

Strategie und Technik der Markenführung

von
Franz-Rudolf Esch

8. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4856 6

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

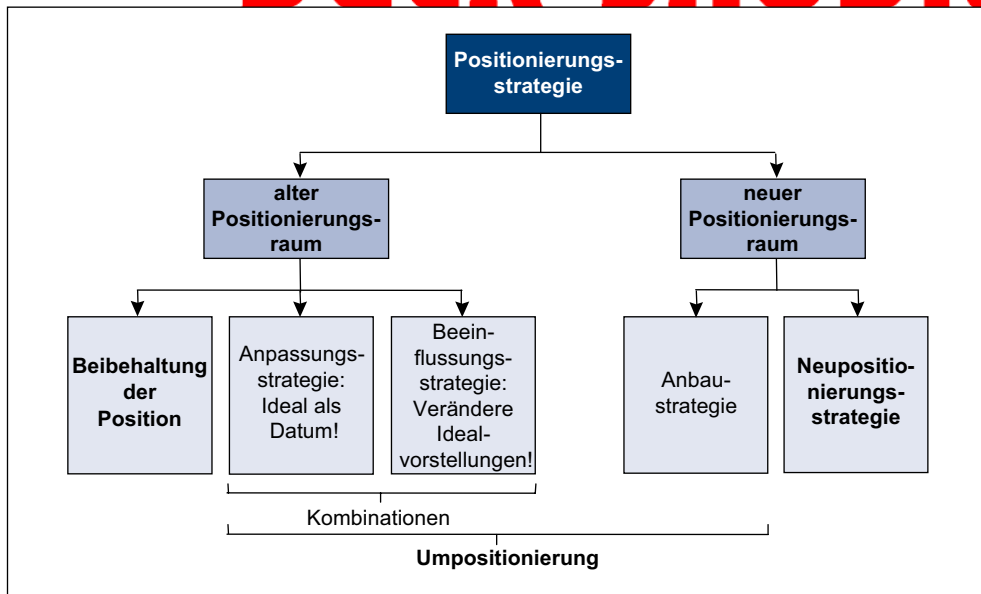


Abbildung 74: Positionierungsstrategien aus der Perspektive des Positionierungsmodells

Quelle: Esch, 2005e, S. 144.

Zu 1: Markenposition beibehalten

Stimmt die Markenposition weitgehend mit den Idealvorstellungen einer wirtschaftlich relevanten Zielgruppe überein und sind diese Idealvorstellungen nicht schon durch eine Marke belegt, empfiehlt sich die Beibehaltung der Position. Dies bedeutet allerdings keinesfalls die Erstarrung der Marketing-Maßnahmen. Vielmehr sind diese dem Zeitgeist und aktuellen Strömungen anzupassen, ohne dass man die Markenidentität und das Markenimage aufgibt. Anpassungen haben auf der Grundlage des vorhandenen Images zu erfolgen. So wurde bei der Hamburg-Mannheimer der Positionierungskern mit Herrn Kaiser im Zeitablauf keineswegs aufgegeben, weil diese Positionierung nachweislich erfolgreich war. Dennoch erfuhr Herr Kaiser in der neuen Kommunikationskampagne eine notwendige Anpassung an veränderte Konsumentenansprüche.

Bei einer erfolgreichen Markenführung kann eine Markenposition beibehalten und nur soweit erforderlich dem Zeitgeist angepasst werden.

Zu 2: Marke umpositionieren

Eine Markenumpositionierung ist dann sinnvoll, wenn die Markenposition zu weit von den Idealvorstellungen der Konsumenten abweicht. Dazu stehen Anpassungs- und Beeinflussungsstrategien in einem gegebenen Positionierungsraum zur Verfügung. Hier bleibt demnach der Zielgruppenkern weitestgehend erhalten ebenso wie die zuvor schon angestrebten Positionierungseigenschaften. Zudem ist noch eine

weitere Variante möglich, die auf einen Anbau an den gegebenen Positionierungsraum abzielt. Immer dann, wenn

- eine Anpassungsstrategie zu einer Me-Too-Strategie führen würde, weil die Idealposition bereits durch eine andere Marke besetzt ist, bzw.
- eine Beeinflussungsstrategie in Richtung der eigenen Marke zu kostenintensiv wäre,

ist eine Erweiterung um eine weitere, für andere Teilzielgruppen wichtige Eigenschaft möglich (= Anbaustrategie). Diese Strategie ist auch zweckmäßig, wenn sich zu viele Marken in einem Imageraum tummeln, mithin der Konkurrenzkampf um das jeweilige Kundensegment zu kostenintensiv wird. Im einfachsten Fall behält man hier eine Positionierungseigenschaft des alten Positionierungsraums bei, auf der man vergleichsweise gut abgeschnitten hat, und ergänzt diese um eine neue Positionierungseigenschaft: Man öffnet somit im Idealfall einen neuen Imageraum.

So wurde die Seife Fa im Laufe ihres Markenlebenszyklus mehrfach umpositioniert und durch Markenerweiterungen aktualisiert. Man positionierte beispielsweise Fa von einer wilden hin zu einer pflegenden Frische. Im Laufe des Fa-Markenlebenszyklus wurden durch Beibehaltung einer Positionierungseigenschaft und Nutzung einer neuen Positionierungseigenschaft oft Marktischen erfolgreich belegt, so z. B. auch bei der ersten Umpositionierung im Jahr 1968 von Duft und Mildheit zu Duft und Frische. Hierbei wurde ein Teil der alten Zielgruppe beibehalten, gleichzeitig jedoch auch eine neue Zielgruppe angesprochen.

Bei einer Markenumpositionierung bleibt immer ein Teil der alten Positionierung erhalten, der um neue Eigenschaften ergänzt wird.

Zu 3: Marke neu positionieren

Ist die Ist-Position der Marke so weit von der Idealposition der Zielgruppe entfernt, dass die relevanten Eigenschaften kaum der Marke zugeordnet werden, kann eine Neupositionierung in einem anderen Positionierungsraum erforderlich werden. Diese ist dann notwendig, wenn bereits andere Marken starke Positionen in dem jeweiligen Imageraum aufweisen, so dass dort weitere Marketinginvestitionen kaum Erfolg versprechend sind.

In diesem Fall ist für eine Marke ein neuer, für andere wirtschaftlich tragfähige Zielgruppen relevanter Imageraum zu belegen. Man betrachtet hier zu Recht bisherige Marketinginvestition in die avisierte Zielgruppe als „sunk costs“. Da diese Investitionen offensichtlich nicht zum Aufbau klarer Imagestrukturen für die Marke beigetragen haben, ist eine völlige Neupositionierung der Marke unter Verwendung neuer Positionierungseigenschaften und Ansprache einer neuen Zielgruppe erforderlich.

Eine Neupositionierung ist dann sinnvoll, wenn bisherige Markeninvestitionen keinen Beitrag zum Aufbau des Markenimages geleistet haben und dies auch künftig nicht zu erwarten ist.

Beispiel: West verfolgte in den 80er Jahren eine Me-Too-Strategie mit Marlboro. In einem Positionierungsraum mit Eigenschaften wie „Abenteuer“ und „Freiheit“ wurden die Idealvorstellungen eindeutig durch die Marke Marlboro besetzt. Deshalb konnten die Marketing-Maßnahmen zum Aufbau einer entsprechenden Position der Marke West nicht fruchten, im Gegenteil: Sie spielten dem Konkurrenten Marlboro in die Hände, wie die Marktanteile deutlich dokumentierten. Deshalb war für West eine Umpositionierung erforderlich, die erstmals erfolgreich mit der „Test the West“-Strategie realisiert wurde. Mit dieser Positionierungsstrategie wurde jedoch ein völlig anderer Positionierungsraum und zweifelsfrei auch eine andere Zielgruppe angesprochen.

7. Durchsetzung der Marke nach innen und außen fördern: Markenidentität und Markenpositionierung spezifisch umsetzen und kommunizieren

Durchsetzung der Marke nach innen

Bei der **Durchsetzung der Marke nach innen** geht es im Wesentlichen um zwei miteinander verwobenen Aspekten:

- der Durchsetzung der Marke nach innen durch Internal Branding-Maßnahmen. Darauf wird in dem Folgekapitel E ausführlich eingegangen.
- der markt- und geschäftsbereichsspezifischen Umsetzung von Markenidentität und Markenpositionierung.

Markenidentität und Markenpositionierung markt- und geschäftsbereichsspezifisch deklinieren

In vielen Unternehmen formieren sich oft Widerstände bei der Umsetzung einer Markenidentität in unterschiedlichen Ländern oder Geschäftsbereichen. Je größer die bisherigen Freiheitsgrade der einzelnen Bereiche, umso stärker sind zwangsläufig die Widerstände. Der Grund ist naheliegend: Es droht ein Verlust an Freiheiten bei der Gestaltung der Marketing-Maßnahmen und des Auftritts des Unternehmens in dem jeweiligen Land oder dem Geschäftsbereich. Dem möchten die Opponenten dadurch einen Riegel vorschieben, dass die Übertragbarkeit der grundlegenden Markenidentität angezweifelt wird. Zudem wird die Akzeptanz auch dadurch erschwert,

dass den verantwortlichen Managern oft die Vorteile einer starken Marke mit einer abgestimmten Markenidentität nicht bewusst sind.

Länder- und geschäftsbereichsspezifische Deklinationen der Markenidentität sollten nach dem Prinzip des größten gemeinsamen Nenners erfolgen.

Um diese Fallgruben zu umschiffen und eine möglichst hohe, der jeweiligen Situation angepasste Übereinstimmung von Markenidentität und -positionierung zwischen der Corporate Brand und einzelnen Ländern sowie Geschäftsbereichen zu realisieren, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Bei der Ermittlung der Soll-Markenidentität sind Studien in allen relevanten Ländern und Geschäftsbereichen durchzuführen.
2. In die Projektgruppe zur Entwicklung der Markenidentität sind frühzeitig Vertreter verschiedener Länder und Geschäftsbereiche einzubeziehen.
3. Zur Durchsetzung der Markenidentität in einem Change-Management-Prozess sind unterschiedliche Stufen zu durchlaufen, die durch ein zentrales Umsetzungsteam zu begleiten sind.

Länderspezifische Modifikationen der Markenidentität und -positionierung ergeben sich aufgrund kulturspezifischer sowie marktspezifischer Unterschiede hinsichtlich der Marktentwicklung, der Wettbewerber und der Bedürfnisse sowie Wünsche der Kunden.

Hinsichtlich der Anpassung an **kulturspezifische Unterschiede** bieten die Arbeiten von Hofstede (1984; 1994; Abbildung 75) einen Zugang. Danach lassen sich zur Charakterisierung von Länderkulturen fünf Dimensionen heranziehen:

- Machtdistanz: In Ländern mit hoher Machtdistanz erwarten Menschen Machtunterschiede, während sich Machtverhältnisse in Gesellschaften mit geringer Machtdistanz egalisieren.
- Individualismus: Solche Länder sind durch eher lockere Bindungen zwischen Menschen gekennzeichnet, im Gegensatz zu kollektivistischen Kulturen mit stärkerer Einbindung in soziale Gruppen.
- Maskulinität: Diese Dimension kennzeichnet die Bestimmtheit eines Auftretens in der Gesellschaft, anderenfalls dominieren Werte wie Bescheidenheit und Fürsorglichkeit.
- Unsicherheitsvermeidung: In solchen Kulturen fühlen sich Menschen durch ungewisse Situationen bedroht, während Kulturen mit niedriger Ausprägung in dieser Dimension eine höhere Risikobereitschaft aufweisen.
- Langfristigkeit der Orientierung: Dieser Aspekt kennzeichnet eine Zukunftsorientierung, bei der Wert auf Ausdauer und Sparsamkeit gelegt wird. Hingegen erfolgt bei einer kurzfristigen Ausrichtung eine Orientierung an Werten wie Respekt oder Tradition.

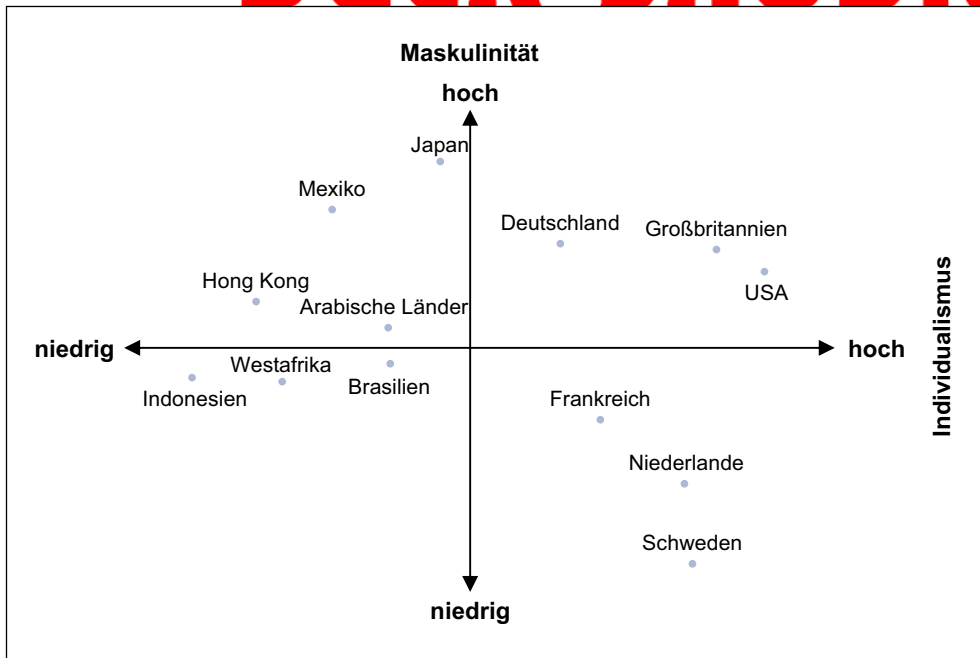


Abbildung 75: Einteilung ausgewählter Länder auf den Kulturdimensionen Individualität und Maskulinität

Quelle: Hofstede, 1994, S. 6 in einer Darstellung von Homburg/Krohmer, 2009, S. 1038

Die Ausführungen zu den unterschiedlichen Kulturdimensionen verdeutlichen, dass die festgelegte Markenidentität nur selten verändert werden muss. Allerdings kann eine länderspezifische Interpretation und kommunikative Umsetzung der Markenidentität notwendig sein (Scholz, 1994, S. 776f.). Anders verhält es sich bei den **marktbezogenen Aspekten** wie dem Entwicklungsstand eines Marktes, Art, Zahl und Positionierung der Wettbewerber sowie den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Das Beispiel Volkswagen mag dies verdeutlichen: In Märkten wie in Südamerika werden zum Teil noch völlig andere Modelle in anderen Ausstattungsvarianten angeboten als in Europa. Die Marke VW steht entsprechend auch für andere Werte und Positionierungsversprechen.

Es liegt auf der Hand, dass hier Anpassungen notwendig werden. Solche Anpassungen beziehen sich meist weniger auf die Markenidentität als auf die Markenpositionierung. Demnach sind bei der Markenpositionierung durchaus marktspezifische Anpassungen zu berücksichtigen.

Geschäftsbereichsspezifische Modifikationen werden aus ähnlichen Gründen erforderlich wie marktspezifische Anpassungen. Gerade bei Corporate Brands, bei denen die Freiheiten für die Geschäftsbereiche vor der Festlegung der Markenidentität groß waren, werden die Änderungswiderstände nachvollziehbar hoch sein. Gründe dafür können u. a. darin liegen, dass in einem erfolgreichen Geschäftsbereich bereits eine bereichsspezifische Identität gelebt wird. Entsprechend sind hier Überlegungen zur

Markenarchitektur heranzuziehen, um abzuschätzen, inwieweit in dem jeweiligen Geschäftsbereich die Corporate Brand dominant, gleichberechtigt mit dem Geschäftsbereich oder den Geschäftsbereich unterstützend eingesetzt wird. Danach richten sich letztendlich auch die notwendigen Anpassungsmaßnahmen der Markenidentität.

Durchsetzung der Marke nach außen

Bei der **Durchsetzung der Marke nach außen** sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- die wahrnehmbare, eigenständige und integrierte Umsetzung der Markenpositionierung in Kommunikation, von dem Design des Produktes oder der Verpackung bis zum Werbemittel,
- die wirksame Ausgestaltung der Kontaktpunkte im Buying Cycle,
- die modalitätsspezifische Umsetzung der Marke und die Interaktion mit der Marke,
- das Generieren von Word of Mouth durch die Marke sowie
- die anspruchsruppenspezifische Gestaltung der Kommunikation.

Auf die ersten Aspekte wird ausführlich in Kapitel F eingegangen.

Kommunikation anspruchsruppenspezifisch deklinieren

Die Vermittlung der Markenidentität durch Kommunikation ist anspruchsruppenkonform zu gestalten. Dies liegt an den unterschiedlichen Interessenslagen der Anspruchsgruppen: Finanzanalysten interessieren sich vor allem für die Performance eines Unternehmens, potenzielle Arbeitnehmer hingegen für soziale Fragen und Aufstiegsmöglichkeiten, Kunden für Produkte und der Handel für Konditionen und Produktprogramme. Diese Informationen müssen maßgeschneidert zur Verfügung gestellt werden. Allerdings ist darüber hinaus bei allen Anspruchsgruppen das gleiche Image einer Corporate Brand zu zementieren, damit die Markenidentität gleichermaßen bei allen Zielgruppen eine entsprechende Durchsetzung findet.

Ein integrierter Markenauftritt ist deshalb sinnvoll, weil man die Kommunikationskanäle für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen nicht überschneidungsfrei voneinander separieren kann. Die Anspruchsgruppen nehmen auch die Kommunikation wahr, die sich an andere Zielgruppen richtet. Zudem schlüpfen Anspruchsgruppen in verschiedene Rollen. Ein Finanzanalyst kann ebenso wie ein Arbeitnehmer am Wochenende die Rolle eines Konsumenten einnehmen. Auch wird er mit klassischer Werbung in Publikumszeitschriften, die er aus Interesse am Wochenende liest, konfrontiert (Esch et al., 2006).

Gerade dies spricht für die oben angesprochene Aufgabenteilung im Kommunikations-Mix, durch die man sowohl anspruchsruppenkonforme Informationen ergänzen, als auch imageprägende und somit identitätsfördernde Informationen zur Marke vermitteln kann.

E. Marke nach innen durchsetzen: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zur Umsetzung von Markenidentität und -positionierung

1 Mitarbeiter als Erfolgsgarant für die Durchsetzung der Marke verstehen

„Great brands are personal. They become an integral part of people’s lives by forging emotional connections. We wanted to bring the brand to life to express its specialness in people’s lives.“
Deborah McCarthy, Coca-Cola.

**Marken müssen nach außen und innen gelebt werden!
Denn eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle.**

Viele Unternehmen meinen, Markenführung richte sich nur nach außen und mit einer schönen Kampagne sei genüge getan. Das ist falsch. Nur wenn die Marke im Unternehmen gelebt wird, kann sie ihre volle Kraft entfalten. Dies ist jedoch die Ausnahme, nicht die Regel: 85 % aller Mitarbeiter haben kein oder geringes Commitment mit ihrem Unternehmen. 61 % machen Dienst nach Vorschrift und 24 % haben bereits innerlich gekündigt. Der Schaden, der allein auf Fehlzeiten zurückzuführen ist, wird von Gallup alleine in Deutschland auf 122 Mrd. Euro geschätzt (Gallup, 2013). Nach Ergebnissen von Stepstone (2003) schämen sich 50 % der deutschen Arbeitnehmer für ihren Arbeitgeber und geben deshalb nur sehr ungern den Namen des Unternehmens preis, für das sie arbeiten. Darüber hinaus seien nur 23 % der europäischen Mitarbeiter wirklich glücklich mit ihrem Arbeitgeber (Stepstone, 2004).

Die Durchsetzung einer Corporate Brand nach außen reicht demnach bei weitem nicht aus. Man muss auch ein **Brand Engagement Programm nach innen** umsetzen. Gerade für Dienstleistungsunternehmen und B2B-Unternehmen ist dies eine vorrangige Aufgabe. Hier steht und fällt die Umsetzung einer Markenidentität damit, ob die Mitarbeiter diese auch tatsächlich leben. Vor allem die Mitarbeiter mit Kontakt zu Kunden machen den Unterschied. Diese sind verantwortlich für

- den ersten guten Eindruck, den ein Kunde von einem Unternehmen erhält,
- das Antizipieren, Verstehen und Erfüllen von Kundenwünschen,
- die Weitergabe von Kundenempfindungen, -kommentaren und -einstellungen an die Markenverantwortlichen sowie für

- die Unterstützung des Managements bei der Entwicklung adäquater Ansätze zur wirksamen Umsetzung der Markenidentität (Landmann, 2001, S. 5).

Die interne Markenbildung ist wichtig für das **Selbstverständnis der Mitarbeiter** und deren Auftritt nach außen. Dadurch:

- werden Loyalitäts- und Commitment-Verluste der Mitarbeiter aufgrund von Misstrauen, Unsicherheit, Orientierungslosigkeit (insbesondere nach Strategiewechseln oder Fusionen) vermieden,
- erfolgt eine Absicherung des externen Markenversprechens,
- wird eine kooperative Weiterentwicklung der Markenstrategie möglich,
- werden Mitarbeiter zusätzlich motiviert,
- wird die Selbstselektion von Bewerbern unterstützt (Joachimsthaler, 2002, S. 29).

Herb Kelleher, Gründer und ehemaliger CEO von Southwestern Airlines, und Fred Smith, CEO von Federal Express, betonen deshalb sinngemäß „Our people come first, even before our customers“ (Michlitsch, 2000, S. 29). Nur dann können die Bedürfnisse der Kunden durch die Mitarbeiter markenkonform befriedigt werden. Deshalb fragt Mitchell zu Recht: „You tell customers what makes you great. Do your employees know?“ (Mitchell, 2002, S. 99). Will ein Unternehmen beispielsweise als Partner für herausragende Servicequalität gelten, müssen sich die Mitarbeiter darüber bewusst sein, wie sie dieses Markenversprechen am besten erfüllen können (Vallaster, 2004).

Entsprechend ist den Mitarbeitern zu erläutern, wofür die Marke steht, was ihnen die Marke bringt und was man von ihnen erwartet. Die markenspezifischen Inhalte müssen für die Mitarbeiter operationalisiert und in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Es nützt nichts, nur über Werte zu reden, man muss sie leben. Schließlich muss man den Mitarbeitern zeigen, wann sie ein vorgegebenes Ziel erreicht haben und dieses auch messen. Erst dann können Mitarbeiter einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Marke beisteuern und diese „leben“ (De Chernatony, 2001, S. 34; Tosti/Stotz, 2001, S. 28).

Lufthansa-Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen. Sie kennen die Identität ihrer Marke. Es wäre für sie ein Abstieg, müssten sie zu Mitbewerbern wechseln. Bei Cisco-Systems wird jährlich 5% der Mitarbeiter nahegelegt, sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen. Hierbei dienen die Leistung und die Passung der Mitarbeiter zur Markenidentität als Vorgabe zur Selektion. Entwickeln Mitarbeiter ein Verständnis für die Corporate Brand, verstehen sie sich selbst als wertvolles Mitglied zur Gestaltung des Erfolgs der Corporate Brand, so steigt auch ihr Commitment und die Bereitschaft, sich stärker für den Erfolg der Corporate Brand zu engagieren (Mitchell, 2002; LePla/Parker, 1999). **Mitarbeiter werden zu Markenbotschaftern.**

Commitment zahlt sich für das Unternehmen aus.

Studien zufolge weisen Unternehmen, die in dieser Form Mitarbeiter entwickeln, fördern und halten, bessere Ergebnisse auf als andere Unternehmen: „They have higher stock price to book value ratios, market values per employee that are 41.000 \$