

LEHRBUCH

Christoph Burmann
Tilo Halaszovich
Frank Hemmann

Identitäts- basierte Markenführung

Grundlagen – Strategie – Umsetzung –
Controlling



Springer Gabler

Identitätsbasierte Markenführung

Christoph Burmann • Tilo Halaszovich
Frank Hemmann

Identitätsbasierte Markenführung

Grundlagen – Strategie –
Umsetzung – Controlling

Mit einem Beitrag von
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

Prof. Dr. Christoph Burmann
Dr. Tilo Halaszovich
Frank Hemmann
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement
Universität Bremen, Deutschland

ISBN 978-3-8349-2990-7
DOI 10.1007/978-3-8349-3707-0

ISBN 978-3-8349-3707-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Barbara Roscher, Jutta Hinrichsen

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Marken sind für den Erfolg von Unternehmen von größter Relevanz. Deswegen gibt es heute eine Fülle wissenschaftlicher und praxisorientierter Publikationen über Marken und deren richtige Führung. Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung hat sich dabei als das leistungsfähigste Managementmodell erwiesen. Die Basis für dieses Konzept wurde Mitte der 1990er Jahre von David Aaker in den USA, Jean-Noel Kapferer in Frankreich sowie Heribert Meffert und Christoph Burmann in Deutschland entwickelt. Die identitätsbasierte Markenführung ergänzt die externe Sicht auf die Marke (z.B. seitens der Kunden, Absatzmittler und Wettbewerber) um die interne Sicht des Managements und der Mitarbeitern einer Marke. Der Wirkungsanalyse von Marken in Märkten wird damit eine Analyse des Führungsverhaltens (brand leadership) sowie der internen Strukturen und Prozesse der Marken gegenübergestellt. Als theoretisches Fundament greift die identitätsbasierte Markenführung auf die „competence based theory of the firm“ zurück, den aktuell wichtigsten Erklärungsansatz im Rahmen der strategischen Managementforschung.

Beim Einsatz der identitätsbasierten Markenführung in der Aus- und Weiterbildung zeigte sich bisher ein wichtiges Defizit: Studenten und Praktiker fanden kein geeignetes Lehrbuch, in dem das Konzept vollständig, aktuell und vor allem kompakt erläutert wurde. Diese Lücke wollen wir mit unserem Buch schließen. Es soll einen leicht verständlichen Überblick geben und zeigen, dass dieser Markenführungsansatz praktisch anwendbar ist und großes Erfolgspotenzial besitzt. Um den praktischen Nutzen der identitätsbasierten Markenführung zu belegen, haben wir zahlreiche Beispiele in das Buch integriert. Für die uns hierbei gewährte Unterstützung vieler Unternehmen möchten wir uns an dieser Stelle bedanken.

Die Erstellung dieses Buches wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen kaum möglich gewesen. Zunächst ist Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert zu erwähnen, der unser Konzept der identitätsbasierten Markenführung in den Anfängen wesentlich mitgeprägt hat. Unser Dank gilt ferner den wissenschaftlichen Mitarbeitern am LiM der Universität Bremen, namentlich besonders Frau Barbara Kleine-Kalmer, Herrn Dr. Andreas Müller, Frau Antje Löwa, Herrn Behzad Zabeti und Herrn Dr. Michael Schade. Darüber hinaus haben die studentischen Mitarbeiter am LiM ganz erheblich zum Gelingen dieses Buches beigetragen. Hier sind besonders zu erwähnen Frau Corinna Beckmann, Herr Sacid Celik, Herr Stephan Hanisch, Frau Natalie Skutzik, Herr Daniel Segelken und Herr Dominik Middeke. Wir danken auch Frau Angela Pfeiffer von Springer Gabler für ihren großen Einsatz beim Satz und der Gestaltung dieses Buches. Abschließend möchten wir uns auch bei Frau Barbara Roscher von Springer Gabler bedanken, die uns – wie immer – sehr gut betreut hat.

Zur Vertiefung des Konzeptes der identitätsbasierten Markenführung stehen mittlerweile über 50 erfolgreich abgeschlossene Dissertationen zur Verfügung, die an der Universität Bremen (am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement) und an der Handelshochschule in Leipzig (am Lehrstuhl für Marketingmanagement) entstanden sind. Sie wurden fast alle in der Buchreihe „Innovatives Markenmanagement“ bei Springer Gabler publiziert.

Wir wünschen Ihnen nun viele interessante, neue Einsichten beim Lesen und freuen uns auf das Feedback unserer Leser.

Bremen

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Dr. Tilo Halaszovich

Dipl.-Kfm. Frank Hemmann

Inhalt

Vorwort	V
1 Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung	1
2 Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung	19
3 Strategisches Markenmanagement	95
4 Operatives Markenmanagement	161
5 Identitätsbasiertes Markencontrolling	217
6 Markenführung im Wandel – alte Weisheiten und neue Erkenntnisse.....	269
<i>Prof. Dr. Dr. mult. h.c. Heribert Meffert</i>	
Literatur	275
Stichwortverzeichnis.....	299

1 Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung

1.1	Aktuelle Herausforderungen des Markenmanagements	1
1.2	Theoretische Grundlagen	6
1.2.1	Grundlagen des Market-based View	6
1.2.2	Grundlagen des Resource-based View	8
1.2.3	Grundlagen des Competence-based View	10
1.2.4	Verknüpfung von Markt- und Kompetenzperspektive	16
1.3	Fazit	17

Im ersten Kapitel stehen die Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung im Vordergrund. Hierbei sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welchen Herausforderungen sieht sich die Markenführung heute gegenüber und wie kann diesen professionell begegnet werden?
- Wie können aus Marktgegebenheiten, Ressourcen und Kompetenzen Wettbewerbsvorteile entstehen und wie lassen sie sich im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung gezielt entwickeln?

Zunächst wird dem Leser ein Überblick über aktuelle Herausforderungen des Markenmanagements gegeben. Dabei stehen die mangelnde Differenzierungskraft vieler Marken und der daraus resultierende Preisdruck im Vordergrund. Anschließend wird die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen aus drei unterschiedlichen Perspektiven, der Markt-, Ressourcen und Kompetenzsicht erläutert. Auf dieser Basis wird der Leser in den Ansatz der identitätsbasierten Markenführung eingeführt.

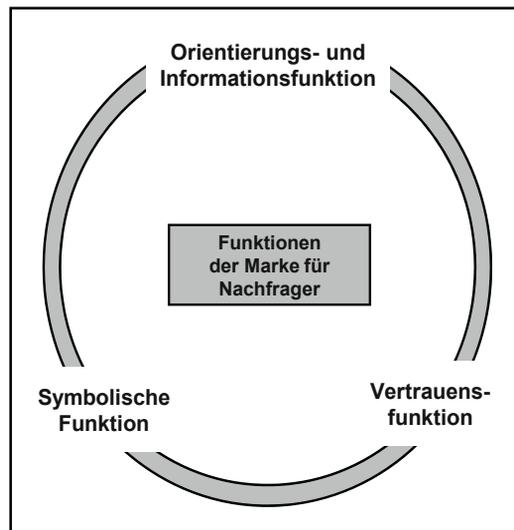
1.1 Aktuelle Herausforderungen des Markenmanagements

Die Führung von Marken ist bereits seit vielen Jahren ein Schlüsselthema der Unternehmensführung.

Die Relevanz der Markenführung spiegelt sich in der globalen Bedeutung von Marken wider. So wurden alleine im Zeitraum zwischen 2006 und 2009 weltweit über 50.000 internationale Marken registriert bzw. erweitert. Das klassische Werbebudget für die Markenkommunikation erreichte im Jahr 2008 weltweit mit über 480 Billionen US-Dollar ein Niveau, das über dem Bruttoinlandsprodukt zahlreicher Staaten liegt (vgl. Riesenbeck/Perrey 2009, S. XI f.). Diese beeindruckenden Zahlen lassen sich auf die große Bedeutung einer Marke für die Nachfrager und den daraus resultierenden ökonomischen Wert einer Marke

für Unternehmen zurückführen. So wurde beispielsweise der Wert der Marke Google im Jahr 2011 auf einen Betrag von 111 Milliarden US-Dollar geschätzt (vgl. Millward/Brown 2011). Die Bedeutung von Marken ist eine Folge ihrer Funktionen für Nachfrager und andere Bezugsgruppen (vgl. **Abbildung 1.1**).

Abbildung 1.1 Funktionen der Marke für den Nachfrager



Quelle: Eigene Darstellung.

Erstens stellt die Marke aus **verhaltens-theoretischer Sicht** eine Orientierungshilfe dar. Die Marke erhöht die Markttransparenz, wodurch der Nachfrager schneller die für ihn passende Leistung identifizieren kann. Durch eine Vielzahl austauschbarer Marken („Markeninflation“) wird diese Funktion heute in vielen Branchen kaum noch erfüllt. Dies ist die Basis für die Entstehung von Marken, die sich auf die Orientierungsfunktion spezialisieren (z.B. Google). Aus **transaktionskostentheoretischer Sicht** verringern sich durch Marken die Such- und Informationskosten. Eine Marke kann für den Nachfrager damit „günstiger“ sein als ein markenloses Produkt, denn kaufverhaltensrelevant ist letztlich die Summe aus Preis und Transaktionskosten (Kaas 1990, S. 543).

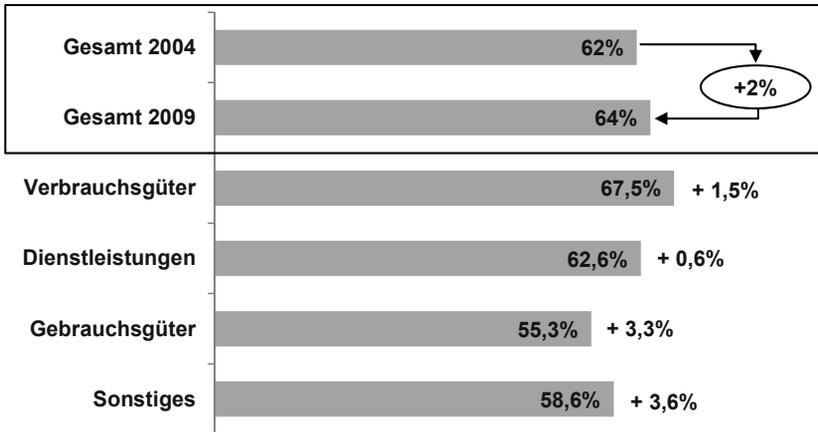
Zweitens wird der Marke beispielsweise aufgrund ihrer Bekanntheit und Kompetenz Vertrauen entgegengebracht (**Vertrauensfunktion**). In der Informationsökonomie wird in diesem Zusammenhang unterstellt, dass bei Transaktionsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern Informationsasymmetrien und damit Verhaltensunsicherheiten auftreten (Akerlof 1970; S. 488 ff., Williamson 1983). Diesen tritt das Vertrauen in die Marke entgegen und ermöglicht damit Transaktionen. Je größer die subjektiv empfundenen Risiken einer Kaufentscheidung sind, desto wichtiger ist die Vertrauensfunktion einer Marke.

Darüber hinaus kann die Marke für den Nachfrager eine Prestigefunktion erfüllen. Bereits William James hat im 19. Jahrhundert erkannt, dass Menschen Güter über die funktionale Bedürfnisbefriedigung hinaus zum Ausdruck ihrer Persönlichkeit benutzen: „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.“ (James 1890, S. 291). Marken können damit zu einem Mittel der Kommunikation der eigenen Persönlichkeit gegenüber anderen Menschen werden (**Identitätsvermittlung**). Neben dieser externen Vermittlung einer Identität können Marken eine **identitätsstiftende Wirkung** entfalten, indem Nachfrager Attribute der Marke auf sich selbst übertragen und damit sich selbst definieren (Selbstbild). Über die Freude des Erkennens und des Auslebens der eigenen Person hinaus (Selbstverwirklichung) kann hierdurch soziale Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck gebracht werden. In diesen und anderen Fällen steht die Marke symbolhaft für wichtige Motivatoren des Verhaltens der Nachfrager. Dieser dritten, der **symbolischen Funktion** der Marke, kommt heute oft die größte Bedeutung zu.

Aus den nachfragerseitigen Funktionen der Marke ergeben sich **zahlreiche Chancen** für Unternehmen. Die Marke soll durch ihre absatzfördernde Wirkung vor allem zu einer Steigerung des ökonomischen Markenwertes führen. Ein professionelles Markenmanagement soll Präferenzen für das eigene Leistungsangebot schaffen und es damit gleichzeitig von konkurrierenden Angeboten differenzieren. In diesem Zusammenhang wird synonym auch von **Markenprofilierung** gesprochen. Um diese Erfolgspotentiale ausschöpfen zu können, müssen die Herausforderungen der Markenführung gemeistert werden.

Die zentrale Herausforderung an die Markenführung bildet dabei die nachfragerseitig **wahrgenommene Austauschbarkeit** von Marken. Für Marken wird es immer schwieriger, die eigene Position aus der Masse konkurrierender Angebote positiv hervorzuheben und eine einzigartige Differenzierung zu erreichen. Ein hohes Maß an Austauschbarkeit ist heute in vielen B2C- und B2B-Märkten zu beobachten (vgl. Dolak 2005; Wiedmann/Ludewig 2005, S. 87; Bruhn 2005, S. 67). So können bspw. laut BBDO (2009) 64 Prozent der Deutschen keine Unterschiede mehr zwischen miteinander im Wettbewerb stehenden Markenangeboten ausmachen (vgl. **Abbildung 1.2**; BBDO 2009).

Abbildung 1.2 Markengleichheit in Deutschland



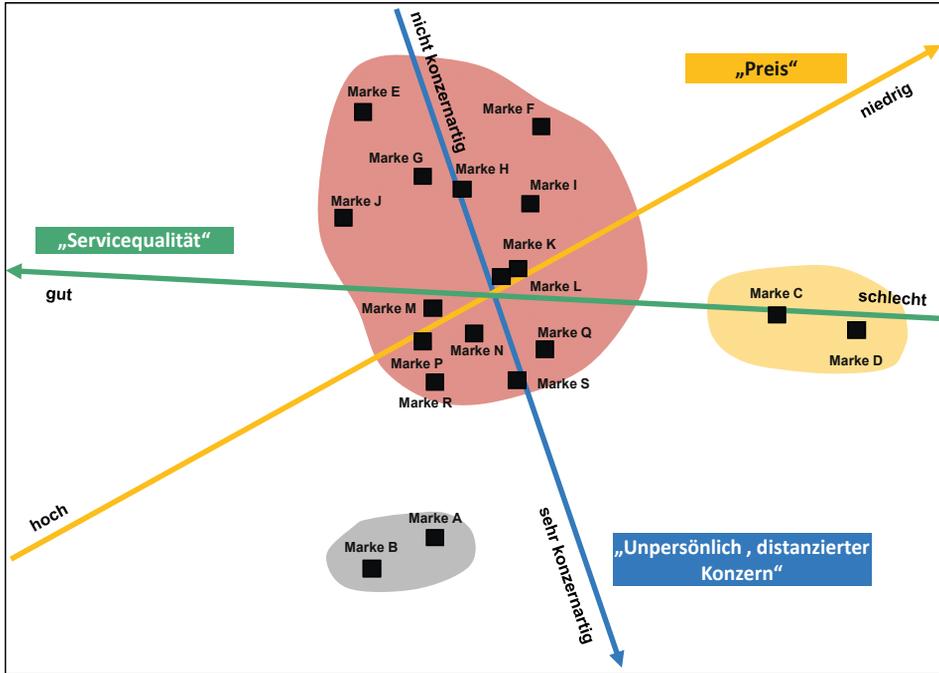
Repräsentative Befragung von Frauen und Männern über 14 Jahren in Deutschland mit über 1.000 Probanden zur wahrgenommenen Markengleichheit in 29 Branchen bzw. Produktkategorien

Quelle: In enger Anlehnung an BBDO (2009).

Als weiteres Beispiel stellt **Abbildung 1.3** die Positionierung von Versicherungsunternehmen in Deutschland dar (auf Basis einer multidimensionalen Skalierung). Die Studie basiert auf einer repräsentativen Befragung von 6.666 Personen in Deutschland aus dem Jahr 2009, die gerade eine Versicherung abgeschlossen hatten. Fast alle Versicherungsunternehmen werden aus Sicht der Nachfrager einer weitgehend undifferenzierten Gruppe zugeordnet. Lediglich vier Unternehmen setzen sich hiervon positiv und negativ ab als „Preiswerte mit geringem Service“ und als „teure und unpersönliche“ Versicherer.

Diese Analysen zeigen die fehlende Differenzierungskraft vieler Marken. Sie führt zu einem reinen Preisvergleich der unterschiedlichen Angebote. In der Konsequenz setzt sich derjenige Anbieter am Markt durch, der auch bei ständigem Preisverfall noch eine ausreichende Gewinnspanne erreichen kann.

Abbildung 1.3 Fehlende Differenzierung von Unternehmensmarken im deutschen Versicherungsmarkt 2009



Quelle: Eigene Darstellung.

Einen wichtigen von mehreren Auswegen aus dieser Entwicklung bietet die **Erlebnisorientierung** (vgl. Pine/Gilmore 1999 sowie Freundt 2006a, S. 11). Deshalb widmet sich die Forschung verstärkt dem Konstrukt des **Markenerlebnisses**. Das Markenerlebnis eines Nachfragers zeigt sich in vier Dimensionen. Bei diesen handelt es sich um eine **sensorische** (die Marke spricht die Sinne an), eine **affektive** (die Marke erzeugt Emotionen), eine **intellektuelle** (die Marke regt zum Nachdenken an) sowie eine **verhaltensorientierte** (die Marke bietet physische Interaktion) Dimension (vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009, S. 60). Durch die gezielte Gestaltung eines Markenerlebnisses anhand dieser vier Dimensionen kann eine Marke sehr wirkungsvoll differenziert werden – selbst im Kontext hochstandardisierter Markenleistungen (vgl. Burmann/Eilers/Hemmann 2010, S. 30; Bohmann 2011, S. 38). Der internationale Erfolg der Starbucks Kaffeehäuser basiert zu großen Teilen auf dieser Erlebnisorientierung. In einem Markt, der sich traditionell durch sehr geringe Differenzierungen zwischen den Anbietern auszeichnet, profiliert sich Starbucks durch eine geschickte Ansprache aller vier Erlebnisdimensionen (vgl. **Abbildung 1.4**).

Abbildung 1.4 Erlebnisorientierte Differenzierung bei Starbucks



Quelle: www.starbucks.de.

1.2 Theoretische Grundlagen

Um sich von Wettbewerbern erfolgreich zu differenzieren, muss ein Unternehmen über einen oder mehrere Wettbewerbsvorteile verfügen. Dies wirft die Frage auf, wie Wettbewerbsvorteile aufgebaut und nachhaltig verteidigt werden können. In der Forschung zum strategischen Management gibt es hierzu unterschiedliche theoretische Erklärungsansätze. Diese werden nachfolgend kurz skizziert (vgl. umfassend Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 57 f.).

1.2.1 Grundlagen des Market-based View

Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen wird im strategischen Management oftmals durch die **Marktorientierung** von Unternehmen erklärt. Unter Marktorientierung wird die konsequente Ausrichtung sämtlicher Entscheidungen und Aktivitäten des Managements auf die Gegebenheiten des Absatzmarktes verstanden (vgl. Narver/Slater 1990, S. 20 ff.).

Diese Marktorientierung findet ihren Niederschlag im **Market-based View (MbV)** (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 510). Ziel des MbV ist die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen, welche die Voraussetzung zur Erzielung von langfristig überdurchschnittlichen Kapi-

talrenditen sind. Der MbV versucht, Wettbewerbsvorteile einzig durch eine „outside-in“-Betrachtung vom Markt her zu erklären (vgl. Hannan/Freeman 1977). Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens entstehen hierbei durch ein zweistufiges Vorgehen. Zunächst muss die richtige Selektion eines Marktes erfolgen. Diese Beurteilung erfolgt über Marktcharakteristika. Im zweiten Schritt muss eine überlegene Positionierung innerhalb des gewählten Marktes aufgebaut werden (vgl. Burmann 2002, S. 142).

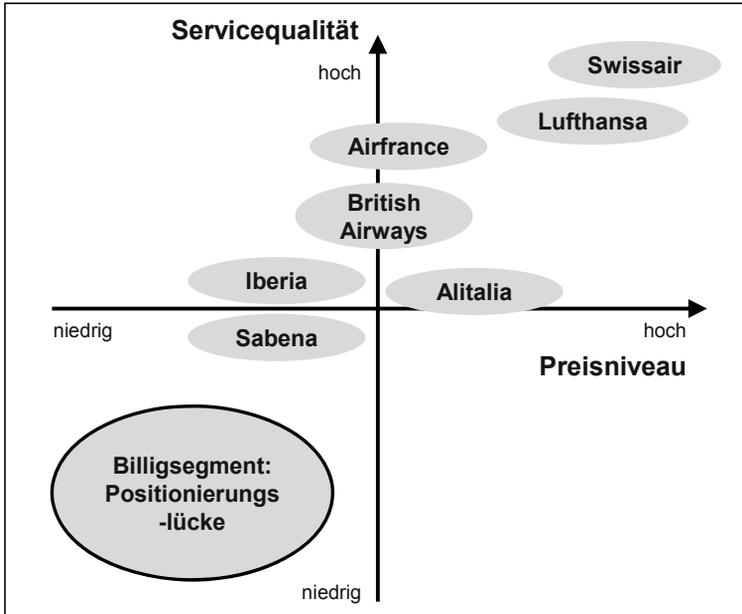
Dabei bauen die Überlegungen auf dem „**Structure-Conduct-Performance**„ (**S-C-P**) Paradigma auf (vgl. Bain 1959). Es besagt, dass die Branchenstruktur (Structure) das Verhalten der Unternehmen (Conduct) und diese wiederum das Ergebnis (Performance) der Branche beeinflussen. Nach diesem Ansatz sind der Erfolg einer Marke und das Verhalten der markenführenden Unternehmen wesentlich auf die Charakteristika des selektierten Marktes zurückzuführen. Der Ressourcen- und Kompetenzausstattung eines Unternehmens wird keine Relevanz beigemessen, da angenommen wird, dass alle strategischen **Ressourcen mobil** sind und innerhalb der Branche gehandelt werden können (vgl. Nolte/Bergmann 1998, S. 7).

Diese **Annahme** führt zu der Schlussfolgerung des MbV, dass bei freier Handelbarkeit von Ressourcen die Ressourcenausstattung aller Unternehmen eines Marktes identisch oder sehr ähnlich sein muss. Der MbV unterstellt damit eine **Ressourcenhomogenität** aller in einem Markt tätigen Unternehmen (vgl. Zahn/Foschiani/Tilebein 2000, S. 49). Dieses als „marktorientiertes Dogma“ zu bezeichnende Verständnis dominierte in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die strategische Managementforschung, das Marketing und die Markenführung. Es wurde vor allem durch die industrieökonomischen Arbeiten von Michael E. Porter (1980, 1985) geprägt.

Die konsequente Orientierung an der Unternehmensumwelt schließt zwangsläufig alle **unternehmensinternen Einflussfaktoren** aus, die geeignet sein können, den Erfolg eines Unternehmens zu begründen. Eine ausschließliche Konzentration des Markenmanagements auf den Absatzmarkt birgt letztlich die Gefahr, erfolgsversprechende Positionierungen im Markt nicht realisieren zu können, weil dem Unternehmen intern notwendige Qualifikationen fehlen. Zudem formulierte Henry Ford bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ In diesem Zitat zeigt sich eines der größten Risiken der reinen Marktorientierung. Nachfrager sind zumeist nicht in der Lage, über die bestehenden Zustände hinaus, ihre zukünftigen Bedürfnisse zu formulieren.

Am Beispiel des europäischen Personenluftverkehrs lässt sich diese Argumentation verdeutlichen. Die Positionierung der etablierten Airlines zu Beginn der 1980er Jahre zeigt schematisch **Abbildung 1.5**. Das Segment billiger Tickets mit stark reduzierter Servicequalität war nicht besetzt. In den 90er-Jahren versuchten dann über ein Dutzend „Billig-Airlines“, den Erfolg der amerikanischen Low-Cost-Airline „Southwest“ in Europa zu kopieren, und traten in das „Billigsegment“ ein (u.a. European Belgian Airlines, Go, EasyJet, Ryanair, Hapag-Lloyd Express, Germanwings).

Abbildung 1.5 Positionierung im europäischen Personenluftverkehr zu Beginn der 1980er Jahre



Quelle: Eigene Darstellung.

Bis heute konnten jedoch nur Ryanair und easyJet im „Billigsegment“ nachhaltig profitabel wirtschaften. Die meisten anderen Anbieter sind aus diesem Segment wieder ausgetreten, erwirtschafteten Verluste oder sind insolvent geworden, weil ihnen die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen für eine wirtschaftlich erfolgreiche Bewährung in diesem Marktsegment fehlten.

1.2.2 Grundlagen des Resource-based View

Vor diesem Hintergrund entstand der **Resource-based View (RbV)**, der die Verhältnisse innerhalb eines Unternehmens als Ursache für seinen Erfolg verantwortlich macht (vgl. Freiling 2001, S. 5). Der RbV gibt die Interpretation von Unternehmen als „black box“ auf. Er bezweifelt insbesondere die Dominanz externer, marktseitiger Faktoren und unterstellt, dass der Erfolg durch interne Stärken und Schwächen determiniert wird, die unternehmensindividuell verschieden sind.

Den Ausgangspunkt stellen im RbV **Inputgüter** dar, die als homogene, grundsätzlich auf Märkten handelbare, unternehmensextern oder -intern erstellte Produktionsfaktoren be-