernsteuerbaren Kunden?, S. 30-33, in Absatzwirtschaft 04/2005
- **Ballhaus, J.:** Corporate Social Responsibility – Mehr Wertigkeit für das Marketing, S. 14-18, in Absatzwirtschaft 8/2007
- **Barney, J. B.:** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, S. 99-120, in Journal of Management, Vol. 17, Heft 1, 1991
- **Basler Bankenvereinigung (Hrsg.):** Multi Channel Distribution im Banking, Tagungsband zum 6. Basler Bankentag, 19. November 1998, Bern / Stuttgart / Wien 1999
- **Batra, R. / Ahuvia, A. / Bagozzi, R. P.:** Brand Love, S. 1-16, in Journal of Marketing, Vol. 76, Nr. 2, März 2012
- **Batra, R. / Lenk, P. / Wedel, M.:** Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand-Category Personality Fit and Atypicality, in Journal of Marketing Research, Vol. 47, Nr. 2, April 2010
- **Bauer, H. / Huber, F.:** Warum die Markenpolitik auch über 2000 hinaus wirkt (1. Teil), S. 36-41, in Markenartikel, 60 Jg., Nr. 1, 1998
- **Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E.:** Wirkungsvoller Schein, S. 60-63, in Absatzwirtschaft 11/2005
- **Baulig, B.:** „Banken Marketing Circle startet“. URL: <http://www.bankmagazin.de/index.php?do=show&id=5961&alloc=202> (2006) (Stand 06.11.2006)
- **Baulig, B.:** „Für Bankkunden rangiert emotionale Bindung vor Produktkondition“. URL: http://www.bankmagazin.de/news.php?incl&table=news&id=6254&site=bm&rubric=news&issue_id=0 (2007) (Stand 25.01.2007)
- **Baumgarth, C.:** Markenpolitik – Markenwirkung – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden 2001
- **Baumgarth, C.:** Wirkung des Co-Branding – Erkenntnisse durch Mastertechnik-pluralismus, Wiesbaden 2003
- **Bazil, V. / Petras, A.:** Verschleierte Markenbotschaft, S. 160-162, in Absatzwirtschaft Marken 2007
- **Becker, J.:** Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2. Aufl. München 1988

- **Becker, J.:** Markenartikel und Verbraucher, S. 97-128, in Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- **Becker, J.:** Typen von Markenstrategien, S. 463-498, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I, Stuttgart 1994
- **Behaeghel, J.:** Die Verpackung als Medium – Brand Packaging, Zürich und München 1991
- **Behle, I.:** Expertensysteme zur formalen Werbebildgestaltung, Wiesbaden 1998
- **Behrens, G.:** Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze der Markenpolitik, S. 199-218, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1994
- **Bekmeier, S.:** Markenwert und Markenstärke – Markenevaluierung aus konsumentenorientierter Perspektive, S. 383-387, in Markenartikel, 54. Jg., Heft 8, 1994
- **Bekmeier, S. / Konert, F.-J.:** Erlebniswertorientierte Markenstrategien, S. 603-618, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I, Stuttgart 1994
- **Bekmeier-Feuerhahn, S.:** Markenorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensorientierte Betrachtung, Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Gabler Edition Wirtschaft, Wiesbaden 1998
- **Belz, C. (Hrsg.):** Suchfelder für innovatives Marketing, Schrift 1, St. Gallen 1997
- **Benkenstein, M. / Stephan, A.:** Wertorientierte Markenführung von Banken, S. 255-278, in Lange, T. A. / Schulze, H. (Hrsg.): Wertmanagement in Banken, Wiesbaden 2005
- **Bennett, A. M. / Hill, R. P.:** Research Dialogue: The universality of warmth and competence: A response to brands as intentional agents, S. 199-204, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Benölken, H. / Wings, H.:** Lean Banking – Wege zur Markenführerschaft – Von der Konzeption bis zur Realisierung, Wiesbaden 1994
- **Bentele, G. / Buchele, M.-S. / Hoepfner, J. / Liebert, T.:** Markenwert und Markenwertermittlung – Eine systematische Modelluntersuchung und Modellbewertung, Wiesbaden 2003
- **Berekoven, L.:** Von der Markierung zur Marke, S. 25-47, in Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- **Berend, P.:** Interne und externe Markenerweiterungen – Eine Analyse nachfrageseitiger Komplementaritäten, Wiesbaden 2002
- **Bergen, M. / Dutta, S. / Walker Jr., O. C.:** Agency Relationship in Marketing – A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, S. 1-24, in Journal of Marketing, Vol. 56, July 1992
- **Bernet, B.:** Bankbetriebliche Preispolitik, Bern / Stuttgart / Wien 1996
- **Betsch, O. / Hooven, E.V. / Krupp, G. (Hrsg.):** Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998

- **Beyerle**, H.: Banken im Fokus, S. 12-14, in Deutsche Bundesbank – Auszüge aus Presseartikeln, Nr. 46, 3. November 2010
- **Bharadwaj**, S. G. / **Tuli**, K. R. / **Bonfrer**, A.: The Impact of Brand Quality on Shareholder Wealth, S. 88-104, in Journal of Marketing, Vol. 75, Nr. 5, September 2011
- **Bijmolt**, T. H. A. / van de **Velden**, M.: Multiattribute perceptual mapping with idiosyncratic brand and attribute sets, S. 585-601, in Marketing Letters, Vol. 23, September 2012
- **Birkigt**, K. / **Stadler**, M. M. / **Funck**, H. J.: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 10. Aufl., Landsberg / Lech 2000
- **Bismarck** von, W.-B. / **Baumann**, S.: Markenmythos – Verkörperung eines attraktiven Wertesystems, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1996
- **Bitektine**, A.: Towards a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status, S. 151-179, in Academy of Management Review, Vol. 36, Nr. 1, Januar 2011
- **Blackston**, M.: Beyond Brand Personality – Building brand Relationships, S. 113-124, in Aaker, D. / Biehl, A. (Hrsg.): Brand Equity & Advertising – Advertising’s Role in Building Strong Brands, Hillsdale 1993
- **Blatter**, P.: Die Finanzbranche wird emotional vernachlässigt, S. 22-24, in Bankmagazin 2/2007
- **Blümelhuber**, C. / **Oevermann**, D.: Betriebsformendynamik im Bankbereich, S. 297-316, in Meyer, A. (Hrsg.): Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1999
- **Bodenbach**, B. F.: Internationale Handelsmarkenpolitik im europäischen Lebensmitteleinzelhandel, Regensburg 1996
- **Bodensteiner**, K. / **Hünerberg**, R. / **Mann**, A.: Partnerbindung und Hersteller-Händler-Kooperationen – Das Beispiel der Automobilwirtschaft, S. 435-464, in Hünerberg, R. / Mann, A. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten, Wiesbaden 2009
- **Bookhagen**, B.: Erhebliche Identifikationsfunktion – „Wir machen den Weg frei“ groß inszeniert, S. 56-59, in Marketing + Kommunikation (Volksbanken Raiffeisenbanken), BI 6/2006
- **Bracklow**, A.: Markenarchitektur in der Konsumwelt – Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004
- **Brakus**, J. J. / **Schmitt**, B. H. / **Zarantonello**, L.: Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?, S. 52-68, in Journal of Marketing, Vol. 73, Nr. 3, Mai 2009
- **Brandtner**, M.: Branding by Darwin – Was Marketing von der Natur lernen kann, S. 22-26, in Absatzwirtschaft 8/2004
- **Brauer**, W.: Die Betriebsform im stationären Einzelhandel als Marke, München 1997
- **Brockhoff**, K.: Positionierungsmodelle, S. 880-881, in Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1992
- **Bruckner**, B. / **Bühler**, W.: Kritische Anmerkungen zum gegenwärtigen Vertriebsmanagement, S. 41-53, in Schmoll, A. / Ronzal, W. (Hrsg.): Neue Wege zum Kunden – Multi-Channel-Vertrieb im Bankgeschäft, Wiesbaden 2001

- **Bruhn, M.:** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, S. 3-42, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I, Stuttgart 1994
- **Bruhn, M. (Hrsg.):** Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Marke aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I-III, Stuttgart 1994
- **Bruhn, M.:** Relationship Marketing, München 2001
- **Bruhn, M.:** Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, S. 33-68, in Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2009
- **Bruhn, M. / Dahloff, D. (Hrsg.):** Effizientes Kommunikationsmanagement – Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1993
- **Bruhn, M. / Dahloff, D.:** Integrierte Kommunikation – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, S. 211-216, in Bruhn, M. / Dahloff, D. (Hrsg.): Effizientes Kommunikationsmanagement – Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1993
- **Bruhn, M. / Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.:** Was ist eine Marke? Aktualisierung der Markendefinition, Basel/Wiesbaden 2002
- **Bruhn, M. / Meffert, H. (Hrsg.):** Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998
- **Brunner, L. (Hrsg.):** Erfolgsfaktoren im Bankmarketing – Fallstudien zu Produkt-, Entgelt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik, Wiesbaden 2004
- **Buchholz, A. / Wördemann, W.:** Markenwachstum ohne USP, S. 166-171, in Absatzwirtschaft 40, 1997
- **Büschgen, H. E. / Eveling, O.:** Handbuch Rating, Wiesbaden 1996
- **Burmann, C. / Meffert, H. / Feddersen, C.:** Identitätsorientierte Markenführung, S. 3-30, in Florack, A. / Scarabis, M. / Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München 2007
- **Carpenter, G. / Glazer, R. / Nakamoto, K.:** Meaningful brands from meaningless differentiation – The dependence on irrelevant attributes, S. 339-350, in Journal of Marketing Research, Vol. 31, No. 3, 1994
- **Caspar, M.:** Markenausdehnungsstrategien, S. 233-262, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Caspers, U.:** Markenkern als Grundlage der Markenstrategie, S. 91-110, in CONSART Management Consultants (Hrsg.): Strategisches Marken-Management für Banken – Branding - der Erfolgsfaktor im Retailgeschäft, Wiesbaden 2001
- **Caspers, U. / Cremer, L.:** Das Phänomen Marke im Privatkundengeschäft, S. 39-56, in CONSART Management Consulting (Hrsg.): Strategisches Marken-Management für Banken – Branding - der Erfolgsfaktor im Retailgeschäft, Wiesbaden 2001
- **Chajet, C. / Shachtman, T.:** Image-Design, Corporate Identity für Firmen, Marken und Produkte, Frankfurt am Main und New York 1995

- **Chaudhuri, A. / Holbrook, M. B.:** The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance – The Role of Brand Loyalty, S. 81-93, in *Journal of Marketing*, Vol. 65, April 2001
- **Chernatony, L. / McDonald, M. H.:** *Creating Powerful Brands*, Oxford 1992
- **Chowdhury, T. G. / Ratneshwar, S. / Mohanty, P.:** The time-harried shopper: Exploring the difference between maximizers and satisficers, S. 155-167, in *Marketing Letters*, Vol. 20, Nr. 2, November 2009
- **Clausnitzer, T. / Heide, G. / Nasner, N.:** *Markenartikel-Management – Strategien und Instrumente für eine konsistente Marktbearbeitung*, Stuttgart 2002
- **Coase, R. H.:** The Nature of the Firm, S. 386-405, in *Economica*, Vol. 4, No. 4, 1937
- **Collins, L.:** A name to conjure with, S. 339-363, in *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 5, 1977
- **Committee on Definitions of the American Marketing Association (Hrsg.):** *Marketing Definitions – A Glossary of Marketing Terms*, Chicago 1960
- **CONSART Management Consulting (Hrsg.):** *Strategisches Marken-Management für Banken – Branding - der Erfolgsfaktor im Retailgeschäft*, Wiesbaden 2001
- **Copeland, M. T.:** Relation of consumers' buying habits to marketing, S. 282-289, in *Harvard Business Review*, Vol. 1, No. 3, April 1923
- **Cramer, J.:** Markenpolitik im Bankenmarkt, S. 1631-1644, in Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*, Band III, Stuttgart 1994
- **D'Aveni, R.:** *Hyperwettbewerb – Strategien für die neue Dynamik der Märkte*, Frankfurt am Main / New York 1995
- **Dahlhoff, D.:** Interne Orientierung internationalen Dienstleistungsmanagements – Internal Brand – Internal Marketing – Internal Communication, S. 281-314, in Gardini, M. A. / Dahlhoff, D. (Hrsg.): *Management internationaler Dienstleistungen – Kontext – Konzepte – Erfahrungen*, Wiesbaden 2004
- **Dahlhoff, D.:** Management und Markenpolitik der Automobil-Zulieferer, S. 47-72, in Gottschalk, B. / Dannenberg, J. (Hrsg.): *Markenmanagement in der Automobil-Zulieferindustrie*, Wiesbaden 2006
- **Dahlhoff, D. / Korzen, E. J.:** Dialogkommunikation für automobile Finanzdienstleistungen, S. 249-274, in Stenner, F. (Hrsg.): *Handbuch Automobilbanken – Finanzdienstleistungen für Mobilität*, Berlin / Heidelberg 2010
- **Dahlke, B.:** *Einzelkundenorientierung im Business-to-Business-Bereich: Konzeptualisierung und Operationalisierung*, Wiesbaden 2001
- **Dannenberg, M.:** *Strategisches Bankmanagement – Die Bewältigung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit im Kreditgewerbe*, Wiesbaden 2001
- **Dannenberg, M. / Wildschütz, F. H.:** Personalisierte E-Mail-Kampagnen als Marketinginstrument, S. 20-26, in *Wirtschaftspraxis Verwaltungspraxis Wirtschaftswissenschaften*, Heft 1, Kassel 2002
- **Dannenberg, M. / Wildschütz, F. H.:** *Erfolgreiche Online-Werbung – Werbekampagnen planen, umsetzen, auswerten*, Göttingen 2004
- **Dannenberg, M. / Wildschütz, F. H.:** *Erfolgreiche Online-Werbung – Werbekampagnen planen, umsetzen, auswerten*, 2. Aufl., Göttingen 2006

- **Dannenberg, M. / Wildschütz, F. H./ Merkel, S.:** Handbuch Werbeplanung – Medienübergreifende Werbung effizient planen, umsetzen und messen, Stuttgart 2003
- **Daum, W. / Degel, J.:** Kundenbindung im Marketing – das Maß vieler Dinge, S. 21-32, in Effert, D. / Ronzal, W. (Hrsg.): Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken – Von den Besten profitieren, Wiesbaden 2005
- **De Viti de Marco, A.:** Die Funktion der Bank, aus dem Italienischen übersetzt von Hans Fried, Wien 1935 (Grundgedanken von De Viti de Marco sind bereits einhalten in: La funzione della banca, Rom 1898)
- **Deichsel, A.:** Namensfindung und Markengestaltung, S. 94-103, in Tomczak, T. / Schögel, M. / Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998
- **Deutsche Bundesbank** (Hrsg.): Bankenstatistik September 2010, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1
- **Deutsche Bundesbank** (Hrsg.): Monatsbericht Oktober 2010, 62. Jg., Nr. 10
- **Dichtl, E.:** Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierungen von Waren und Dienstleistungen, S. 1-24, in Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- **Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.):** Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- **Dietz, A.:** Multi-Media am Point-of-Fun – am Beispiel Phillip Morris, S. 239-247, in Hünerberg, R. / Heise, G. (Hrsg.): Multi-Media und Marketing – Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 1995
- **Domizlaff, H.:** Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1939
- **Domizlaff, H.:** Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – Ein Lehrbuch der Markentechnik, Neuauflage, Hamburg 1992
- **Ebeling, A.:** Das Markenbewusstsein von Kindern und Jugendlichen, Münster / Hamburg 1994
- **Effert, D. / Köhler, V. (Hrsg.):** Wettbewerb der Vertriebssysteme – Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft von Banken, Wiesbaden 2004
- **Effert, D. / Ronzal, W. (Hrsg.):** Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken – Von den Besten profitieren, Wiesbaden 2005
- **Effertz, T. / Teichert, T.:** Kindermarketing aus neurologischer Sicht: Empfehlungen für ethisch korrekte Gestaltungen des Marketing-Mix, S. 203-236, in Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 6, Nr. 3, August 2010
- **Egeler, R. (Pressekonferenz 13. Januar 2010):** „Bruttoinlandsprodukt 2009 für Deutschland“. URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2010/BIP2009/Statement_Egeler_PDF.property=file.pdf (2010) (Stand 04.01.2010)
- **Egloff, M.:** Farbe und Design, S. 184-212, in Pederngana, M. / Schneider, M. / Vogler, S. (Hrsg.): Banks & Brands, Bern 2003
- **Eichelmann, T. / Wild, A.:** Banken müssen emotionalen Mehrwert bieten, S. 840-844, in Die Bank, Nr. 12, 2000
- **Eilenberger, G.:** Bankbetriebswirtschaftslehre, Aufl. 6, München 1996

- **Eisinger, T. / Rabe, L. / Thomas, W.** (Hrsg.): Performance-Marketing – Onlinewerbung messbar, transparent, erfolgsorientiert, Göttingen 2005
- **Elsas, R. / Hackethal, A. / Holzhäuser, M.:** The anatomy of bank diversification, S. 1274-1287, in Journal of Banking & Finance, Vol. 34, Issue 6, Juni 2010
- **Eppel, M.:** Werbeerfolg bei Banken – Von der Rationalität zur Emotion, S. 995-1005, in Betsch, O. / Hooven, E.V. / Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main 1998
- **Erdem, T. / Keane, M. P. / Sun, B.:** A Dynamic Model of Brand Choice - When Price and Advertising Signal Product Quality, S. 1111-1125, in Marketing Science, Vol. 27, Nr. 6, November-Dezember 2008
- **Esch, F. R.:** Expertensysteme zur Beurteilung von Anzeigenwerbung, Heidelberg 1990
- **Esch, F. R.:** Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, Wiesbaden 1998
- **Esch, F. R.:** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, S. 233-265, in Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000
- **Esch, F. R.** (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000
- **Esch, F. R.:** Strategie und Technik der Markenführung, München 2003
- **Esch, F. R. / Bräutigam, S.:** Corporate Brands versus Product Brands? Zum Management von Markenarchitekturen, S. 27-35, in Thexis, 18. Jg, Heft 4, 2001
- **Esch, F. R. / Gawlowski, D. / Kleinlosen, J.:** Mit Employer Branding die richtigen Mitarbeiter gewinnen und halten, S. 11-15, in IO New Management, Nr. 12, 2009
- **Esch, F. R. / Geus, P. / Langner, T.:** Brand Performance Measurement zur wirksamen Markennavigation, S. 39-47, in Controlling, 14. Jg., Heft 8/9, 2002
- **Esch, F. R. / Möll, T. / Schmitt, B. / Elger, C. E. / Neuhaus, C. / Weber, B.:** Brands on the Brain: Do consumers use declarative information or experienced emotions to evaluate brands?, S. 75-85, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 1, Januar 2012
- **Esch, F. R. / Strödter, K.:** Bindung der Mitarbeiter an Marke und Unternehmen durch Aufbau und Stärkung des Markencommitments, S. 49-70, in Zeitschrift für Management, Vol. 3, Nr. 1, 2008
- **Esser, M. / Gürntke, K. / Aga, T. M.:** Relevanz und Risiken der Markenbewertung im Bankenmarkt, S. 96-111, in Pedergnana, M. / Schneider, M. / Vogler, S. (Hrsg.): Banks & Brands, Bern 2003
- **Estes, Z. / Gibbert, M. / Guest, D. / Mazursky, D.:** A dual-process model of brand extension: Taxonomic feature-based and thematic relation-based similarity independently drive brand extension evaluation, S. 86-101, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 1, Januar 2012
- **Fedorikhin, A. / Park, C. W. / Thomson, M.:** Beyond fit and attitude: The effect of emotional attachment on consumer responses to brand extensions, S. 281-291, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 18, Issue 4, Oktober 2008

- **Felzen, H. / Wunder, M.:** Die Bedeutung von Marketingstrategien des Handels für das Privatkundengeschäft einer Sparkasse, S. 107-142, in Effert, D. / Köhler, V. (Hrsg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme – Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft, Wiesbaden 2004
- **Festinger, L.:** The Theorie of Cognitive Dissonance, Stanford 1957
- **Fischer, M. / Völckner, F. / Sattler, H.:** How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study, S. 823-839, in Journal of Marketing Research, Vol. 47, Nr. 5, Oktober 2010
- **Fischer, T. R.:** Multi Branding vs. einheitliche Markenphilosophie im Vertriebswege-Mix, S. 89-112, in Basler Bankenvereinigung (Hrsg.): Multi Channel Distribution im Banking, Tagungsband zum 6. Basler Bankentag, 19. November 1998, Bern / Stuttgart / Wien 1999
- **Fiske, S. T. / Malone, C. / Kervyn, N.:** Research Dialogue: Brands as intentional agents: Our response to commentaries, S. 205-207, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Florack, A. / Scarabis, M.:** Personalisierte Ansätze der Markenführung, S. 177-196, in Florack, A. / Scarabis, M. / Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München 2007
- **Florack, A. / Scarabis, M. / Primosch, E. (Hrsg.):** Psychologie der Markenführung, München 2007
- **Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.):** Konsumentenforschung – gewidmet Werber Kroeber-Riel zum 60. Geburtstag, München 1994
- **Fournier, S. / Alvarez, C.:** Research Dialogue: Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between, S. 177-185, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Franzen, O. / Trommsdorff, V. / Riedel, F.:** Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanzierung, S. 372-387, in Markenartikel, Heft 8, 1994
- **Friedrichs, S.:** Markenstrategien im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse, Nr. 00-2, Darmstadt 2000
- **Fritton, M.:** Kommunikation und Marketing für eine Förderbank, S. 217-230, in Brunner, L. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren im Bankmarketing – Fallstudien zu Produkt-, Entgelt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik, Wiesbaden 2004
- **Fuchs, A.:** Zielgruppenmarketing für Finanzdienstleister – Mit System erfolgreich verkaufen, Wiesbaden 2001
- **Garber, T.:** Prominente als Testimonials – Vabanquespiel oder I-Tüpfelchen, S. 26-29, in Absatzwirtschaft 12/2004
- **Garber, T.:** Eine Frage des Vertrauens, S. 24-27, in Absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag 2007
- **Gardini, M. A. / Dahlhoff, D. (Hrsg.):** Management internationaler Dienstleistungen – Kontext – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden 2004
- **Gardner, B. B. / Levy, S. J.:** The Product and the Brand, Seite 33-39, in Harvard Business Review, Ausgabe 33, 1955

- **Geffken, M.:** Spezial Marken – Höhere Werte – Zu kompliziert, zu pauschal – Markenwertmodelle können bisher noch nicht überzeugen, S. 96-97, in Wirtschaftswoche, Nr. 25, Ausgabe 13.06.2002
- **Gerken, G.:** Abschied vom Marketing – Interfusion anstatt Marketing, Düsseldorf 1990
- **Gerken, G.:** Die fraktale Marke, Düsseldorf 1994a
- **Gerken, G.:** Die moderne Marke wird zum Fraktal, S. 14, in Horizont, Heft 15, 1994b
- **Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung** (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherwirtschaft, Heft 1, S. 72, 1997
- **Geylani, T. / Inman, J. J. / Hofstede, F. T.:** Image Reinforcement or Impairment: The Effect of Co-Branding on Attribute Uncertainty, S. 730-744, in Marketing Science, Vol. 27, July/August 2008
- **Gladwell, M.:** „Social Power People“ bringen den Durchbruch, S. 20, in Absatzwirtschaft 10/2005
- **Görg, U.:** Claims – Claiming als Wertschöpfungsinstrument der Markenführung, Offenbach 2005
- **Goldfarb, A. / Lu, Q. / Moorthy, S.:** Measuring Brand Value in an Equilibrium Framework, S. 69-86, in Marketing Science, Vol. 28, Nr. 1, Januar/Februar 2009
- **Golger, A.:** Ausblick – Die Bank der Zukunft, S. 446-473, in Pedergnana, M. / Schneider, M. / Vogler, S.: Banks & Brands, Bern 2003
- **Gorlin, M. / Dhar, R.:** Research Dialogue: Bridging the gap between joint and individual decisions: Deconstructing preferences in relationships, S. 320-323, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 3, Juli 2012
- **Gotta, M.:** Der Markenname im Marketing-Mix – Global Branding und die Zukunft von Markennamen, S. 16-20, in Markenartikel, Jg. 51, Heft 1, 1998
- **Gottschalk, B. / Dannenberg, J.** (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilzulieferindustrie, Wiesbaden 2006
- **Grebe, M. / Kreuzer, M.:** Über eine differenzierte Kundenansprache zum Erfolg, S. 6-11, in Geldinstitute, 1997, 28. Jg., Heft 10
- **Grey** (Hrsg.): Wie man Marken Charakter gibt – Wer für Märkte der Zukunft plant, muss sich von mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt., Stuttgart 1993
- **Gromark, J. / Melin, F.:** The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance, S. 394-410, in Journal of Brand Management, Vol. 18, Nr. 6, 2011
- **Gross, M.:** Corporate Branding bleibt Chefsache, S. 36, in Absatzwirtschaft 06/2007
- **Grosz, A.:** Kulturförderung ist Themen-Engagement, S. 78-83, in Stegmaier, P. (Hrsg.): Marken Visionen – Eine neue Sicht der Markenkommunikation, München 1999
- **Günther, S.:** Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers – Erfolgsfaktoren für Transferprodukte und Markenimage, Wiesbaden 2003
- **Gutenberg, E.:** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 1. Aufl. 1958, unveränderter Nachdruck, Wiesbaden 1990

- **Gutenberg**, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, 5. Aufl., Göttingen und Heidelberg 1962
- **Gutenberger**, H.-J.: Fonds-Branding – Markenmanagement als neue Wettbewerbsstrategie, S. 35-50, in Brunner, W. L. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren im Bankmarketing – Fallstudien zu Produkt-, Entgelt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik, Wiesbaden 2004
- **Gutermann**, S. / **Krämer-Bach**, S.: Vernetztes Identitymanagement bei Finanzdienstleistern – Vertrauen durch Stringenz, Wertschöpfung und Wertschätzung, S. 91-110, in Wiedmann, K.-P. / Klee, A. / Buxel, H. u.a. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister – Innovative Strategien – Konzepte – Tools, Wiesbaden 2003
- **Hätty**, H.: Der Markentransfer, Reihe Konsum und Verhalten, Band 20, Heidelberg 1989
- **Hätty**, H.: Markentransferstrategien, S. 561-581, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Marke aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I, Stuttgart 1994
- **Hajipour**, B. / **Bagheri**, M. / **Ghanavati**, M.: The Impact of Socio-Cultural Innovation and Brand Management on Financial Performance and Brand Performance of the Companies listed in Tehran Stock Exchange, S. 55-68, in Research Journal of International Studies, Issue 15, August 2010
- **Halstenberg**, V.: Integrierte Marken-Kommunikation – Psychoanalyse und Systemtheorie im Dienste erfolgreicher Markenführung, Frankfurt am Main 1996
- **Hamann**, P.: Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, S. 205-246, in Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- **Han**, Y. L. / **Nunes**, J. C. / **Drèze**, X.: Signalling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence, S. 15-30, in Journal of Marketing, Vol. 74, Nr. 4, Juli 2010
- **Hansel**, R.: Unternehmensidentität von Banken – Grundlagen, Politik und empirische Untersuchung, Wiesbaden 1992
- **Hanser**, P.: Die Lust am Kunden zu arbeiten, S. 42-43, in Absatzwirtschaft 12/2005
- **Hanser**, P.: Brain-Branding - Die Revolution bleibt aus, S. 24-30, in Absatzwirtschaft Marken 2009
- **Hardrich**, G. / **Tomczak**, T.: Strategische Markenführung – Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, Bern / Stuttgart 1990
- **Harris**, P.: We the people: The importance of employees in the process of building customer experience, S. 102-114, Vol. 15, Nr. 2, 2007
- **Hart**, S. / **Murphy**, J. M. (Hrsg.): Brands - The next wealth creators, New York 1998
- **Haselhoff**, O. W.: Personale und soziale Funktion des privaten Verbrauchs, S. 141-156, in Rosenberger, G. (Hrsg.): Konsum 2000, Frankfurt 1992
- **Heath**, T. B. / **DelVecchio**, D. / **McCarthy**, M. S.: The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality, S. 3-20, in Journal of Marketing, Vol. 75, Nr. 4, Juli 2011

- **Heck, K.:** Ganzheitliches Customer Relationship bei der Direkt Anlage Bank AG, S. 135-152, in Bach, V. / Österle, H. (Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis – Erfolgreiche Wege zu kundenorientierten Lösungen, Berlin 2000
- **Heidbrink, M.:** Reliabilität und Validität von Verfahren der Präferenzmessung – Ein meta-analytischer Vergleich verschiedener Verfahren der Conjoint-Analyse, Diss., Philosophische Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, August 2006
- **Held, B.:** Markenorientierung, S. 55-56, in Absatzwirtschaft 10/2004
- **Heller, E.:** Wie Farben wirken, München 2000
- **Hellmann, K.-U.:** Soziologie der Marke, Frankfurt am Main 2003
- **Henrion / Ludlow / Schmidt:** Markenmanagement 2005 – Ergebnisse einer Befragung unter den Top 100 Unternehmen Deutschlands, Identity Consultants, Hamburg 2005
- **Heppelmann / Lürwer:** „Analyse hybrider Formen des Markenverhaltens“. URL: <http://www.markenverband.de/gem/publikationen.php4?action=show&id=35> (2001) (Stand 27.06.2003)
- **Herbrand, N. O. / Röhrig, S. (Hrsg.):** Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, Stuttgart 2006
- **Hermanns, A. / Berndt, R. (Hrsg.):** Handbuch Kommunikations-Management, Wiesbaden 1993
- **Hermes, V.:** Kopf statt Bauch – Tools für die Promi-Wahl, S. 34-36, in Absatzwirtschaft 12/2004
- **Herrling, E. / Mayländer, R.:** Bankdienstleistungen kundenorientiert verkaufen, 2. Aufl., Wiesbaden 1994
- **Herrmann, A. / Homburg, C. (Hrsg.):** Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000
- **Herrmann, C.:** Die Zukunft der Marke – Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markenerfolg, Frankfurt am Main 1999
- **Herrmann-Pillath, C.:** Grundriss der Evolutionsökonomik, München 2002
- **Hinterberger, G.:** Integrationsmodell im Verbund – Privatkundenvertrieb im Multikanalsystem, S. 261-276, in Effert, D. / Köhler, V. (Hrsg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme – Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft von Banken, Wiesbaden 2004
- **Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.):** Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2009
- **Hold, D. B. / Quelch, J. A. / Taylor, E. L.:** Wie aus Feinden Kunden werden, S. 20-31, in Harvard Business Manager 3/2005
- **Homburg, Ch. / Fürst, A.:** Gutenbergs Werk aus Sicht der heutigen Marketing-Forschung, S. 17-50, in Reese, J. / Stevens, M. (Hrsg.): Erich Gutenbergs Theorie der Unternehmung - Wirkungen auf die heutige Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2008
- **Horx, M.:** Warum ein Markenbruch?, S. 10-101, in Horx, M. / Wippermann, P. (Hrsg.): Markenkult – Wie Marken zu Ikonen werden, München 1998
- **Horx, M. / Wippermann, P. (Hrsg.):** Markenkult – Wie Marken zu Ikonen werden, München 1998

- **Hubbard, M.:** Markenführung von innen nach außen – Zur Rolle der internen Kommunikation als Werttreiber für Marken, Wiesbaden 2004
- **Huber, F. / Meyer, F. / Vollmann, S.:** Brand the Bank – Der Einfluss der Dienstleistungsmarke beim Direct Banking – eine conjointanalytische Studie, Center of Market-Oriented Product and Production Management, Managementorientierte Arbeitspapiere, P17, Mainz 2009
- **Huber, K.:** IMAGE – Global Image, Corporate Image, Marken-Image, Produkt-Image, 2. Auf., Landsberg / Lech 1990
- **Hünerberg, R.:** Einführung – Internationales Marketing und Süd-Korea, S. 1-16, in Hünerberg, R. (Hrsg.): Süd-Korea als Auslandsmarkt – Marktbedingungen und internationales Marketing, Wiesbaden 2001a
- **Hünerberg, R. (Hrsg.):** Süd-Korea als Auslandsmarkt – Marktbedingungen und internationales Marketing, Wiesbaden 2001a
- **Hünerberg, R.:** Zur Konvergenz der Kulturen im Zeitalter der Globalisierung – Vorüberlegungen und erste empirische Befunde am Beispiel Korea, S. 107-132, in Hünerberg, R. (Hrsg.): Süd-Korea als Auslandsmarkt – Marktbedingungen und internationales Marketing, Wiesbaden 2001a
- **Hünerberg, R.:** Globalisierung der Wirtschaft durch Konvergenz der Kulturen? – Vorüberlegungen und erste empirische Befunde, S. 253-269, in Clermont, A. / Schmeisser, W. / Krinhove, D. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, München 2001b
- **Hünerberg, R.:** Zur Komplexität von Marketinginstrumenten – Konzeptionelle Überlegungen zu einer innovativen Integration von Kommunikation und Distribution als Herausforderung an eine marktorientierte Unternehmensführung, S. 165-186, in Hünerberg, R. / Mann, A. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten, Wiesbaden 2009
- **Hünerberg, R. / Choi, S.:** Zur Entwicklung des Marketing, S. 1-21, in Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften, Vol. 20, Dez., 1999
- **Hünerberg, R. / Heise, G. (Hrsg.):** Multi-Media und Marketing – Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 1995
- **Hünerberg, R. / Mann, A. (Hrsg.):** Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten, Wiesbaden 2009
- **Irmscher, M.:** Markenmanagement – Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb – Eine informationsökonomische Analyse, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1997
- **Jacob, A.:** Corporate Banking – Selbsterstellung von Finanzdienstleistungen durch Nichtbankunternehmen, Wiesbaden 1996
- **James, W.:** The Principles of Psychology, New York 1890
- **Jasny, R.:** Die Zukunft der Wertschöpfungskette von Banken, S. 507-524, in Wiedmann, K.-P. / Klee, A. / Buxel, H. / Buckler, F. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister – Innovative Strategien – Konzepte – Tools, Wiesbaden 2003
- **Jost, P.-J.:** Organisation und Koordination – Eine ökonomische Einführung, Wiesbaden 2000

- **Jung, H. / von Matt, J.-R.:** Momentum – Die Kraft, die Werbung heute braucht, Berlin 2002
- **Kaas, K.-P.:** Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, S. 48-52, in Werbeforschung & Praxis, Nr. 3, 1990
- **Kaas, K.-P.:** Marketing und Neue Institutionenlehre, Arbeitspapier Nr. 1 (aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorien) des Lehrstuhls für Marketing, Universität Frankfurt am Main 1992
- **Kaas, K.-P.:** Ansätze einer institutionsökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens, S. 245-259, in Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.): Konsumentenforschung – gewidmet Werber Kroeber-Riel zum 60. Geburtstag, München 1994
- **Kapferer, J. N.:** Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg / Lech 1992
- **Kapferer, J. N.:** Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2. Aufl., London 1998
- **Karle, R.:** Der Kunde wird immer mehr zum Handicap, S. 136-140, in Absatzwirtschaft Marken 2006
- **Karmasin, H.:** Produkte als Botschaft – Was macht Produkte einzigartig und unverwechselbar, Stuttgart 1993
- **Karmasin, H.:** Produkte als Botschaft, 2. Aufl., Wien 1998
- **Keller, G. / Keller, T.:** Marketing, Mannheim 1993
- **Keller, K. L.:** Strategic Brand Management, Upper Saddle River 1998
- **Keller, K. L.:** Strategic Brand Management, New York 2008
- **Keller, K. L.:** Research Dialogue: Understanding the richness of brand relationships: Research dialogue on brands as intentional agents, S. 186-190, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Kellner, J.:** Lifestyle-Markenstrategien, S. 619-643, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I, Stuttgart 1994
- **Kervyn, N. / Fiske, S. T. / Malone, C.:** Research Dialogue: Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brands perception, S. 166-176, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Kienle, M.-D.:** Der Institutionenökonomische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart, Abteilung VI, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1997
- **Kim, J. / York, K. M. / Lim, J.-S.:** The role of brands in recruitment: A mixed-brand strategy approach, S. 165-179, in Marketing Letters, Vol. 22, Nr. 2, 2011
- **King, C. / Grace, D.:** Internal branding: Exploring the employee's perspective, S. 358-372, in Journal of Brand Management, Vol. 15, Nr. 5, 2008
- **Kirchner S.:** „Namensänderungen professionell planen und durchführen“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/8/SH/0/ID/2921/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_1003000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (2004) (Stand 07.11.2004)
- **Klante, O.:** Identifikation und Erklärung von Markenerosion, Wiesbaden 2004

- **Klaus, K.:** Banken und Erlebnisorientierung – Verhaltenswirkungen aus umweltspsychologischer Perspektive, Wiesbaden 2007
- **Klein, N.:** No Logo! – Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern, 5. Aufl., München 2002
- **Kleine, R. / Kleine, S. / Kernan, J. B.:** Mundane Consumption and the self: Social-Identity Perspective, S. 209-235, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 2 (3), 1993
- **Klingebiel, N.:** Performance Measurement Systeme, S. 655-663, in WISU, 26. Jg., Heft 7, 1997
- **Klink, R. R.:** Gender differences in new brand name response, S. 313-326, in Marketing Letters, Vol. 20, Nr. 3, 2009
- **Klink, R. R. / Athaide, G. A.:** Creating brand personality with brand names, S. 109-117, in Marketing Letters, Vol. 23, Nr. 1, März 2012
- **Kluge, F.:** Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 23. Aufl., Berlin 1999
- **Konetzny, M.:** “Immaterielle Vermögensgegenstände – Behandlung nach BilMoG“. URL: <http://www.vnr.de/b2b/steuern-buchfuehrung/steuern/immaterielle-vermoegensgegenstaende-behandlung-nach-bilmog.html> (o.J.) (Stand 03.01.2010)
- **Kotler, P.:** Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, S. 132-135, in Journal of Marketing, Vol. 75, Nr. 4, Juli 2011
- **Kotler, P. / Bliemel, F.:** Marketing-Management, 9. Aufl., Stuttgart 1999
- **Kotler, P. / Bliemel, F.:** Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001
- **Kramer, D.:** Fine-Tuning für Werbebilder – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, Wiesbaden 1998
- **Kranz, M.:** Markenbewertung – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung, S. 429-458, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Krauter, J. / Kübler, F. / Krauß, U.:** Kundenbindung im Finanz-Vertrieb – Financial Profile Management® als erfolgreiches Geschäftsmodell, Wiesbaden 2003
- **Kroeber-Riel, W.:** Strategie und Technik der Werbung, 2. Aufl., Stuttgart 1990
- **Kroeber-Riel, W.:** Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992
- **Kroeber-Riel, W.:** Bildkommunikation, München 1993a
- **Kroeber-Riel, W.:** Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 4. Aufl. Stuttgart 1993b
- **Kroeber-Riel, W. / Esch, F. R.:** Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 5. Aufl., Stuttgart 2000
- **Kupferberg, C.:** Dem Markenartikel gehört die Zukunft, S. 358-360, in Das Plakat – Zeitschrift des Vereins der Plakatfreunde für Kunst in der Reklame, 12. Jahrgang, Charlottenburg Juni 1921
- **Labrecque, L. I. / Krishen, A. S. / Grzeskowiak, S.:** Exploring social motivations for brand loyalty: Conformity versus escapism, S. 457-472, in Journal of Brand Management, Vol. 18, Nr. 7, 2011
- **Lackum von, K. H.:** Mit Branding an die Spitze! Wie Sie auch ohne Werbemillionen die Konkurrenz überflügeln, Wiesbaden 2004

- **Lange, D. / Washburn, N. T.:** Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility, S. 300-326, in Academy of Management Review, Vol. 37, Nr. 2, April 2012
- **Lange, P.:** Marken- und Kennzeichenrecht, München 2006
- **Lange, T. A. / Schulze, H. (Hrsg.):** Wertmanagement in Banken, Wiesbaden 2005
- **Langner, T.:** Integriertes Branding – Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden 2003
- **Lasogga, F.:** Emotionale Anzeigen- und Direktwerbung im Investitionsgüterbereich – Eine exploratorische Studie zu den Einsatzmöglichkeiten von Erlebniswerten in der Investitionsgüterbranche, Frankfurt am Main 1998
- **Lasslop, I.:** Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, S. 327-352, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Laux, C. / Walz, U.:** Cross-Selling Lending and Underwriting: Scope Economies and Incentives, S. 341-367, in Review of Finance, Nr. 13, 2009
- **LeBoeuf, R. A. / Simmons, J. P.:** Branding Alters Attitude Functions and Reduces the Advantage of Function-Matching Persuasive Appeals, S. 348-360, in Journal of Marketing Research, Vol. XLVII, April 2010
- **Liebl, C.:** Mehr Strahlkraft für die Marke durch Kommunikations-Controlling, S. 62-68, in Absatzwirtschaft 10/2004
- **Liebmann, H.-P.:** Auf den Spuren der „Neuen Kunden“, S. 37-54, in Zentes, J. / Liebmann, H.-P. (Hrsg.): Trendbuch Handel, Düsseldorf / München 1996
- **Lightfood, C. / Gerstman, R.:** Brand Packaging, S. 46-55, in Hart, S. / Murphy, J. M. (Hrsg.): Brands - The next wealth creators, New York 1998
- **Link, J.:** Führungssysteme – Strategische Herausforderungen für Organisation, Controlling und Personalwesen, München 1996
- **Link, J. / Gerth, N. / Voßbeck, E.:** Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München 2000
- **Link, J. / Hildebrand, V.:** Database-Marketing und Computer Aided Selling, München 1993
- **Linxweiler, R.:** Marken-Design – Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 1999
- **Linxweiler, R.:** BrandScoreCard – Ein neues Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt 2001
- **Longauer, L. / Schneider, M.:** Markenrecht – Das kennzeichenrechtliche Umfeld für Finanzdienstleister, S. 164-183, in Pedergnana, M. / Schneider, M. / Vogler, S. (Hrsg.): Banks & Brands, Bern 2003
- **Ludwig, E.:** Management von Markensystemen am Beispiel von Tourismusunternehmen, St. Gallen 2001
- **Lüppens, M.:** Der Markendiamant – Marken richtig vermarkten, Wiesbaden 2006
- **Lummer, K. / Volter, D.:** Zeit für den Wandel zur Vertriebsbank nehmen, S. 14, in Bankmagazin, Februar 2007

- **MacInnis**, D. J.: Research Dialogue: „Brands as Intentional Agents“: Questions and extensions, S. 195-198, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Magnoni**, F. / **Roux**, E.: The impact of Step-down line extension on consumer-brand relationship: A risky strategy for luxury brands, S. 595-608, in Journal of Brand Management, Vol. 19, Nr. 7, 2012
- **Mai**, R.: Der Herkunftslandeffekt: Eine kritische Würdigung des State of the Art, S. 91-121, in Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 61, Nr. 2-3, November 2011
- **Maier**, M.: Finanz-Dienstleistungen im Privatkundengeschäft – Dynamik im Markt und Marketing, S. 1667-1685, in Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart 1998
- **Maier**, M.: Markenmanagement bei Kreditinstituten, München 1999
- **Malär**, L. / **Krohmer**, H. / **Hoyer**, W. D. / **Nyffenegger**, B.: Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self, S. 35-52, in Journal of Marketing, Vol. 75, Nr. 4, July 2011
- **Mann**, A.: Dialogmarketing – Konzeption und empirische Befunde, Wiesbaden 2004
- **Mann**, A.: Erfolgreiche Zielgruppensegmentierung ist dynamisch, S. 74-77, in Absatzwirtschaft 8/2006
- **Mann**, A.: Dialogmarketing-Excellence – Qualitäts- und Wertorientierung in der direkten Kundenansprache, S. 551-586, in Hünerberg, R. / Mann, A. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten, Wiesbaden 2009
- **Mao**, H. / **Mariadoss**, B. J. / **Echambadi**, R. / **Chennamaneni**, P. R.: Brand extensions via complements or substitutes: The moderating role of manufacturing transferability, S. 279-292, in Marketing Letters, Vol. 23, Issue 1, März 2012
- **Mattenkloft**, A.: Emotionale Bindung an Marken, S. 257-274, in Florack, A. / Scarabis, M. / Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München 2007
- **Mattmüller**, R. / **Irion**, T. / **Götting**, P.: Ingredient Branding – Grundlagen zur terminologischen und inhaltlichen Bestimmung, S. 2-23, in Mattmüller, R. / Michael, B. M. / Tunder, R.: Aufbruch – Ingredient Branding schafft Werte, München 2009
- **Mattmüller**, R. / **Michael**, B. M. / **Tunder**, R.: Aufbruch – Ingredient Branding schafft Werte, München 2009
- **Matzdorf**, S.: „Ansätze zum Aufbau von Marken im Internet“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/1/SH/0/ID/22232/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_10030000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (2001) (Stand 23.12.2004)
- **Mayer**, H.: Werbewirkung und Kaufverhalten – unter ökonomischen und psychologischen Aspekten, Stuttgart 1990
- **McCarthy**, J.: Basic Marketing – A Managerial Approach, 5. Aufl., Homewood 1975
- **Meffert**, H.: Strategien zur Profilierung von Marken, S. 129-156, in Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- **Meffert**, H.: Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, S. 173-197, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band 1, Stuttgart 1994a
- **Meffert**, H.: Marketing-Management, Wiesbaden 1994b

- **Meffert**, H.: Marketing – Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Aufl. Wiesbaden 1998
- **Meffert**, H.: Strategische Optionen der Markenführung, S. 135-166, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meffert**, H.: „Faszinieren statt Rabattieren – durch Marken mit Identität den Kunden begeistern“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/id/31259/aktelem/DOCUMENT_1003459/home/2/index.html (o.J.) (Stand 21.11.2004)
- **Meffert**, H.: „Marke wird nicht von außen aufgebaut, sondern von innen gelebt“. URL: http://absatzwirtschaft.de/psaw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/1/SH/01D/23164/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_10030000/aktelem/PAGE_1003205/index.html (o.J.) (Stand 07.11.2004)
- **Meffert**, H. / **Backhaus**, K. / **Becker**, J. (Hrsg.): Wissenschaftliche Gesellschaft für Unternehmensführung e.V. – Arbeitspapier 121, Münster 1998
- **Meffert**, H. / **Bruhn**, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- **Meffert**, H. / **Burmann**, C.: Markenbildung und Markenstrategie, S. 167-187, in Albers, S. / Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2000
- **Meffert**, H. / **Burmann**, C.: Controlling von Markeninvestitionen – Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken, S. 459-476, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meffert**, H. / **Burmann**, C.: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, S. 35-72, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meffert**, H. / **Burmann**, C.: Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, S. 17-34, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meffert**, H. / **Burmann**, C. / **Koers**, M.: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, S. 3-15, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meffert**, H. / **Burmann**, C. / **Koers**, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meffert**, H. / **Giloth**, M.: Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, S. 99-134, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002

- **Meffert, H. / Koers, M.:** Markencontrolling – Theoretische Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung auf Basis der Balanced Scorecard, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 143, Münster 2001
- **Meffert, H. / Koers, M.:** Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, S. 403-428, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meffert, H. / Perry, J.:** Mehrmarkenstrategie – Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, S. 1-46, in Meffert, H. / Backhaus, K. / Becker, J. (Hrsg.): Wissenschaftliche Gesellschaft für Unternehmensführung e.V. – Arbeitspapier 121, Münster 1998
- **Meffert, H. / Perry, J.:** Mehrmarkenstrategien – Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, S. 201-232, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Meidan, A.:** Markenmanagement bei Kreditinstituten, München 1999
- **Meier-Kortwig, H. / Stüwe, B.:** Gestaltet Werte – Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird, S. 190-197, in Absatzwirtschaft, 43. Jg., Sondernummer Oktober, 2000
- **Meierwisch, T.:** Auswirkungen des Wertewandels auf das Konsumentenverhalten im Dienstleistungsbereich dargestellt am Beispiel des Privatkundengeschäfts von Kreditinstituten, Band 11 der Forschungsbeiträge des Lehrstuhls Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer und der Fördergesellschaft Finanzdienstleistungs-Marketing (FFM) e.V., Mainz 1993
- **Melewar, T. C.:** Development and progress in brand research, S. 117-118, in Journal of Brand Management, Vol. 16, Nr. 3, 2008
- **Mellerowicz, K.:** Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München und Berlin 1963
- **Meyer, A.:** Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, S. 895-921, in Hermanns, A. / Berndt, R. (Hrsg.): Handbuch Kommunikations-Management, Wiesbaden 1993
- **Meyer, A.:** Dienstleistungs-Marketing, 6. Aufl., Augsburg 1994
- **Meyer, A.:** Dienstleistungs-Marketing – Grundlagen und Gliederung des Handbuchs, S. 3-21, in Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart 1998
- **Meyer, A. (Hrsg.):** Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1-2, Stuttgart 1998
- **Meyer, A. (Hrsg.):** Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1999
- **Meyer, A. / Maier, M.:** Alle Banken sind gleich. Was leisten Marken?, S. 102-107, in Absatzwirtschaft Sonderheft 1997
- **Meyer, A. / Maier, M.:** Markenpolitik für Banken – einige Anregungen und Beispiele, S. 78-92, in Tomczak, T. / Schögel, M. / Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998

- **Meyer, A. / Mattmüller, R.:** Marketing, S. 837-932, in Corsten, H. / Reiß, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, München 1994
- **Meyer, A. / Schwartz, D.:** Markenpolitik und Kundenservicepolitik, S. 1189-1200, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Marke aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band II, Stuttgart 1994
- **Michael, B. M.:** Die Marke ist tot. Es lebe die Marke!, S. 409-418, in Grey (Hrsg.): Wie man Marken Charakter gibt – Wer für Märkte der Zukunft plant, muss sich von mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt., Stuttgart 1993
- **Michael, B. M.:** „Der Markt mutiert zur Sanduhr“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/52/index.html> (o.J.) (Stand 29.12.2004)
- **Michael, B. M.:** „Gestern ist heute wieder chic“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/Content/pv/p/1003458/t/fkol/b/63386/default.aspx/index.html> (o.J.) (Stand 01.04.2008)
- **Michael, B. M.:** „Wie viel Langeweile erträgt der Verbraucher?“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/SH/0/aktelem/DOCUMENT_1003459/home/2/id/27145/index.html (o.J.) (Stand 01.12.2004)
- **Michael, B. M. / Brandmeier, K.:** Pro und Contra – Nutzen oder schaden Prominente Testimonials der Marke, S. 38-39, in Absatzwirtschaft 12/2004
- **Monga, A. B. / John, D. R.:** What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation, S. 80-92, in Journal of Marketing, Vol. 74, Nr. 3, May 2010
- **Mono, M.:** Branding – Vom Briefing bis zu Marke, München 2002
- **Moon, M. / Millison, D.:** Brandheiße Marken – Markentechnik und Vertrauensbildung im Internet-Zeitalter, Berlin 2002
- **Müick, T.:** Banking goes Shopping, S. 220-239, in Schmoll, A. / Ronzal, W. (Hrsg.): Neue Wege zum Kunden – Multi-Channel-Vertrieb im Bankgeschäft, Wiesbaden 2001
- **Mühlendahl von, A.:** Deutsches Markenrecht – Texte und Materialien, München 1995
- **Munkelt, I.:** „Passt Ebay zur Commerzbank“. URL: http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Marke-Strategie/News/pv/p/1003002/t_ft/b/61002/default.aspx/passt-ebay-zur-commerbank.html (o.J.) (Stand 18.07.2007)
- **Naegeli, P. / Lehmann, U. K.:** Balanced Scorecard – Operationalisierung der Markenführung mit der Balanced Scorecard, S. 318-335, in Pedergrana, M. / Schneider, M. / Vogler, S. (Hrsg.): Banks & Brands, Bern 2003
- **Neibecker, B.:** Werbewirkungsanalyse mit Expertensystemen, Heidelberg 1990
- **Netzel, W.:** Countdown zu einer einheitlichen Markenbildung läuft, S. 3, in Die Sparkassen Zeitung, Nr. 26, Ausgabe 29. Juni 2007
- **Neumann, H.:** Warenzeichengesetz – Kommentar, Baden-Baden 1992
- **Norris, D. G.:** Ingredient Branding – A Strategy Option with multiple Benefits, S. 19-31, in Journal of Consumer Marketing, Vol. 9, Nr. 3, 1992

- **Oelsnitz, D.:** Dienstleistungsmarken – Konzepte und Möglichkeiten einer markengestützten Serviceprofilierung, S. 66-89, in Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherwirtschaft, Heft 1, 1997
- **Opaschowski, H. W.:** Freizeit 2001 – Ein Blick in die Zukunft unserer Freizeit, Hamburg 1992
- **Otte, T.:** Die Bewegungsgesetze der Produktmarke, Hamburg 1991
- **Otte, T.:** Marke als System, Hamburg 1993
- **Overmann, D.:** Kundenbindungsmanagement von Kreditinstituten, München 1996
- **o.V.:** Klar & Kreativ: Markenführung ist nicht unbedingt eine Frage des Geldes, S. 117, in Absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag 2004
- **o.V.:** Marken im Duell – Marken-Award 2005, S. 76-79, in Absatzwirtschaft Marken 2005
- **o.V.:** „Akustische Markenführung“, S. 96, in Absatzwirtschaft 3/2005
- **o.V.:** „Umfrageergebnisse zum Thema Erlebnisbanking“. URL: http://www.bankmagazin.de/index.php?reconnect=on&vote_id=195&do=vote_result&msg.html (2005) (Stand 11.12.2005)
- **o.V.:** „Banking ohne Barrieren“, S. 16-17, in Märkte und Trends – Private Banking Magazin 2/2006, Ausgabe 1
- **o.V.:** Der Ton macht das Image, S. 41, in Absatzwirtschaft 3/2006
- **o.V.:** Beraten und verkauft, S. 13-16, in FINANZtest 02/2007
- **o.V.:** „Corporate Social Responsibility – Unternehmensverhalten wird kaufrelevant“. URL: <http://absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/02/index.html> (2007) (Stand 16.01.2007)
- **o.V.:** Forschung: Markenwahrnehmung durch CSR“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/newsletter/id/213279/index.html> (2008) (Stand 08.08.2008)
- **o.V.:** „Basel III“. URL: <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Base13/basel3.html> (o.J.) (Stand 04.01.2013)
- **o.V.:** „Copyright“. URL: <http://www.urheberrecht.justlaw.de/copyright.htm> (o.J.) (Stand 02.01.2010)
- **o.V.:** „Corporate Identity: Der Ton macht die Musik“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/05/index.html> (o.J.) (Stand 18.02.2006)
- **o.V.:** „Corporate Voice: Sound Branding gehört nicht in die Technikabteilung“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/03/index.html> (o.J.) (Stand 18.01.2007)
- **o.V.:** „Das BilMoG ist durch“. URL: <http://www.pwc.de/de/rechnungslegung/das-bilmog-ist-durch.jhtml> (o.J.) (Stand 03.01.2010)
- **o.V.:** „EZB unterstützt Initiative der Banken: Neues Gütesiegel für Geldmarktpapiere“. URL: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/boerse-inside/neues-guetesiegel-fuer-geldmarktpapiere/2679780.html> (2006) (Stand 02.03.2011)

- **o.V.:** „Gebrauchsmustergesetz“. URL:
<http://www.gebrauchsmustergesetz.de/gbmg.htm> (o.J.) (Stand 02.01.2011)
- **o.V.:** „Gesetz über den rechtlichen Schutz von Mustern und Modellen (Geschmacksmustergesetz - GeschmMG)“. URL:
http://bundesrecht.juris.de/geschmmg_2004/BJNR039010004.html#BJNR039010004BJNG000100000 (o.J.) (Stand 02.01.2011)
- **o.V.:** „Marke – Kinder kopieren ihre Eltern“. URL:
http://www.absatzwirtschaft.de/Content/Marke-Strategie/News/_pv/ p/1003002/ t/ft/ b/61773/default.aspx/marken-kinder-kopieren-ihre-eltern.html (o.J.) (Stand 13.09.2007)
- **o.V.:** „Markenmanagement hat Hochschuladresse“. URL:
<http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/20/index.html> (o.J.) (Stand 26.05.2006)
- **o.V.:** „Materieller Luxus verliert an Bedeutung“. URL:
<http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/29/index> (o.J.) (Stand 18.07.2007)
- **o.V.:** „Retailbanking: Die Branche investiert kräftig in Marketing und Vertrieb“. URL:
<http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/47/index.html> (2006) (Stand 29.11.2006)
- **o.V.:** „Selbst- vs. Marken-Image - Muss eine Marke zu ihren Kunden passen?“. URL:
<http://www.marketingverein.de/Bestellung-Forschungspapiere.pdf> (o.J.) (Stand 15.03.2004)
- **o.V.:** „Sound Branding: Werbebranche setzt auf akustische Markenerlebnisse“. URL:
<http://www.absatzwirtschaft.de/aswwwshow/fn/asw/sfn/newsletter/ww/34/index.html> (o.J.) (Stand 28.08.2007)
- **o.V.:** „VERORDNUNG (EG) Nr. 40/94 DES RATES vom 20. Dezember 1993 über die Gemeinschaftsmarke“. URL:
<http://oami.europa.eu/de/mark/aspects/reg/reg4094.htm#0010> (o.J.) (Stand 02.01.2011)
- **o.V.:** „Werktitel“. URL: http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_5.html (o.J.) (Stand 01.02.2015)
- **o.V.:** „Werktitel“. URL: http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_15.html (o.J.) (Stand 01.02.2015)
- **Packard, V.:** Die geheimen Verführer – Der Griff nach dem Unbewussten in jedermann, Düsseldorf / Wien 1958
- **Pare, V. / Dawes, J.:** The persistence of excess brand loyalty over multiple years, S. 163-175, in Marketing Letters, Band 23, Nr. 1, März 2012
- **Park, C. W. / MacInnis, D. J. / Priester, J. / Eisingerich, A. B. / Iacobucci, D.:** Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers, S. 1-17, in Journal of Marketing, Vol. 74, Nr. 6, November 2010
- **Paul, M.:** „Marken mit Geschichte. Und die Geschichte der Marke“. URL:
http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/bildpage/cn/cc_vt/id/30670/aktelem/PAGE_1003205/strucid/DOKUMENT_1003298/page1/PAGE_1002979/page2/PAGE_10030000/index.html (o.J.) (Stand 07.11.2004)

- **Pedergnana, M.:** Sponsoring zur Markenstärkung im Banking, S. 430-445, in Pedergnana, M. / Schneider, M. / Vogler, S. (Hrsg.): Banks & Brands, Bern 2003
- **Pedergnana, M. / Schneider, M. / Vogler, S.** (Hrsg.): Banks & Brands, Bern 2003
- **Pedergnana, M. / Vogler, S.:** Branding im Banking – Einleitende Gedanken, S. 8-77, in Pedergnana, M. / Schneider, M. / Vogler, S. (Hrsg.): Banks & Brands, Bern 2003
- **Pepels, W.:** Einführung in die Kommunikationspolitik – Eine Werbelehre mit Beispielen und Kontrollfragen, Stuttgart 1997
- **Petruzzellis, L. / Romanazzi, S. / Tassiello, V.:** Branding relationships in financial services: Paradigm shift in Mediterranean countries, s. 312-328, in Journal of Brand Management, Vol. 18, Nr. 4-5, 2011
- **Picot, A. / Dietl, H.:** Transaktionskostentheorie, S. 178-183, in WiSt 19 (Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Anm. des Autors), München 1990
- **Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E.:** Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997
- **Pipers, R. / Riehl, S. :** Digital Marketing – Funktionsweisen, Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren multimedialer Systeme, Bonn 1997
- **Plassmann, H. / Ramsoy, T. Z. / Milosavljevic, M.:** Branding the brain: A critical review and outlook, S. 18-36, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 1, Januar 2012
- **Platzek, H.-J.:** Vertrieboptimierung im Privatkundengeschäft der Dresdner Bank, S. 11-30, in Spreiter, M. (Hrsg.): Vertrieboptimierung in Banken – Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000
- **Pötke, A.:** Die Rolle von Vertrauen im Privatkundengeschäft bei Kreditinstituten – Konzeptionelle Ausgestaltungsmöglichkeiten und Probleme, München 2000
- **Polan, R.:** Ein Meßkonzept für die Bankloyalität – Investitionen in Bank/Kunde-Beziehungen unter Risikoaspekten, Wiesbaden 1995
- **Porter, M. E.:** Competitive Strategy, Boston 1998
- **Prießnitz, H.:** Mehr als ein Zeichen – Die Geschichte der Marke – Von der experimentellen Vermarktungsidee zur weltumspannenden Strategie, S. 3-22, in Herbrand, N. O. / Röhrig, S. (Hrsg.): Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, Stuttgart 2006
- **Priester, J. R. / Petty, R. E.:** Research dialogue introduction, S. 165, Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 2, April 2012
- **Priewasser, E.:** Bankbetriebslehre, 6. Aufl. München 1998
- **Psychonomics Financial Research** (Hrsg): „Kundenmonitor Bank 2010“, URL: www.psychonomics.de/filemanager/download/1953 (Stand 30.01.2011)
- **Rangaswamy, A. / Burke, R. R. / Oliva, T. A.:** Brand Equity and the Extendibility of Brand Names, S. 61-75, in International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, 1993
- **Reddy, S. K. / Holak, S. L. / Bhat, S.:** To extend or not to extend – Success determinants of line extensions, S. 243-262, in Journal of Marketing Research, Vol. XXXI, Mai 1994
- **Reese, J. / Stevens, M.** (Hrsg.): Erich Gutenbergs Theorie der Unternehmung – Wirkungen auf die heutige Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2008

- **Rego, L. L. / Billett, M. / Morgan, N. A.:** Consumer-Based Brand Equity and Firm Risk, S. 47-66, in *Journal of Marketing*, Vol. 73, November 2009
- **Reimann, M. / Castano, R. / Zaichkowsky, J. / Bechara, A.:** How we related to brands: Psychological and neurophysiological insights into consumer-brand relationships, S. 128-142, in *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, Issue 1, Januar 2012
- **Reinke, H. J.:** Die Privatkundenstrategie von Union Investment, S. 277-296, in Effert, D. / Köhler, V. (Hrsg.): *Wettbewerb der Vertriebssysteme – Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft von Banken*, Wiesbaden 2004
- **Renkel, H.-P. / Häuser, M.:** Sind Non- und Near-Banks eine Bedrohung klassischer Banken? Pro & Contra, S. 32-33, in *Bankmagazin* 02/2007
- **Richter, M. / Werner, G.:** Marken im Bereich Dienstleistungen – Gib es das überhaupt?, S. 24-35, in Tomczak, T. / Schögel, M. / Ludwig, E. (Hrsg.): *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen 1998
- **Richter-Mundani, S.:** Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute – Der Zusammenhang von Kundenorientierung, Dienstleistungsqualität und Beschwerdemanagement, Wiesbaden 1999
- **Rieger, B.:** Ganzheitliche Markengestaltung, S. 725-752, in Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Marke aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*, Band II, Stuttgart 1994
- **Ries, A.:** *The Origin of Brands - Discover the Natural Laws of Product Innovation and Business Survival*, New York 2004
- **Ripperger, T.:** *Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen 1998
- **Rode, F. A.:** Ist Werbewirkung soziologisch erklärbar? Werbewirkungsforschung heute, Düsseldorf 1994
- **Romani, S. / Gistri, G. / Pace, S.:** When counterfeits raise the appeal of luxury brands, S. 807-824, in *Marketing Letters*, Vol. 23, Nr. 3, 2012
- **Rosenberger, G. (Hrsg.):** *Konsum 2000*, Frankfurt 1992
- **Rüsch, G. / Moeller von, B.:** Volkswirtschaftliche Bedeutung der Markenartikelindustrie, S. 1909-1928, in Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*, Band III, Stuttgart 1994
- **Sander, M.:** Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken – Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg, 1994a
- **Sander, M.:** Die Bewertung internationaler Marken auf Basis der hedonischen Theorie, S. 234-245, in *Marketing ZFP*, Nr. 16, 1994b
- **Sattler, H.:** Der Wert von Marken (brand equity), Kiel 1994
- **Sattler, H.:** Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers, S. 473-495, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 68. Jg., 1998
- **Sattler, H. / Kaufmann, G. / Rodenhausen, T.:** Markentransfers – Gefahr für die Muttermarke?, S. 52-55, in *Absatzwirtschaft* 2/2005
- **Schäfer, H.:** Information und Kooperation im Absatz von Bankdienstleistungen, S. 531-544, in *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)*, Nr. 6, 1995

- **Scheier, C. / Held, D.:** Neuromarketing – Neue Sichtweisen, S. 30-34, in Absatzwirtschaft 11/2007
- **Schleusener, M.:** Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungsmarken, S. 263-290, in Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002
- **Schmidt, H. J. / Weinland, L.:** Der Erfolg beginnt im Unternehmen, S. 56, in Absatzwirtschaft 3/2007
- **Schmitt, B.:** The consumer psychology of brands, S. 7-17, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue. 1, Januar 2012
- **Schmoll, A. / Ronzal, W. (Hrsg.):** Neue Wege zum Kunden – Multi-Channel-Vertrieb im Bankgeschäft, Wiesbaden 2001
- **Schoenheit, I.:** Verhalten wird kaufrelevant – Corporate Social Responsibility, S. 41, in Absatzwirtschaft 2/2007
- **Schröder, A.:** Qualitätsmanagement als Orientierungsrahmen für den Markenauftritt, S. 77-102, in Süchting, J. / Heitmüller, H.-M. (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 1998
- **Schröder, H.:** Rechtliche Probleme im Rahmen von Markenstrategien – dargestellt an ausgewählten Fallbeispielen aus der Praxis, S. 1683-1712, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band III, Stuttgart 1994
- **Schumeckers, G.:** Die zehn A+E-Kundengruppen, S. 95-99, in Betriebswirtschaftliche Blätter, 32. Jg., Heft 3, 1983
- **Schulze, G.:** Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt / New York 1996
- **Schweiger, G. / Schrattenecker, G.:** Werbung – Eine Einführung, 4. Aufl., Stuttgart 1995
- **Seebauer, M.:** Wertorientierte Markenpolitik europäischer Banken im Privatkundengeschäft, Hamburg 2004
- **Seidenschwarz, W.:** Target Costing – Markenorientiertes Zielkostenmanagement, München 1993
- **Shachar, R. / Erdem, T. / Cutright, K. M. / Fitzsimons, G. J.:** Brands: The Opiate of the Nonreligious Masses, S. 1-19, in Marketing Science, Inform 2010
- **Shankar, V. / Azar, P. / Fuller, M.:** Practise Prize Paper – BRAN*EQT: A Multicategory Brand equity Model and its Application at Allstate, S. 567-584, in Marketing Science, Vol. 27, July/August 2008
- **Shin, S. / Misra, S. / Horsky, D.:** Disentangling Preferences and Learning in Brand Choice Models, S. 115-136, in Marketing Science, Vol. 31, Nr. 1, Januar-Februar 2012
- **Shiv, B. / Yoon, C.:** Integrating neurophysiological and psychological approaches: Towards an advancement of brand insights, S. 3-6, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 1, Januar 2012
- **Silver, L. / Berggren, B.:** The Close Relationship Strategy – Corporate brand development in banking, S. 289-300, in Journal of Brand Management, Vol. 17, Nr. 4, 2010

- **Simpson, J. A. / Griskevicius, V. / Rothman, A. J.:** Research Dialogue: Consumer decisions in relationships, S. 304-314, in *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, Issue 3, Juli 2012a
- **Simpson, J. A. / Griskevicius, V. / Rothman, A. J.:** Research Dialogue: Bringing relationships into consumer decision-making, S. 329-331 in *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, Issue 3, Juli 2012b
- **Sinapuelas, I. C. / Robinson, W. T.:** Entry for supermarket feature me-too brands: An empirical explanation of incidence and timing, S. 183-196, in *Marketing Letters*, Vol. 20, Nr. 2, 2009
- **Sonnier, G. / Ainslie, A.:** Estimating the Value of Brand-Image Associations: The Role of General and Specific Brand Image, S. 518-531, in *Journal of Marketing Research*, Vol. 48, Nr. 3, Juni 2011
- **Spiegel, B.:** Werbepsychologische Untersuchungsmethoden – Experimentelle Forschungs- und Prüfverfahren, 2. Aufl., Berlin 1970
- **Spreiter, M. (Hrsg.):** Private Banking – Kundenbindung und Ertragssteigerung in der Praxis, Wiesbaden 2005
- **Spremann, K.:** Asymmetrische Information, S. 561-586, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 60. Jg., Heft 5/6, 1990
- **Stahl, F. / Heitmann, M. / Lehmann, D. R. / Neslin, S. A.:** The Impact of Brand Equity on Consumer Acquisition, Retention and Profit Margin, S. 44-63, in *Journal of Marketing*, Vol. 76, Juli 2012
- **Statistisches Bundesamt:** Bruttoinlandsprodukt für Deutschland 2009 – Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 13. Januar 2010 in Wiesbaden, S. 9, Wiesbaden 2010
- **Stauss, B.:** Markenpolitik bei Dienstleistungen – Die Dienstleistungsmarke, S. 559-580, in Bruhn, M. / Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden 1998
- **Stegmaier, P. (Hrsg.):** Marken Visionen – Eine neue Sicht der Markenkommunikation, München 1999
- **Stenner, F.:** Das Geschäft der Autobanken im Überblick, S. 1-16, in Stenner, F. (Hrsg.): *Handbuch Automobilbanken – Finanzdienstleistungen für Mobilität*, Berlin / Heidelberg 2010
- **Stenner, F. (Hrsg.):** *Handbuch Automobilbanken – Finanzdienstleistungen für Mobilität*, Berlin / Heidelberg 2010
- **Steria Mummert Consulting AG (Hrsg.):** *Banking Trend*, Ausgabe I/07
- **stern MarkenProfile 11 –** Die Rückkehr der Qualität, Marktforschungsstudie der Gruner+Jahr AG & Co KG, Hamburg 2005
- **Stigler, G. J.:** The Economics of Information, S. 225-231, in *Journal of Political Economy*, Vol. 69, No. 3, 1961
- **Stockmann, C.:** Elektronische Bankfilialen und virtuelle Banken – Das Privatkundengeschäft von Universalbanken im elektronischen Markt, Heidelberg 1998
- **Stöckel, H.:** *Werbung in Wort und Bild*, Frankfurt 1997
- **Ströll, P. A.:** Markenwert durch strikte Überwachung sichern, S. 48, in *Absatzwirtschaft* 11/2004

- **Stuhldreier**, U.: Mehrstufige Marktsegmentierung im Bankmarketing – Ein Erfolgsfaktor für das Privatkundengeschäft, Wiesbaden 2002
- **Süchting**, J.: Die Theorie der Bankloyalität – (immer noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?, S. 1-26, in Süchting, J. / Heitmüller, H.-M. (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 1998
- **Süchting**, J. / **Heitmüller**, H.-M. (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 1998
- **Süchting**, J. / **Paul**, S.: Bankmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 1998
- **Swaminathan**, V. / **Reddy**, S. K. / **Loughran Dommer**, S.: Spillover effects of ingredient branded strategies on brand choice: A field study, S. 237-251, in Marketing Letters, Vol. 23, Nr. 1, März 2012
- **Swoboda**, U. C.: Erfolgsfaktoren der Konsumentenbank, S. 89-92, in Finanzierung Leasing Factoring (FLF), 43. Jg., Heft 3, 1996
- **Swoboda**, U. C.: Privatkundengeschäft der Kreditinstitute, 2. Aufl., Frankfurt 1997
- **Szallies**, R.: Retail Banking in der Bewährungsprobe – Die neuen Herausforderungen im Privatkundengeschäft, S. 3-18, in Effert, D. / Köhler, V. (Hrsg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme – Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft der Banken, Wiesbaden 2004
- **Teske**, P. M.: Erfolgsfaktoren für den Allfinanzvertrieb, S. 245-260, in Effert, D. / Köhler, V. (Hrsg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme – Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft von Banken, Wiesbaden 2004
- **Theiler**, H.: „Was der Kunde will?“ - Teil II: Ganzheitliche(re) Kunden wollen ganzheitliche(re) Marken, S. 6-8, in Marketing Journal 1/1995
- **Tomczak**, T. / **Esch** / F.R. / **Roosdorp**, A.: Positionierung – Von der Entwicklung über die Umsetzung bis zum Controlling, S. 60-83, in Belz, C. (Hrsg.): Suchfelder für innovatives Marketing, Schrift 1, St. Gallen 1997
- **Tomczak**, T. / **Ludwig**, E.: Strategische Markenführung für Dienstleistungen, S. 48-65, in Tomczak, T. / Schlögel, M. / Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, 1998
- **Tomczak**, T. / **Schlögel**, M. / **Ludwig**, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998
- **Trommsdorff**, V.: Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung, S. 458-463, in Markenartikel, Heft 10, 1992
- **Trommsdorff**, V. / **Bookhagen**, A. / **Hess**, C.: Produktpositionierung, S. 766-787, in Herrmann, A. / Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000
- **Tropp**, J. / **Reichel**, D.: Die Zukunft hat längst begonnen, S. 62-67, in Die Bank, Heft 4, 2007
- **Türk**, B.: Von der Lean Production zum Lean Banking – Konzept einer theoretischen Fundierung, Wiesbaden 1996
- **Uhr**, D.: Psychologische Betrachtungen zum Markenartikel, S. 534-546, in Markenartikel, 42. Jg., Heft 11, 1980
- **Unger**, A.: Brand Jacking – Und wie Corporate Social Responsibility dagegen schützt, S. 38-40, in Markenartikel 1-2/2005

- **Völkner**, F.: Fünf Faktoren entscheiden über den Erfolg eines Markentransfers, S. 74-77, in Absatzwirtschaft 9/2004
- **Völkner**, F. / **Sattler**, H. / **Kaufmann**, G.: Image feedback effects of brand extensions: Evidence from a longitudinal field study, S. 109-124, in Marketing Letters, Vol. 19, Nr. 2, 2008
- **Vogler**, C.: Brand Character® als Erfolgsfaktor im Bankenmarketing, S. 190-197, in Tomczak, T. / Schögel, M. / Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998
- **Wahlert** von, J.: Markenartikel und Kennzeichenschutz, S. 1747-1786, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band III, Stuttgart 1994
- **Walbert**, G.: Der Erfolgsfaktor im Private Banking aus Sicht des Markeninhabers – Eine auf theoretischen Grundlagen basierende sowie empirische Analyse des Private Banking-Geschäfts der in der Schweiz ansässigen Bankinstitute, Zürich 2006
- **Waltermann**, B.: Marktsegmentierung und Markenpolitik, S. 375-394, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I, Stuttgart 1994
- **Walvis**, T. H.: Three laws of branding: Neuroscientific foundations of effective brand building, S. 176-194, in Journal of Brand Management, Vol. 16, Nr. 3, 2008
- **Weber**, J. / **Schäffer**, U.: Entwicklung von Kennzahlensystemen, WHU – Forschungspapier Nr. 62, Koblenz 1999
- **Weber**, M.: Markenpolitik des Bankbetriebs – Grundlagen und empirische Studien, Wiesbaden 1992
- **Weigel**, T.: „Deutschlands Gesellschaft >Keiner will mehr Mitte sein<“. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/deutschlands-gesellschaft-keiner-will-mehr-mitte-sein-1.1003475-2> (22.09.2010) (Stand 05.02.2011)
- **Weinberg**, P.: Erlebnismarketing, München 1992
- **Weis**, M. / **Huber**, F.: Der Wert der Markenpersönlichkeit – Das Phänomen der strategischen Positionierung von Marken, Wiesbaden 2000
- **Weise**, P.: Evolutorische Ökonomik, Skript zur Vorlesung im Sommersemester 2002, Universität Kassel, Fachbereich 7, Wirtschaftswissenschaften
- **Welling**, M.: Ökonomik der Marke – Ein Beitrag zum Theoriepluralismus in der Markenforschung, Wiesbaden 2006
- **Wichert**, C. / **Zerr**, K.: Was bringen Investitionen in die Marke, S. 50-53, in Absatzwirtschaft 8/2005
- **Wiedmann**, K. P.: Strategisches Markencontrolling, S. 1305-1336, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Marke aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band II, Stuttgart 1994
- **Wiedmann**, K. P. / **Klee**, A. / **Buxel**, H. u.a. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister – Innovative Strategien – Konzepte – Tools, Wiesbaden 2003
- **Wieseke**, J.: Implementierung innovativer Dienstleistungsmarken – Erfolgsfaktoren und Gestaltungsvorschläge auf Basis einer empirischen Mehrebenenanalyse, Wiesbaden 2004

- **Wilcox, K. / Kim, H. M. / Sen, S.:** Why Do Consumers Buy Counterfeit Luxury Brands, S. 247-259, in Journal of Marketing Research, Vol. 46, Nr. 2, 2009
- **Wild, A.:** Die Bank als Markenartikel, S. 516-520, in Die Bank, Nr. 5, 1999
- **Wildschütz, F. H.:** Internationale Werbung – Standardisierung vs. Differenzierung, S. 25-35, in Wirtschaftspraxis Verwaltungspraxis Wirtschaftswissenschaften, Heft 2, Kassel 2003
- **Wildschütz, F. H.:** Erfolgsmessung und Optimierung von Online-Werbekampagnen bei der Volkswagen AG, S. 130-137, in Eisinger, T. / Rabe, L. / Thomas, W. (Hrsg.): Performance-Marketing – Onlinewerbung messbar, transparent, erfolgsorientiert, Göttingen 2005
- **Wildschütz, F. H. / Dannenberg, M.:** Die Zeit der Taschenspieler und Illusionisten ist abgelaufen – Heute wüsste Henry Ford, welche Hälfte seiner Werbung heraus geworfenes Geld ist – zumindest im Internet!, S. 63-66, in Wirtschaftspraxis Verwaltungspraxis Wirtschaftswissenschaften, Heft 1, Kassel 2003
- **Williamson, O. E.:** Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications, New York 1975
- **Wings, H.:** Digital Business in Banken – Informationstechnologie – Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung, Wiesbaden 1999
- **Wiswede, G.:** Die Psychologie des Markenartikels, S. 71-96, in Dichtl, E. / Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Mannheim und München 1992
- **Wölfer, U.:** Produktlinienerweiterung (Line Extension), S. 527-542, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel – Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band I, Stuttgart 1994
- **Wolfersberger, H. P.:** Strategische Positionierung im Finanzdienstleistungsbereich – Zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, Wiesbaden 2004
- **Wood, W. / Hayes, T.:** Research Dialogue: Social Influence on consumer decisions: Motives, models and consequences, S. 324-328, in Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, Issue 3, Juli 2012
- **Wright, N. / Hünerberg, R.:** Making the Dream Happen – Unifying Marketing and Operations Management, Management Online Review, September 2008, Quelle: <http://www.morexpertise.com/download.php?id=103> (Stand 09.12.2010)
- **Wu, Y.:** What's in a name? What leads a firm to change its name and what the new name foreshadows, S. 1344-1359, in Journal of Banking & Finance, Vol. 34, Issue 6, Juni 2010
- **Yorke, D. A.:** The Definition of Market Segments for Banking Services, S. 14-22, in European Journal of Marketing, Vol. 16, No. 3, 1984
- **Yorkstone, E. A. / Nunes, J. C. / Matta, S.:** The Malleable Brand: The Role of Implicit Theories in Evaluating Brand Extensions, S. 80-93, in Journal of Marketing, Vol. 74, Nr. 1, Januar 2010
- **Zeltner, J.:** Globalisierung und Integration als Antwort auf die wachsenden Herausforderungen im Wealth Management, S. 11-26, in Spreiter, M. (Hrsg.): Private Banking – Kundenbindung und Ertragssteigerung in der Praxis, Wiesbaden 2005
- **Zentes, J. / Liebmann, H.-P. (Hrsg.):** Trendbuch Handel, Düsseldorf / München 1996

- **Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V.:** “Dossier – Werbemarkt in Deutschland 2009-2010“, URL: http://www.zaw.de/doc/Dossier_Deutscher_Werbemarkt_2010.pdf (o.J.) (Stand 04.01.2010)

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig, ohne unerlaubte Hilfe Dritter angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Dritte waren an der inhaltlich-materiellen Erstellung der Dissertation nicht beteiligt; insbesondere habe ich hierfür nicht die Hilfe eines Promotionsberaters in Anspruch genommen. Kein Teil dieser Arbeit ist in einem anderen Promotions- oder Habilitationsverfahren verwendet worden.