

Zur Bedeutung der Marke

Die Marke rückt zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses von Marketingpraktikern und -wissenschaftlern. Das Jahr 1988 wurde von der Zeitung „The Economist“ zum „Jahr der Marke“ erklärt (o.V., 1988, S.101). In den USA brodelt die Markendiskussion bereits seit längerem. Das Marketing Science Institute hat die Marke schon frühzeitig als zentrales Marketingthema ausgemacht.

Im Jahr 2001 wurde vom Deutschen Marketing-Verband und der Absatzwirtschaft erstmals ein Marken-Award vergeben. In einer von Droege & Company durchgeführten Delphi-Befragung bei Marketing-Managern und Marketing-Wissenschaftlern wurde die Marke als der wichtigste Werttreiber in Unternehmen identifiziert (Kricsfalussy/Semlitsch, 2000, S.28).

Die Marke ist das Megathema schlechthin – zu Recht!

Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos lautete das Ergebnis einer Podiumsdiskussion von Top-Managern über Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert (o.V., 2001 a, S.6):

„Menschen und Marken statt Maschinen.“

Schlägt man Geschäftsberichte großer Unternehmen in den USA auf, wird man auf den ersten drei Seiten eines solchen Jahresberichts fast immer mit dem Markenwert des jeweiligen Unternehmens konfrontiert. Man will durch diese exponierte Position im Geschäftsbericht die Bedeutung der Marke hervorheben und diese auch den Anspruchsgruppen der Unternehmen vor Augen führen.

Dies ist durchaus berechtigt, da die Marke eine Fülle von Entscheidungen beeinflusst bis hin zu Aktienkäufen. Einer Befragung von Gruner + Jahr zufolge beeinflusst das Markenbild von Unternehmen die Aktienkaufbereitschaft für diese Unternehmen positiv (Abbildung 2).

Mehr noch: Eine EMNID-Befragung von 1.053 privaten Aktionären für das Börsenbarometer des Manager Magazins ergab, dass Helmut Panke, der zu dem Zeitpunkt der Befragung zwar designierte, aber noch nicht im Amt befindliche Nachfolger von Professor Milberg als Vorstandsvorsitzender von BMW am ehesten von allen befragten Vorstandsvorsitzenden großer Unternehmen zugetraut wurde, den Aktienkurs seines Unternehmens nachhaltig zu steigern (Papendick, 2002; Abbildung 3). Offensichtlich wurde hier das positive Image und die Stärke der Marke BMW auf einen noch vergleichsweise unbekannten Manager im Sinne von Vorschusslorbeeren übertragen.

Demzufolge gewinnt die Unternehmensmarke wieder an Bedeutung. Damit einher gehen jedoch auch Überlegungen zur Markenarchitektur von Unternehmen: Wenn

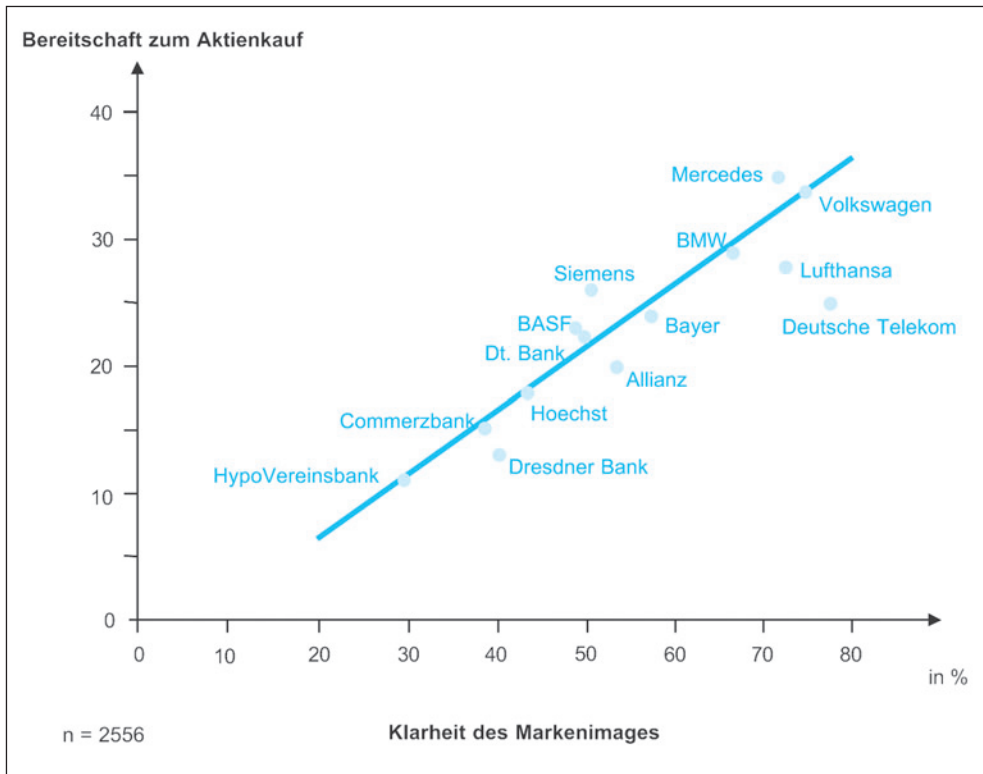


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen dem Markenbild von Corporate Brands und der Aktienkaufbereitschaft

Quelle: Gruner + Jahr, 1998, S. 292–294.

sich ein Unternehmen wie Nestlé der Bedeutung der Unternehmensmarke bewusst ist, muss dies Konsequenzen in Bezug auf die Gestaltung der Markenarchitekturen (z.B. Nestlé in Kombination mit Maggi und Buitoni oder Kitkat) haben.

Die Medien folgen diesem Beispiel. Ob Financial World, Handelsblatt oder Frankfurter Allgemeine Zeitung: Regelmäßig werden die Hitlisten der Top-Marken weltweit oder für Deutschland abgedruckt. Folgt man den Berechnungen von Interbrand, so führt weltweit Coca-Cola mit 69,48 Mrd. Dollar diese Hitliste der wertvollsten Marken an. Dieser Markenwert repräsentiert 61% des Börsenwerts von Coca-Cola (Abbildung 4).

Ähnliche Markenwertberechnungen existieren auch für Deutschland. Danach stehen Unternehmen wie DaimlerChrysler, Bayer und VW ganz oben auf der Liste der wertvollsten deutschen Marken (Abbildung 5).

Starke Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen.



*Abbildung 3: Marke und Manager:
 Transfer der Markenkraft auf die Kompetenz des Managers?
 Quelle: Papendick, 2002, S. 232.*

2003		
Rang	Marke	Mrd. US \$
1.	Coca-Cola	70,45
2.	Microsoft	65,17
3.	IBM	51,77
4.	GE	42,34
5.	Intel	31,11
6.	Nokia	29,44
7.	Disney	28,04
8.	McDonald's	24,70
9.	Marlboro	22,18
10.	Mercedes	21,37

*Abbildung 4: Die Marken mit dem weltweit höchsten Markenwert
 Quelle: Interbrand, 2003.*

2002		
Rang	Marke	Mrd. Euro
1.	DaimlerChrysler	33,43
2.	VW	20,75
3.	BASF	17,20
4.	BAYER	15,74
5.	Dt. Post	15,60
6.	Dt. Telekom	14,96
7.	Allianz	12,09
8.	Siemens	10,66
9.	BMW	08,00
10.	SAP	07,00

Abbildung 5: Die wertvollsten Marken Deutschlands

Quelle: Semion Brand Broker, 2002.

Die starke **Fokussierung auf Marken** ist gerechtfertigt. Bereits Kleinkinder stammeln oft Markennamen, bevor sie Papa oder Mama sagen. Nach einer Studie von iconkids & youth kennen bereits 68% der Drei- bis Vierjährigen das Markenlogo von Milka, bei Coca-Cola sind es 64%, bei McDonalds 56% und bei Kinderschokolade 54% (Abbildung 6). Zwar wissen die Kinder nur selten den dazugehörigen Markennamen, sie können allerdings bei Kenntnis des Logos auch meist die Produktkategorie korrekt nennen (Melzer-Lena/Barlovic, 1999, S. 28).

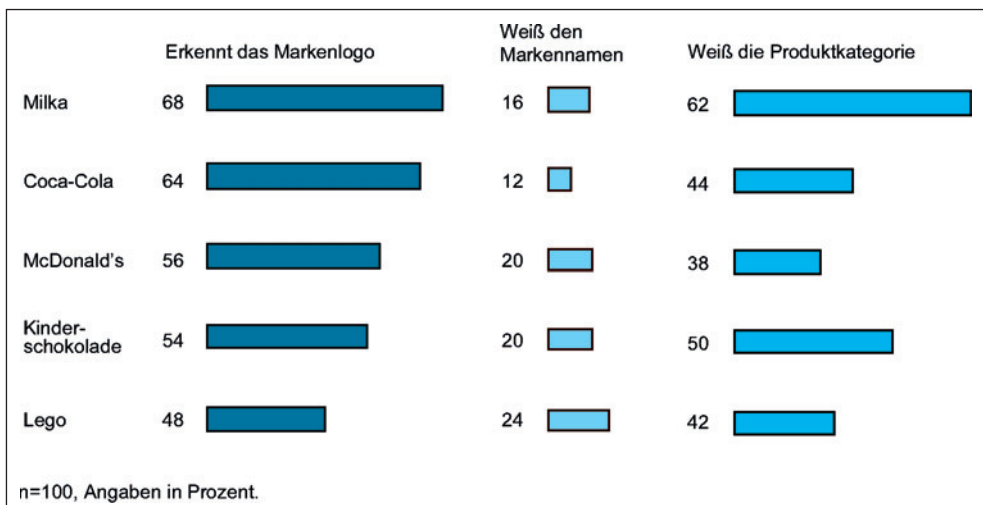


Abbildung 6: Markenlogo-Kenntnisse bei drei- bis vierjährigen Kindern

Quelle: Melzer-Lena/Barlovic, 1999, S. 28.

Von Lego wurden seit 1948 327 Milliarden Einzelteile verkauft. Damit besitzt jeder Mensch durchschnittlich 52 Lego-Steine (o. V., 2002a, S. 26).

Ein Drittel von rund 30.000 Kindern in bayerischen Grundschulen malten bei einem Malwettbewerb, bei dem man Vorlagen mit Kühen auf Weiden ausmalen musste, diese Kühe „lila“, weil sie durch die Marke Milka ständig mit lila-Kühen konfrontiert werden.

Marken prägen mehr denn je unser Leben. Selbst Kleinkinder werden schon vom Markenvirus gepackt. Oliver von Boch meint deshalb zu Recht: „Erfolgreiche Marken haben keine Kunden, sondern eher Fans oder Stammesmitglieder.“ (von Boch, 2001, S. 35).

Schon Kinder im Alter zwischen acht und zehn Jahren können feine Unterschiede zwischen einzelnen Marken machen und diesen sehr treffsicher Attribute verleihen (Melzer-Lena, 1995, S. 13). Welches Kind möchte schon gerne mit einem Ford von der Schule abgeholt werden? „Viel toller wäre hier ein Porsche; diese Marke – so empfinden es bereits Kinder – verleiht dem, der sie besitzt, Glanz und Respekt.“ (Melzer-Lena, 1995, S. 13).

Dass der Einfluss von Kindern auf die Kaufentscheidung innerhalb der Familie recht groß ist, wurde bereits mehrfach nachgewiesen (z. B. Bauer Verlag, 1996; Kroeber-Riel/Weinberg, 2003). Kinder setzen ihre Markenpräferenzen in Produktbereichen ihres Interesses oft gegen die Vorstellungen und Präferenzen ihrer Mütter durch. So wird beispielsweise von Müttern im Riegelbereich am häufigsten Mars gekauft, die von acht- bis vierzehnjährigen Kindern am meisten präferierte Marke, obwohl diese bei Müttern in der Präferenz abgeschlagen an achter Stelle steht (Middelmann-Motz/Barlovic, 1999, S. 333).

Bei Jugendlichen herrscht geradezu ein Markenkult, da Marken die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen konnotieren, zur Differenzierung von anderen und zum Ausdruck der eigenen Persönlichkeit beitragen (Diekhof, 1999). Um sich Marken leisten zu können, sind Jugendliche sogar bereit zu arbeiten und schon während der Schulzeit Teilzeitjobs anzunehmen (Opaschowski, 1992, S. 23). Dass diese Markenhörigkeit oft in Markenstress ausartet, darf kaum verwundern (Hammann et al., 1997).

Die daraus resultierenden Stilknospen sind zum Teil schockierend: In den USA wird die Symbolik eines Nike- oder McDonald's-Zeichen von Jugendlichen besser verstanden als die des Kreuzes der kirchlichen Institution.

Selbst Erwachsene verlassen sich oft blind auf ihre Marken, die sie zum Teil schon durch Sozialisation von ihren Eltern übernommen haben oder mit denen sie gute

Erfahrungen gemacht haben. Es ist deshalb kaum verwunderlich, dass das Vertrauen in starke Marken wie Kelloggs-Cornflakes oder Heinz-Ketchup größer ist als das Vertrauen in die Institutionen Kirche, Polizei oder Parlament (Abbildung 7).

**Marken ersetzen zunehmend andere kulturelle Werte:
Das Vertrauen in starke Marken ist oft größer als das in die Kirche.**

So stellt die klassische blaue Nivea-Dose in vielen deutschen Haushalten bereits ein Stück Kulturgut dar.

„Die Marke ist eine der großen Mythen unserer Zeit“ (Sommer, 2000, S. 18).

Dieser Wandel von einer Dingwelt zu einer Markenwelt wird von vielen Praktikern zu Recht auf die emotionale Schubkraft von Marken zurückgeführt (Simon, 1994). Es gilt deshalb, die weiche, emotionale Seite der Marke, die u.a. die

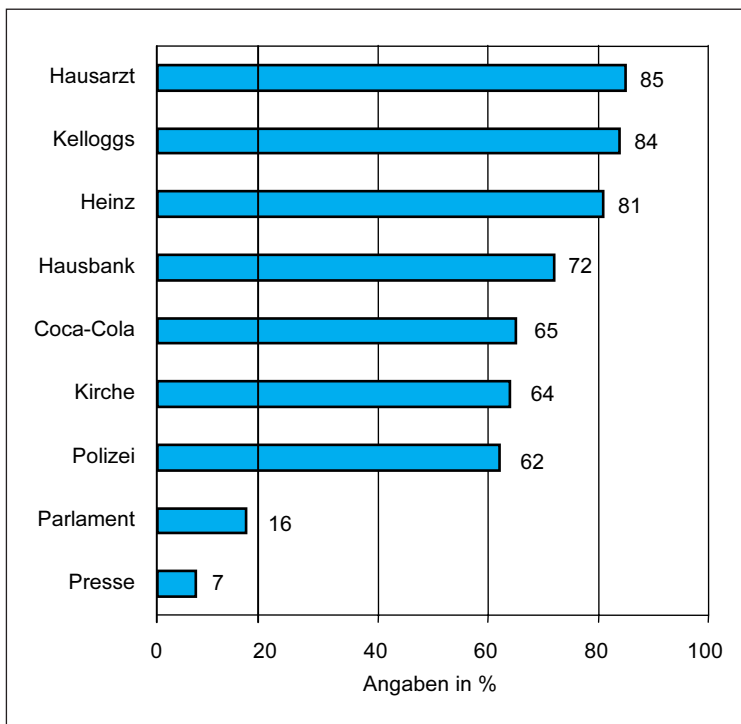


Abbildung 7: Vertrauen in Institutionen und Marken
Quelle: The Henley Centre, Planning for Social Change, 1998,
zitiert nach Pringle, Gordon, 2002, S. 147.

Markenpersönlichkeit, die Beziehung zu einer Marke sowie Markenbilder und -gefühle umfasst, genauer zu analysieren.

Gerade starke Marken verfügen über eine besondere emotionale Schubkraft.

Dass die Marke für viele Konsumenten präferenzprägende Funktionen bei ansonsten vergleichbaren Produkten übernimmt, wird spätestens klar, wenn man die Ergebnisse von Blindtests von Produkten mit denen von Tests mit Darbietung des jeweiligen Markenlabels vergleicht: Selten stimmen die Ergebnisse überein, meist wird das Produkt einer bekannten und beliebten Marke wesentlich besser in einem Test mit Markenname eingeschätzt als bei entsprechender Blinndarbietung (Abbildung 8). Es handelt sich hierbei typischerweise um einen so genannten **Halo-Effekt** (Kroeber-Riel/Weinberg, 2003): Durch das gute Image einer Marke werden automatisch einzelne Produkteigenschaften, wie der Geschmack eines koffeinhaltigen Getränks, besser eingeschätzt. Das Markenimage wird bei starken Marken jedoch häufig durch emotionale Eindrücke und Bilder geprägt.

Robert Pittman von AOL brachte diese Wirkung der Marke auf den Punkt: „Das Produkt Coca-Cola hat den Geschmackstest nicht gewonnen. Das Programm von Microsoft ist nicht das beste Betriebssystem. Es sind die Marken, die gewinnen.“ (Gunther, 1998, zitiert nach Biel, 2001, S. 66).

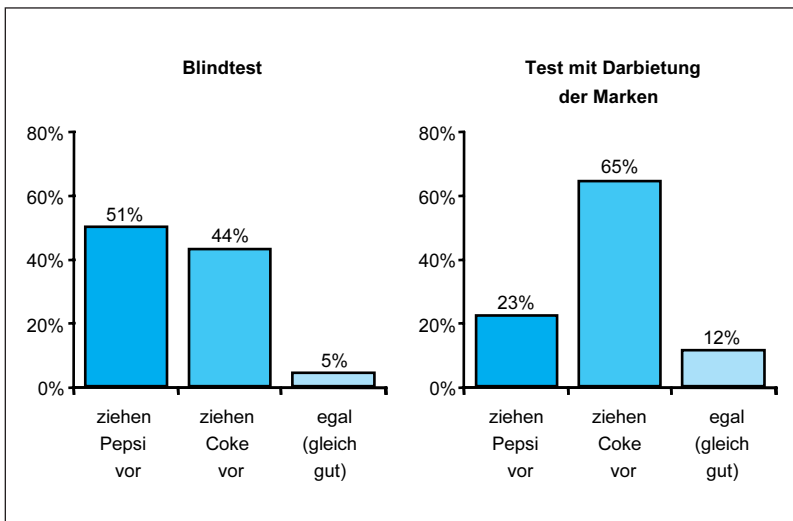


Abbildung 8: Vergleich der Ergebnisse eines Blindtests und eines offenen Tests zwischen Diet Pepsi und Diet Coke
 Quelle: Chernatony/McDonald, 1992, S. 9.

Insofern wird die Entdeckung der geheimnisumwobenen Coca-Cola-Formel den Erfolg von Coca-Cola kaum beeinträchtigen. Die Erfolgsfaktoren liegen eben nicht in dieser Formel und den Produkteigenschaften, die in einem Safe eingelagert sind und von einem Vorstandsvorsitzenden von Coca-Cola zum nächsten weitergereicht werden.

Offensichtlich zahlt sich eine starke Marke auch aus. So erzielte Coca-Cola 1996 weltweit eine Gewinnspanne von 18,8% und verzeichnet im elften Jahr in Folge zweistellige Gewinnspannen (o. V., 1997, S. 102).

Die Differenzierung zwischen (schnöden) Produkten und Marken ist heutzutage ein „Muss“. Marken übernehmen eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion, aus der meist eine Bevorzugung bei ansonsten austauschbaren Produkten und Dienstleistungen entsteht. Sie reichern diese mit einem emotionalen Mehrwert an, der kapitalisierbar ist. Er spiegelt sich entweder in größeren Absatzmengen und/oder in höheren Preisen wider.

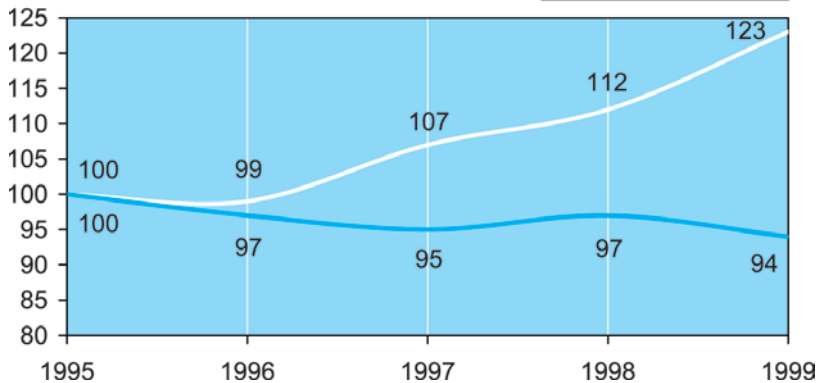
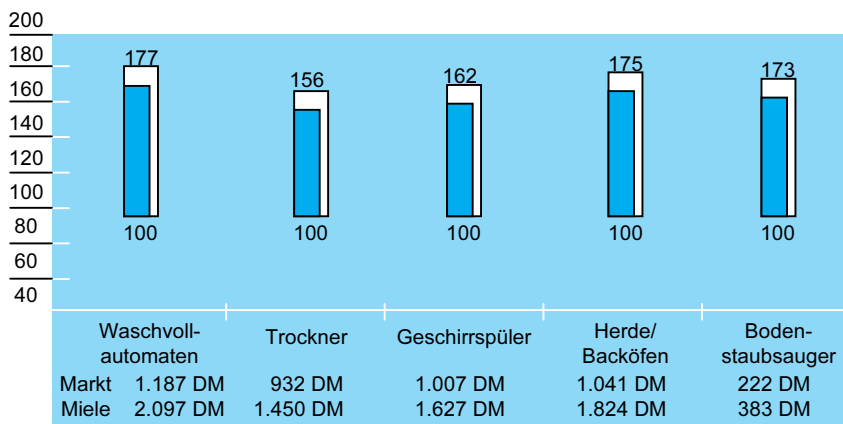
Ein Beispiel hierfür ist Miele: Obwohl Miele-Waschmaschinen wesentlich teurer sind als andere Waschmaschinenmarken, ist Miele wert- und mengenmäßiger Marktführer beim Verkauf von Waschmaschinen in Deutschland. Bei Waschmaschinen liegen die Miele-Preise rund 70% über denen der Konkurrenz (Abbildung 9).

Starke Marken wirken positiv auf die Menge und den Preis.

Nicht zuletzt aufgrund dieser nachweisbaren Markenerfolge wurde Miele Deutscher Marketing-Preisträger 2000. Jürgen Plüss, Marketingleiter von Miele, betrachtet dabei zu Recht die von Miele aufgebauten Markenwerte als „akkumulierte, also gespeicherte Leistungsgeschichte.“ (o. V., 2000a, S. 37). Betrachtet man sich im Übrigen die Deutschen Marketing-Preisträger seit 1973, so liest sich die Liste der Preisträger in vielen Fällen wie das Who is Who starker Marken: von Pfanni, Mercedes-Benz, Ikea, Nivea, Otto, Adidas, BMW, AEG, Henkel, Milka, Obi bis hin zu VW, Miele, Red Bull und Loewe.

Augenfällig wird die Macht der Marken dann, wenn man die **Preisunterschiede unterschiedlich markierter**, aber ansonsten **identischer Produkte** vergleicht: Anfang der 90er Jahre brachten Sony, Nikon und Ricoh mit Ausnahme des Markennamens und des Preises jeweils identische Camcorder auf den Markt. Die Sony-Version wurde im Durchschnitt 10% teurer verkauft als der Nikon-Camcorder und fand dennoch einen höheren Absatz. Obwohl die Ricoh-Geräte nochmals 8% billiger waren als das Nikon-Pendant war deren Marktanteil wiederum geringer als der von Nikon (Biel, 2001, S. 66).

Auch der Absatz des VW Sharan, des Ford Galaxy und des Seat Alhambra spricht Bände: Alle drei Automodelle sind identisch (Abbildung 10). Sie werden in einer Fabrik gefertigt und mit kleinsten Nuancen, z.B. der Änderung des Kühlergrills, und einem anderen Markenemblem ausgeliefert. Der VW Sharan ist ausstattungs-bereinigt bis zu 5000 DM teurer als der Ford Galaxy/Seat Alhambra (vgl. auch

Umsatzentwicklung Miele vs. Branche**Preisabstand von Miele zur Branche****Kundenbindung bei Miele**

Wiederkauf der Marke	Wiederkaufindex	Wechselepotential
Miele	100%	
Marke 2	83%	17%
Marke 3	81%	19%
Marke 4	72%	28%
Marke 5	65%	35%

Abbildung 9: Umsatzentwicklung, Preisabstand zur Branche und Kundenbindung bei Miele

Quelle: o. V., 2000b, S. 40, 42.



Abbildung 10: VW Sharan, Ford Galaxy und Seat Alhambra im Vergleich

Sebastian/Kolvenbach, 1997). Trotz dieses Preisunterschiedes werden mehr VW Sharan als Ford Galaxy verkauft: 2001 wurden rund 29.000 VW-Sharan, hingegen „nur“ 24.000 Ford-Galaxy abgesetzt.

Zu Recht betont Klaus Goehrmann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Messe AG: „Marken können wertvoller sein als Fabriken und Produkte, denn an sie knüpfen sich Käufer, Marktanteile und Gewinne.“

Vergleicht man Erfolgsgrößen von Marken mit unmarkierten Produkten, so weisen Marken nach Berechnungen im Nahrungsmittelbereich eine doppelt so hohe Umsatzrentabilität auf wie unmarkierte Produkte. Der Gewinn übertrifft den von unmarkierten Produkte um 50% (Swander & Pace, 1997; Biel, 2001, S.64; Abbildung 11).

Analysen von McKinsey zufolge erzielen Unternehmen mit starken Marken einen Return to Shareholder, der 1,9% über dem Industriedurchschnitt liegt. Schwache Marken liegen dagegen um 3,1% darunter (Court/Leiter/Loch, 1999, S.101; Abbildung 12).

**Die Erfolgskennziffern starker Marken
liegen weit über denen von schwachen Marken.**

	Hersteller von Nahrungs- mittelprodukten	
	Markiert	Unmarkiert
Umsatzwachstum	5,2 %	4,9 %
Umsatzrentabilität	9,2 %	4,4 %
Wachstum des operativen Gewinns	4,8 %	3,2 %
Gesamtrentabilität	12,0 %	8,7 %
Gewinn pro Aktie	11,1 %	9,2 %

Abbildung 11: Vergleich von Erfolgsgrößen für Marken und unmarkierte Produkte in der Nahrungsmittelbranche
 Quelle: Swander & Pace, 1997, zitiert nach Biel, 2000, S. 64.

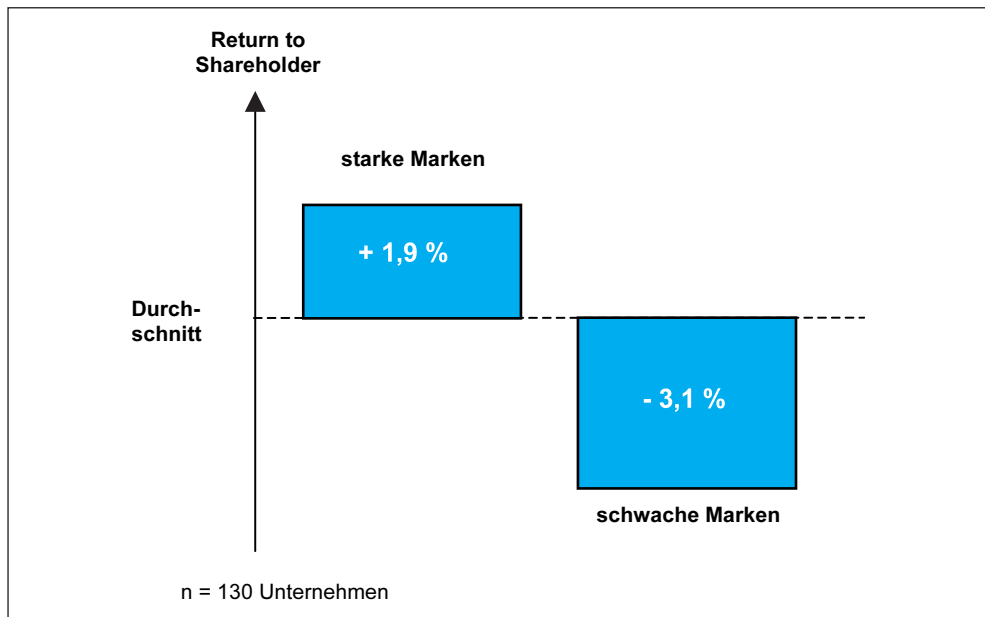
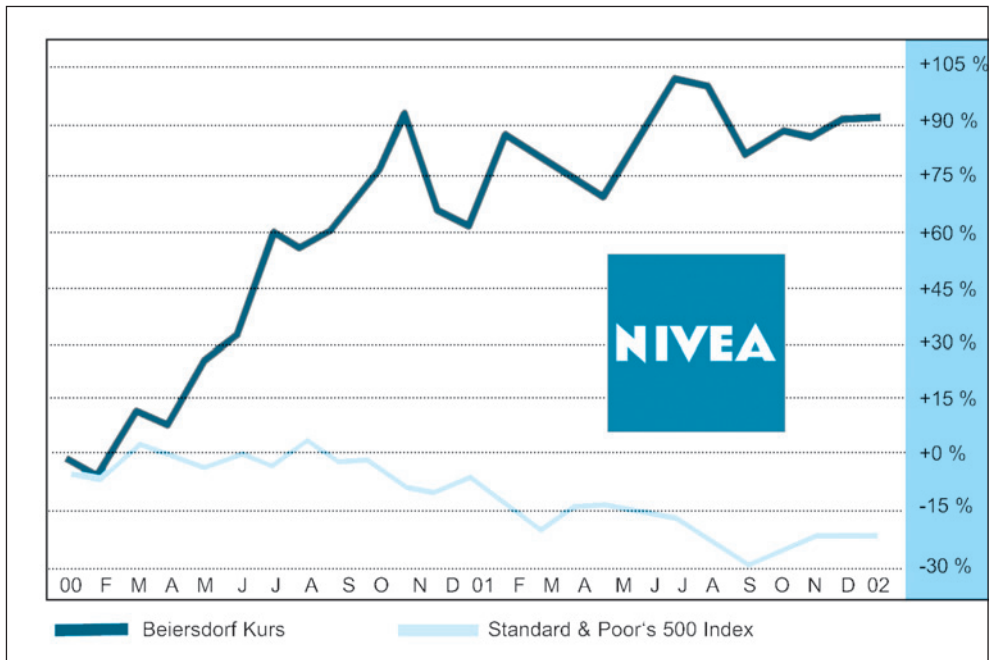


Abbildung 12: Return to Shareholder von starken und schwachen Marken im Vergleich zum Industriedurchschnitt
 Quelle: Court/Leiter/Loch, 1999, S. 101.



*Abbildung 13: Entwicklung der Beiersdorf-Aktie
im Vergleich zum Standard & Poor's 500-Index*

Die Wertsteigerung börsennotierter Markenartikler lag in den vergangenen drei Jahren um fast 60% über der von Nichtmarkenartikel-Unternehmen (Bach, 2001, S. 2; Esch, 2002). Alleine der Erfolgsgang der Beiersdorf-Aktie im Vergleich zum Standard & Poor's 500-Index spricht Bände (Abbildung 13).

Während Ende der 90er Jahre Unternehmen mit einem ausgewiesenen starken Markenimage wie Coca-Cola, Microsoft und Nokia mit dem 10- bis 20-fachen ihres Umsatzes an den Börsen bewertet wurden, kamen vielfach selbst erfolgreiche Unternehmen der Fertigungsindustrie über ein Umsatzmultiple von 0,2 bis 1,0 nicht hinaus (Joas, Offerhaus, 2001, S. 9). Mercer konnte belegen, dass die Wertentwicklung starker Marken über 5 Jahre deutlich über dem Standard & Poor's-Index lag, die schwächeren Marken darunter (Joas, Offerhaus, 2001, S. 9; Abbildung 14).

Es darf deshalb nicht verwundern, dass das Interesse von Markenwissenschaftlern und -praktikern an Marken in den letzten Jahren rapide gestiegen ist. Die Erkenntnis, dass es sich bei einer Marke um einen wertvollen Vermögensgegenstand handelt, setzt sich zunehmend durch. Eine **Marke** birgt eine Vielzahl von **Chancen** für ein Unternehmen.

Bei der Einführung neuer Produkte greift man zunehmend auf bewährte Marken zurück, um in neue Märkte einzutreten. Bei Flopquoten, die nach Angaben verschiedener Autoren zwischen 80 und 95% liegen, darf diese Markendehnungsstrategie nicht verwundern (o. V., 1995, S. 22; Köhler, 1994, S. 435; Brasco, 1988, S. 6).

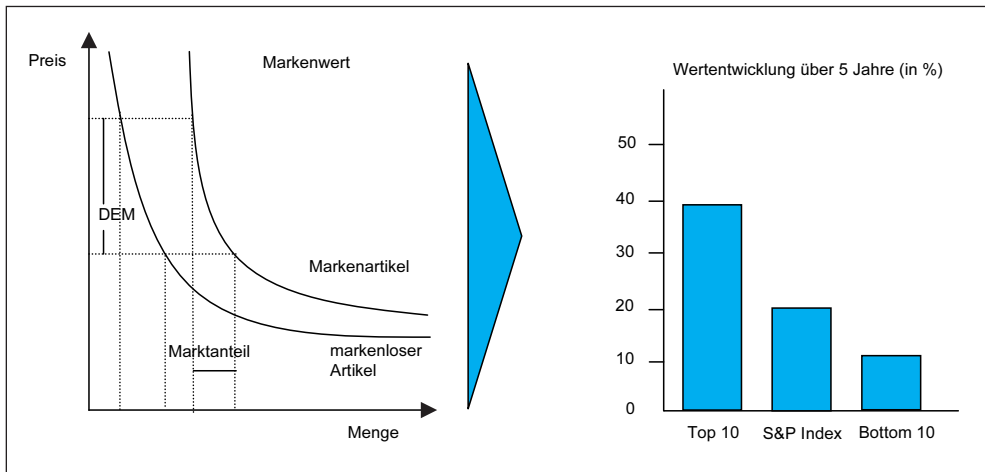


Abbildung 14: Wertentwicklung starker im Vergleich zu schwachen Marken

Quelle: Joas/Offerhaus, 2001, S. 9.

Erfolgreiche Vorzeigebispiele dieser Strategie sind z.B. Nivea im Körperpflegebereich oder Joop!, die mittels Markenlizenzierung neben Kleidung auch Brillen, Uhren, Lederwaren, Parfum usw. vermarkten. Die **Markendehnung** geht demnach weit über Produktlinienerweiterungen hinaus und richtet sich auch auf den Markteintritt in vollkommen neue Produktbereiche und Branchen.

Marken bieten erhebliche Möglichkeiten zum Wachstum und zur Kapitalisierung durch Markendehnungen.

Das Risiko eines solchen Markteintritts wird durch den Goodwill, den Konsumenten der Marke entgegenbringen, reduziert (Simon, 1985). Die Marke wird kapitalisiert. Zum Teil lassen sich dadurch ohne großen Kapitaleinsatz horrende Gewinne erwirtschaften, indem man die Marke in Lizenz an kompetente Partner vergibt. Marken wie Adidas, Joop! und Armani sind typische Beispiele für Marken mit erheblichen Lizenzeinnahmen.

Wegen dieser immateriellen Ausstrahlungskraft von Marken auf Konsumenten werden heute zunehmend **Marken revitalisiert**, von denen man sich ein gewisses Potenzial verspricht. So hat beispielsweise die Mineralbrunnen AG Anfang 1994 weder Kosten noch Mühe gescheut, die Marke Bluna, die seit Ende der Siebzigerjahre nicht mehr im deutschen Markt zu finden war, wieder einzuführen. Bluna war bei Brausetrinkern noch gut in Erinnerung, selbst junge Leute kannten das Logo mit dem Orangenbäumchen und ordneten der Marke „Kompetenz bei Zitrusfrüchten“ zu (Fischer, 1999, S.177; Abbildung 15).

Karstadt hat mit Dual ebenfalls eine alte Marke wieder zum Leben erweckt. Diese Marke ist nichts anderes als eine Hülle für ein Netzwerk von mit Karstadt zu-

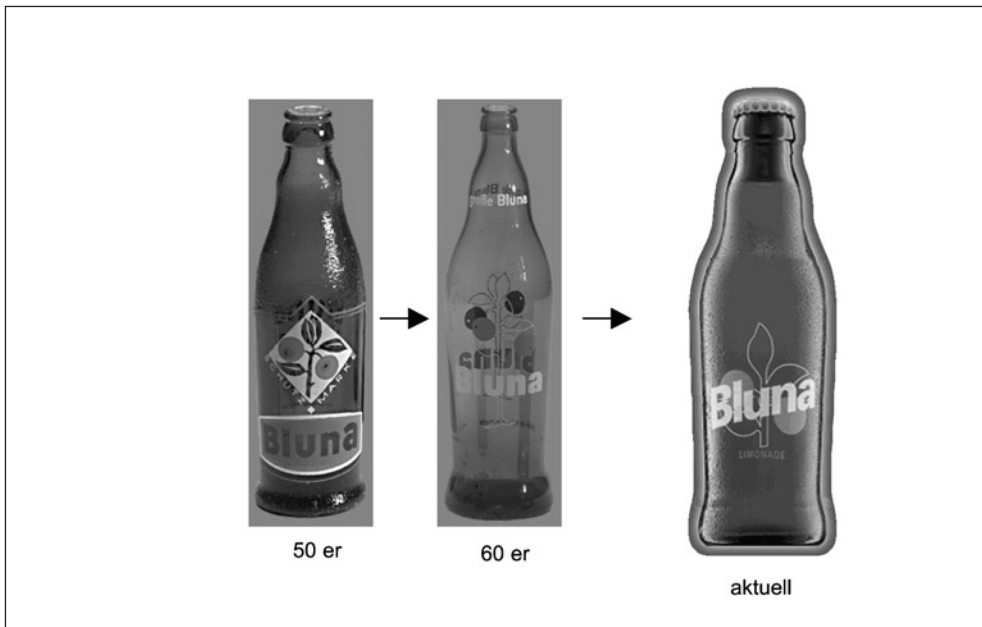


Abbildung 15: Revitalisierung der Marke Bluna mit den markentypischen Merkmalen

sammenarbeitenden Unternehmen, die entsprechende Produkte für die Marke Dual liefern. Allerdings wurden Fehler bei der Revitalisierung von Dual gemacht: Man entwickelte ein radikal neues Logo sowie ein retro-futuristisches Design, das in der Werbung dominant kommuniziert wurde. Demnach ist gerade bei Markenrevitalisierungen darauf zu achten, dass man an vorhandene Vorstellungen der Konsumenten anknüpft.

Viele Manager sprechen bereits von **virtuellen Marken**, weil Markenmanager die Kraft der Marke nutzen und koordinierend in einem Netzwerk mit anderen Unternehmen das notwendige Markenbeiwerk, z.B. die zugehörigen Produkte, deren Herstellung und Vertrieb, managen (Esch/Langner, 2003).

Marken stellen oft das Herz virtueller Netzwerke dar.

Der Österreicher Dietrich Mateschitz schaffte es durch ein entsprechendes Markennetz, den Energy-Drink Red Bull so gut im stagnierenden Softdrink-Markt zu etablieren, dass er innerhalb von acht Jahren mit nur 60 Mitarbeitern und dem bescheidenen Werbebudget von 70 Millionen Mark einen Umsatz von 256 Millionen DM erreichte. In der Marketingzentrale stecken die kreativen Köpfe hinter der Marke. Alle übrigen Aufgaben, einschließlich der Produktion und Logistik, werden über Partner abgewickelt (Mei-Pochtler, 2000, S.399).

Auf der anderen Seite stehen besonders traditionelle Marken vor der **Herausforderung**, sich an wandelnde Konsumentenbedürfnisse anzupassen, ohne ihre Persönlichkeit zu verlieren. Ein Weg zur Anpassung an veränderte Bedürfnisse und Wünsche der Kunden besteht zweifelsfrei in der oben skizzierten Möglichkeit zur Markendehnung durch Produktlinien- und Markenerweiterungen.

Weder könnte Maggi mit der Maggi-Würze heute alleine überleben noch Nivea mit der klassischen Creme. Allerdings birgt diese Dehnungsstrategie auch Gefahren, die vor allem in einer zu starken Belastung und Verwässerung der Marke liegen. Passt man hingegen eine Marke imagemäßig veränderten Wünschen und Bedürfnissen an, bildet das bisher aufgebaute Image oft eine schier unüberbrückbare Barriere auf dem Weg zu einem neuen Markenimage. Deshalb sind Um- und Neupositionierungen von Marken mit Fingerspitzengefühl und Know-How durchzuführen.

**Marken sind im Zeitablauf resistent gegen Einflüsse von außen.
Vorstellungsbilder zu Marken bauen sich kaum ab.**

Starke Vorstellungsbilder und Gedächtnisstrukturen zu einer Marke bauen sich kaum ab, sie sind nur schwer zu überwinden. Die Marke Camel mit dem Mann, der meilenweit für eine Camel durch den Dschungel ging, und die Marke Ariel, die heute noch mit der Clementine verbunden wird, sind dafür Mahnmale. Seit dem Wechsel der Werbekampagne bei Camel, bei der ein Mann meilenweit durch den Dschungel ging, um sich eine Camel kaufen zu können, ist Camel ein sterbender Riese im Zigarettenmarkt (Abbildung 16). Die durch die neuen Kommunikationskampagnen dargebotenen Werbebilder kollidierten mit den vorhandenen Gedächtnisstrukturen und Markenbildern zu Camel. Sie konnten dadurch nicht auf die Marke einzahlen.

Für viele Unternehmen stellt sich jedoch auch die Notwendigkeit, **neue Marken zu schaffen**. Dies ist vor allem dann erforderlich, wenn man mit einer Innovation in einem Produktbereich reüssieren möchte, wozu keine der Marken im Markenportfolio geeignet ist, sich durch Unternehmenszusammenschlüsse oder -aufkäufe die Notwendigkeit zur Gestaltung einer neuen Marke ergibt oder aufgrund einer internationalen Standardisierung der Marketingmaßnahmen die Bildung einer neuen, globalen Marke erforderlich wird. Beispiele wie Aventis (= Zusammenschluss von Hoechst und Rhône-Poulenc) sprechen für sich.