

Identitätsbasierte Markenführung

Grundlagen - Strategie -Umsetzung - Controlling

Bearbeitet von
Christoph Burmann, Tilo Halaszovich, Michael Schade, Frank Hemmann

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2015. Buch. XII, 348 S. Kartoniert

ISBN 978 3 658 07505 7

Format (B x L): 16,7 x 24,1 cm

Gewicht: 708 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Inhaltsverzeichnis

1.1 Aktuelle Herausforderungen des Markenmanagements 2

1.2 Theoretische Grundlagen 6

 1.2.1 Grundlagen des Market-based View 6

 1.2.2 Grundlagen des Resource-based View 7

 1.2.3 Grundlagen des Competence-based View 9

 1.2.4 Verknüpfung von Markt- und Kompetenzperspektive 14

1.3 Fazit 15

Literatur 15

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 Blickwinkeln, der Markt-, Ressourcen und Kompetenzperspektive 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 Bedeutung von Marken wider. So wurden alleine im Jahr 2013 knapp 65.000 Marken beim Deutschen Patentamt neu angemeldet und insgesamt sind fast 785.000 in Deutschland registriert (Deutsches Patent und Markenamt 2014, S. 2 ff.). 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 2014 auf einen Betrag von 158 Milliarden US-Dollar geschätzt (vgl. Millward Brown 2014). Die Bedeutung von Marken ist eine Folge ihrer Funktionen für Nachfrager und andere Bezugsgruppen (vgl. Abb. 1.1).

Erstens ist die Marke aus **verhaltenstheoretischer Sicht** eine Orientierungshilfe. Die Marke erhöht die Markttransparenz, wodurch der Nachfrager schneller und einfacher die für ihn passende Leistung identifizieren kann. Durch eine Vielzahl austauschbarer Mar-

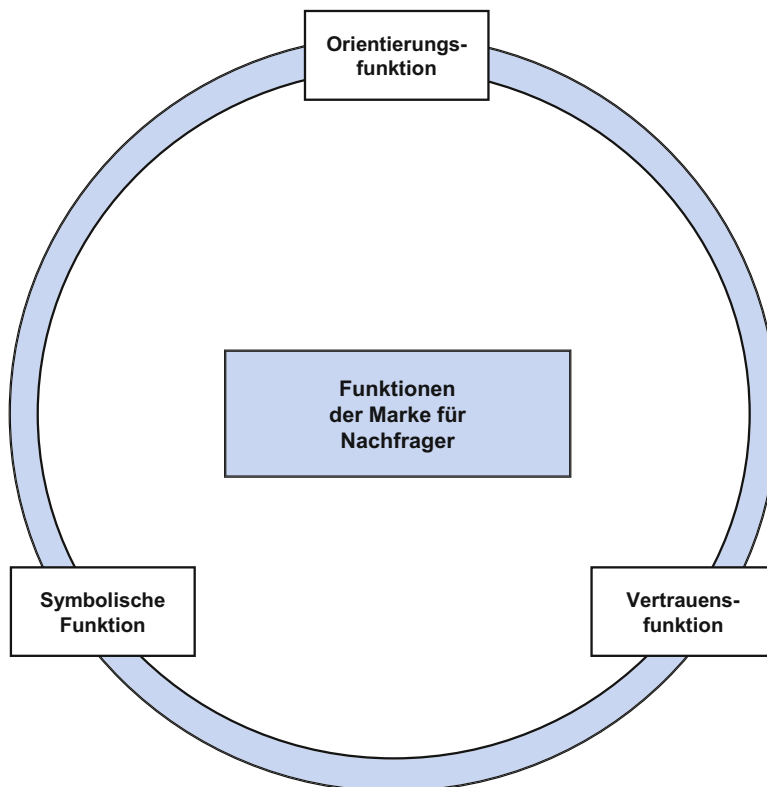


Abb. 1.1 Funktionen der Marke für den Nachfrager

ken („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 und andere Orientierung stiftende Marken im Internet). Aus **transaktionskostentheoretischer Sicht** verringern Marken die Such- und Informationskosten. Eine Marke kann für den Nachfrager damit „günstiger“ sein als ein markenloses Produkt, denn kaufverhaltensrelevant ist die Summe aus Preis und Transaktionskosten (Kaas 1990, S. 543).

Zweitens wird der Marke beispielsweise aufgrund ihrer Bekanntheit und ihrer guten Leistungen besonderes Vertrauen entgegengebracht (**Vertrauensfunktion**). Bei Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern entstehen Informationsasymmetrien und damit Verhaltensunsicherheiten (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 zu einem Mittel der Kommunikation des eigenen Selbstbildes gegenüber anderen Menschen werden (**Identitätsvermittlung**). Zusätzlich können Marken eine **identitätsstiftende Wirkung** entfalten indem Menschen Attribute der Marke auf sich selbst übertragen und damit ihr Selbstbild definieren. Über die Freude des Erkennens und des Auslebens der eigenen Person hinaus (Selbstverwirklichung) wird hierdurch soziale Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck gebracht. In diesen und anderen Fällen steht die Marke symbolhaft für wichtige Motivatoren des Verhaltens von Menschen. 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 Unternehmens- und Markenwertes führen. Das Markenmanagement soll Präferenzen für das eigene Leistungsangebot schaffen, es von konkurrierenden Angeboten differenzieren und dadurch die Marke profilieren. Um diese Erfolgspotentiale ausschöpfen zu können, müssen die Herausforderungen der Markenführung gemeistert werden.

Die zentrale Herausforderung ist 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 und Ludewig 2014, S. 74; Bruhn 2005, S. 67). So können bspw. laut BBDO (2009) 64 Prozent der Deutschen keine Unterschiede mehr zwischen miteinander im Wettbewerb stehenden Markenangeboten ausmachen (BBDO 2009).

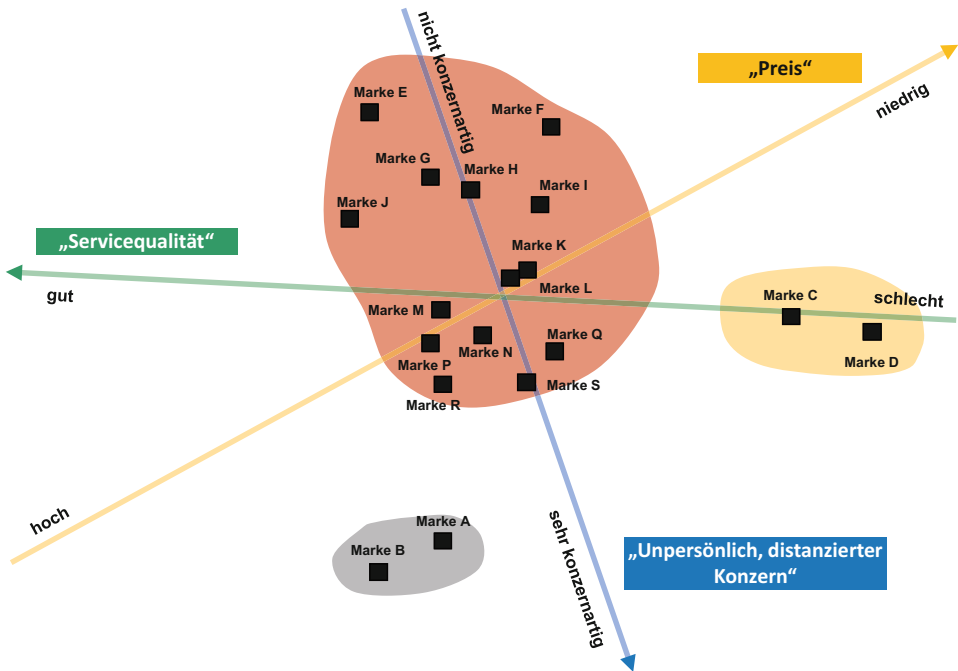


Abb. 1.2 Fehlende Differenzierung von Unternehmensmarken im deutschen Versicherungsmarkt 2009

Als weiteres Beispiel zeigt Abb. 1.2 die Positionierung von Versicherungsunternehmen in Deutschland 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 (vgl. rote Fläche in Abb. 1.2). Nur jeweils zwei Unternehmen setzen sich hiervon positiv bzw. 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.

Einen wichtigen von mehreren Auswegen aus dieser Entwicklung bietet die **Erlebnisorientierung** (vgl. Pine und Gilmore 1999 sowie Freundt 2006a, S. 11). Das Markenerlebnis eines Nachfragers umfasst 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 attraktive, physische Interaktionen) Dimension (Brakus

et al. 2009, S. 60). Durch die gezielte Gestaltung eines Markenerlebnisses anhand dieser vier Dimensionen kann eine Marke wirkungsvoll differenziert werden – selbst im Kontext hochstandardisierter Markenleistungen (vgl. Batten & Company Consulting GmbH 2009). 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. Abb. 1.3).

Eine zweite wichtige Herausforderung für Herstellermarken ist das **Vordringen von Eigenmarken des Handels**. Wurden Marken früher ausschließlich von spezialisierten Produzenten hergestellt und danach über den Einzelhandel verkauft, treten Einzelhändler heute oft in den direkten Wettbewerb mit den Herstellermarken in ihren Regalen, indem sie selber eigene Marken entwickeln und die im Auftrag produzieren lassen. Je weniger Differenzierung auf Basis einer sich klar von Wettbewerbern unterscheidenden Identität Herstellermarken besitzen, desto stärker kommen sie durch die Eigenmarken unter Druck.

Eine dritte wichtigere Herausforderung für Marken ist die **Digitalisierung**. Dadurch verschärft sich zunächst der Wettbewerb, weil durch das Internet und den E-Commerce neue Konkurrenten in den Markt eintreten und sich die Markttransparenz des Nachfragers erhöht (beispielsweise durch Vergleichsprodukte). Gleichzeitig steigen die Ansprüche der Nachfrager, die eine Präsenz der Marken heute in mehreren Vertriebskanälen gleichzeitig erwarten (z. B. in physischen Ladengeschäften, in markeneigenen Internet-Shops und bei elektronischen Einzelhändlern wie Amazon). In diesen härteren Marktbedingungen kann nur diejenige Marke erfolgreich sein, deren Identität nach Innen (Mitarbeiter) und Außen (Nachfrager = eine besondere Bedeutung vermittelt, die Sinn stiftet und damit weit über die technisch-funktionalen Produkte und Services einer Marke hinausgeht.



Abb. 1.3 Erlebnisorientierte Differenzierung bei Starbucks. (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 gibt es hierzu unterschiedliche theoretische Erklärungsansätze, die nachfolgend kurz skizziert werden (vgl. umfassend Meffert et al. 2015, S. 54 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 (Narver und Slater 1990).

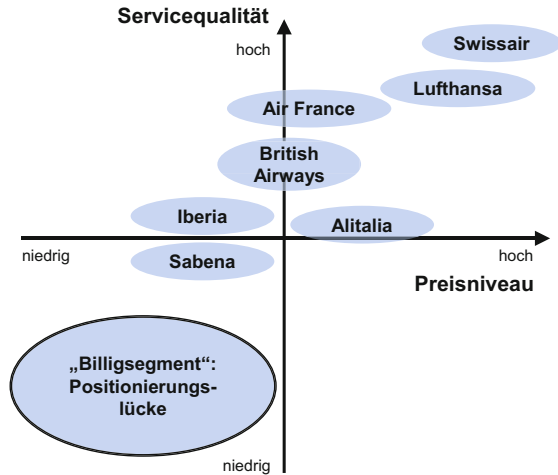
Diese Marktorientierung findet ihren Niederschlag im **Market-based View (MbV)** (vgl. Teece et al. 1997, S. 510). Der MbV versucht, Wettbewerbsvorteile nur durch eine „outside-in“-Betrachtung vom Markt her zu erklären (vgl. Hannan und Freeman 1977). Wettbewerbsvorteile entstehen hierbei durch ein zweistufiges Vorgehen. Zunächst muss die Selektion des richtigen Marktes erfolgen. 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 darüber das Ergebnis (Performance) der Branche beeinflussen. Nach diesem Ansatz ist der Erfolg einer Marke wesentlich auf die Charakteristika des selektierten Marktes zurückzuführen. Der Ressourcenausstattung eines Unternehmens wird keine Relevanz beigemessen, da angenommen wird, dass alle **Ressourcen mobil** sind und innerhalb der Branche gehandelt werden können (vgl. Nolte und 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 **Ressourcenhomogenität** aller in einem Markt tätigen Unternehmen (vgl. Zahn et al. 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 alle **unternehmensinternen Einflussfaktoren** aus. Diese ausschließliche Konzentration des Markenmanagements auf den Absatzmarkt birgt jedoch die Gefahr, erfolgsversprechende Positionierungen im Markt nicht realisieren zu können, weil dem Unternehmen intern spezi-

Abb. 1.4 Positionierung im europäischen Personenluftverkehr zu Beginn der 1990er Jahre



fische, nicht im Markt fertig zu kaufende Qualifikationen (Kompetenzen) 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 Abb. 1.4. Das Niedrigpreissegment mit stark reduzierter Servicequalität war nicht besetzt. In den 1990er-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, Easy-Jet, Ryanair, Hapag-Lloyd Express, Germanwings).

Bis heute konnten jedoch nur Ryanair und Easy-Jet 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.

Ausgangspunkt im RbV sind **Inputgüter**, die als homogene, grundsätzlich auf Märkten handelbare, unternehmensextern oder -intern erstellte Produktionsfaktoren bezeichnet werden. Für alle in einem Markt tätigen Unternehmen sind dieselben Inputgüter verfügbar. Im zweiten Schritt werden die Inputgüter durch unternehmensinterne **Veredelungsprozesse zu Ressourcen** weiterentwickelt. Erst hierdurch leisten sie einen ersten Beitrag zur Heterogenität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Faktisch können sie jedoch auch zum Gegenteil führen, wenn „falsche“ Veredelungsaktivitäten vorgenommen werden. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Inputgüter nicht entsprechend den Anforderungen des zu bearbeitenden Marktes veredelt werden.

Im dritten Schritt werden komplementäre, zueinander passende Ressourcen zur Erzeugung eines potenziell einzigartigen Nachfragnutzens kombiniert. Die Durchführung dieser Ressourcenkombination ist nur durch Kompetenzen möglich. **Kompetenzen** sind wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln zielgerichtet geleitete organisationale Fähigkeiten. Sie dienen dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit (damit verhindern sie das Ausscheiden aus dem Markt) und potenziell der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Gersch et al. 2005, S. 48 ff.).

Über die ökonomische Relevanz von Ressourcen und Kompetenzen entscheidet letztlich immer der Markt. Unternehmenserfolg basiert somit auf der durch Kompetenzen möglichen „richtigen“ Nutzung der „richtig“ verfügbar gemachten und veredelten Ressourcen zur Generierung eines **Netto-Nutzen-Vorteils** für Nachfrager im Vergleich zu Konkurrenten (vgl. Meffert et al. 2015, S. 55). Der Netto-Nutzen eines Nachfragers entspricht dem Saldo aus erwartetem Markennutzen und den Kosten für Kauf und Nutzung der Marke. Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen kommt Kompetenzen deswegen eine herausragende Bedeutung zu.

Um bei Kompetenzen von organisationalen statt von individuellen Fähigkeiten sprechen zu können, ist einerseits **kollektives Handeln** (von zwei oder mehr Personen) erforderlich und andererseits die Existenz von **Komplementaritäten**. Wäre das Ergebnis des Verhaltens jedes Einzelnen in einer Gruppe vollständig unabhängig vom Verhalten der übrigen Gruppenmitglieder (fehlende Komplementarität), dann könnten organisationale Fähigkeiten nicht zu Wettbewerbsvorteilen führen. Einerseits, weil die Arbeit der Gruppe als Summe der Leistungen jedes Einzelnen leicht von anderen Wettbewerbern imitiert werden könnte (z. B. durch Abwerbung von Mitarbeitern). Andererseits, weil die Zusammenarbeit der Individuen keinen Beitrag zu einer überdurchschnittlichen Rendite des Unternehmens leistet, denn der Wert der Arbeit jedes Einzelnen würde bei nicht regulierten Arbeitsmärkten vollständig durch seine individuelle Vergütung abgegolten (vgl. Burmann 2002, S. 165).

Der RbV wird vorrangig wegen seiner statischen Perspektive kritisiert, denn die Frage, wie eine einzigartige Ressourcenausstattung zustande kommt und sich über die Zeit verändert, bleibt unbeantwortet (vgl. Rasche und Wolfrum 1994, S. 512).

1.2.3 Grundlagen des Competence-based View

Als Weiterentwicklung des RbV bildet der **Competence based View (CbV)** heute den modernsten Ansatz zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen. Im Gegensatz zum RbV beschäftigt sich der CbV primär mit Kompetenzen, die im Gegensatz zu Ressourcen nur aktivitätsorientiert denkbar und **nur dynamisch in Prozessen zu erfassen** sind (vgl. Abb. 1.5). **Kompetenzen** sind immer immateriell und basieren auf Erfahrungswissen (vgl. Freiling 2004, S. 6). Dieses Wissen wurde im Laufe der Zeit durch Wiederholungen in Regeln und Prozessen kodifiziert und im Unternehmen zugänglich gemacht (vgl. Burmann 2002, S. 184 ff.).

Es sind **drei Formen von Kompetenzen** zu unterscheiden (vgl. Gersch et al. 2005): Kompetenzen, welche die Leistungsbereitschaft gestalten (Veredelungs-Kompetenzen), Kompetenzen, die für das Management der Leistungserstellung eingesetzt werden (Marktzufuhr-Kompetenzen) und Kompetenzen, die als Meta-Handlungspotentiale die anderen zwei Kompetenzen unterstützen und verändern.

Veredelungs-Kompetenzen bieten die Möglichkeit, potenziell erfolgsrelevante Inputgüter zu identifizieren und in Richtung benötigter Ressourcen zu veredeln. Dies geschieht auf Basis der Einschätzung der Unternehmensmitarbeiter über die in Zukunft notwendi-

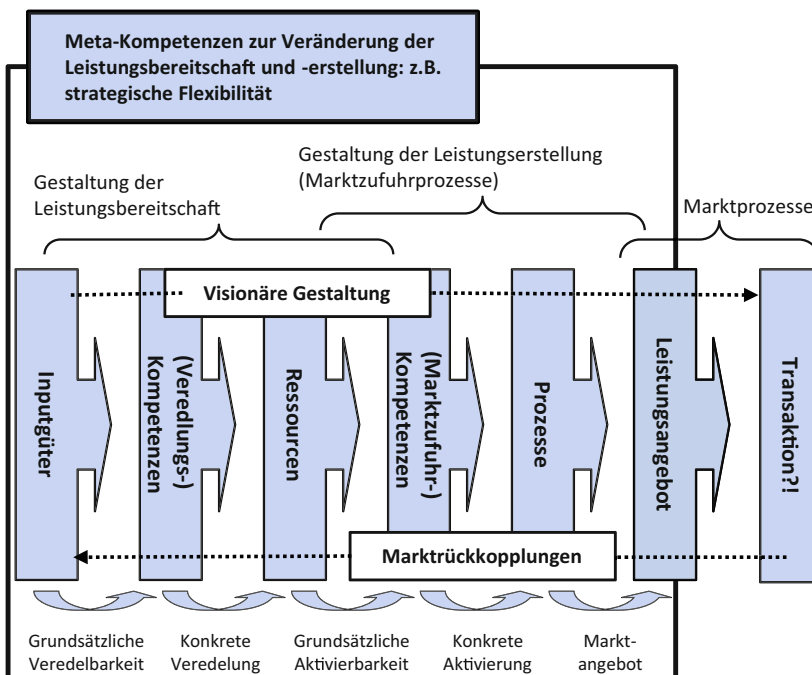


Abb. 1.5 Arten und Entstehung von Kompetenzen. (In enger Anlehnung an Gersch et al. 2005, S. 44)

gen Leistungsbereitschaften. Im Marketing ist hier bspw. an die Anmietung eines leeren Ladenlokals an einem für das Unternehmen geeigneten Standort (Inputgut) zu denken. Das Ladenlokal wird dann der Marketingstrategie des Unternehmens entsprechend innenarchitektonisch zu einer Filiale ausgestaltet (Veredelung).

Marktzufuhr-Kompetenzen beziehen sich auf organisationale Fähigkeiten zur konkreten Aktivierung der aktuell bestehenden Leistungsbereitschaften in tatsächliche Leistungsangebote und deren Verwertung in Transaktionen am Markt. Durch Marktzufuhr-Kompetenzen ist es möglich, Inputgüter und Ressourcen derart zu kombinieren, dass daraus ein marktfähiges Angebot entsteht. Im Marketing ist hier bspw. an diejenigen Kompetenzen zu denken, die benötigt werden, um mit einem Filialnetz auch tatsächlich die gewünschten Transaktionen am Markt zu realisieren (z. B. durch laufendes Training und Motivation des Verkaufspersonals, optimale Gestaltung der Point-of-Sale Kommunikation).

Meta-Kompetenzen beziehen sich auf das Rahmensystem des Unternehmens, welches der operativen Leistungserstellung übergeordnet ist und sich auf sämtliche untergeordneten Inputgüter, Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse auswirkt. Sie sind für das Anpassungsvermögen an sich ändernde Umweltsituationen sehr wichtig (z. B. Aktualisierungen des Sortiments entsprechend veränderter Nachfragerbedürfnisse).

Abbildung 1.5 soll nicht den Eindruck erwecken, der CbV würde den Ressourcenaufbau und die Kombination von Ressourcen zu marktfähigen Leistungen als vollständig planbar betrachten. Die Entwicklung von Kompetenzen und Ressourcen erfordert vielmehr unternehmerisches Gespür (sog. Entrepreneurship) und ist stets mit Unsicherheit behaftet (vgl. Freiling 2004, S. 9). Kompetenzen als kollektive Fähigkeiten eines Unternehmens basieren auf den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Dieser **methodologische Individualismus** (vgl. Schumpeter 1970) ist die Basis der modernen Kompetenzforschung (vgl. Gersch et al. 2005, S. 10 f.).

Damit neue Kompetenzen entstehen können, ist individuelles Lernen der Mitarbeiter notwendig, die aus vorhandenen Informationen neues Wissen generieren (vgl. Burmann 2002, S. 184 ff.; Lierow und Freiling 2006, S. 127). Dieses ist zunächst aber nur ihnen selbst verfügbar. Das individuelle Wissen der Mitarbeiter muss daher auf kollektiver Ebene integriert werden, wodurch Kompetenzen entstehen können. Kompetenzen verstehen sich somit grundsätzlich als Summe der individuellen Fähigkeiten auf Unternehmensebene (vgl. Abb. 1.6).

Bereits beim ersten Schritt, dem Lernen durch Informationsaufnahme und -verarbeitung, besteht gerade in großen Unternehmen das Problem, dass Individuen **nicht auf alle für effektives und effizientes Lernen notwendigen Informationen** zurückgreifen können. Zweitens ist ein Großteil des Wissens implizit. Hierunter ist **schwer oder nicht verbalisierbares Wissen** von Individuen zu verstehen (vgl. Polanyi 1967). Drittens wird der Informationsfluss zwischen den Individuen durch die **Unternehmenskultur** beeinflusst. Die Unternehmenskultur beschreibt ein System aus langfristig stabilen Werten und Überzeugungen, die von allen Unternehmensmitgliedern geteilt werden (vgl. Fichtner 2008).

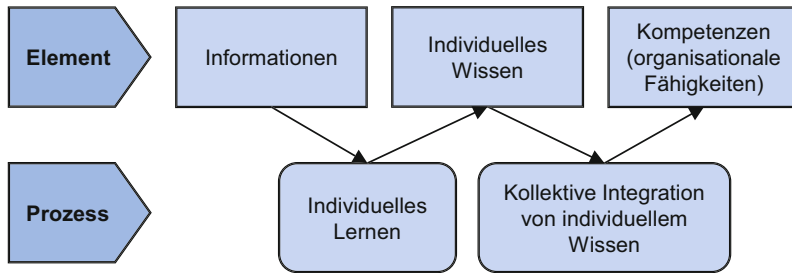


Abb. 1.6 Prozess zur Bildung von Kompetenzen. (In Anlehnung an Lierow 2006, S. 128)

Der Informationsfluss zwischen Mitarbeitern wird dadurch erschwert, dass nicht jeder Mitarbeiter sein Wissen zur Gänze und mit jedem teilt. Das Teilen des eigenen Wissens erzeugt bei einem Mitarbeiter häufig das Gefühl, selbst austauschbar zu werden oder einen eigenen Vorteil aufzugeben. Inwieweit Mitarbeiter willens sind, Wissen zu teilen und gemeinsam zu lernen, ist vor allem eine Frage der Unternehmenskultur und geeigneter Anreizsysteme (vgl. Burmann 2002, S. 226 ff.). Beides sind wichtige Bestandteile der nach innen gerichteten Markenführung, die in Abschn. 4.2 vertieft wird.

Die Kompetenzbildung ist ein fortlaufender Prozess. Teece et al. haben mit ihrem „**Dynamic Capabilities Approach**“ diesen Prozess in den Mittelpunkt gerückt. Der „Dynamic Capabilities“-Ansatz zielt darauf ab, die **Fähigkeit eines Unternehmens zum Wechsel von Wettbewerbsvorteilen** zu erklären. Organisationale Veränderungen werden als pfadabhängige Entwicklungsprozesse (vgl. Arthur 1988; van Driel und Dolfma 2009) modelliert. Dieser pfadabhängige Prozess hat zur Folge, dass die Entwicklung neuer Kompetenzen in hohem Maße durch die Bewahrung und Fortentwicklung alter, vorhandener Kompetenzen geprägt wird. Die Existenz von „Dynamic Capabilities“ stellt die Beherrschung dieser pfadabhängigen Prozesse sicher. Diese Prozesse können, je nach Güte der „Dynamic Capabilities“, gut oder schlecht beherrscht werden.

Die wichtigste Aussage des „Dynamic Capabilities“-Ansatzes liegt in der **Verknüpfung der Kompetenzentwicklung mit der historischen Entwicklung** eines Unternehmens (vgl. Abb. 1.7). Das Suchverhalten nach neuen Problemlösungen wird dabei von den bereits existierenden Ressourcen und Kompetenzen beeinflusst („evolutionary paths“ bzw. Pfadabhängigkeiten). Weil Kompetenzen erst durch die Kombination von Ressourcen entstehen, hat die historische Ressourcenausstattung des Unternehmens („Firm-specific resource positions“) einen starken Einfluss auf die Bildung von neuen Kompetenzen.

„Dynamic Capabilities“ lassen sich nach Teece et al. (1997) und Burmann (2002, S. 174 ff.) in Teilprozesse untergliedern.

Replikationsprozesse beziehen sich auf die effektive und effiziente Koordination von Ressourcen und damit auf im Unternehmen bekannte Aufgaben. **Replikationskompetenz** beschreibt die organisationale Fähigkeit zur Multiplikation operativer Prozessfähigkeiten des laufenden Geschäftsbetriebes. Der Replikationskompetenz kommt in zweierlei Hin-

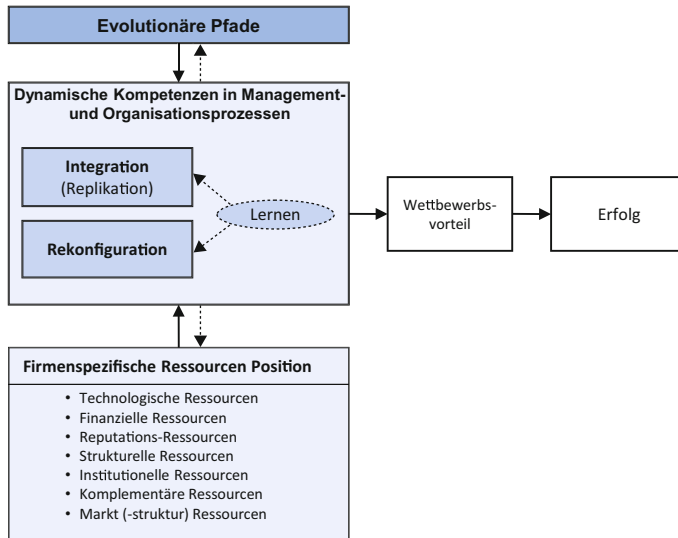


Abb. 1.7 „Dynamic Capabilities“ Ansatz. (In enger Anlehnung an Teece et al. 1997)

sicht eine ökonomische Bedeutung zu. Einerseits ermöglicht sie ein schnelleres und effizienteres Wachstum des Unternehmens, andererseits zeigt die Güte der Replikationskompetenz eines Unternehmens, inwieweit es in der Lage ist, den Aufbau und die Funktion seiner organisationalen Fähigkeiten umfassend zu verstehen. Das ist die Voraussetzung zur gezielten Verbesserung und Weiterentwicklung der eigenen organisationalen Fähigkeiten. Die Replikationskompetenz basiert somit auf der präzisen und umfassenden Kodifikation und dem Transfer von vorhandenen Kompetenzen innerhalb des Unternehmens.

Rekonfigurationsprozesse führen zu einer umfassenderen Veränderung der Ressourcen- und Kompetenzausstattung von Unternehmen. Um diesen Prozess zu beherrschen, ist es erstens erforderlich, möglichst frühzeitig die Notwendigkeit einer durchgreifenden Veränderung zu erkennen. Je früher dies erkannt wird, desto geringere Kosten sind mit einer Rekonfiguration verbunden. Zweitens muss ein Unternehmen die für die Rekonfiguration notwendigen neuen Ressourcen und Kompetenzen erlernen können. Dies setzt eine entsprechende Lernfähigkeit und -bereitschaft der eigenen Mitarbeiter voraus.

Die Replikations- und Rekonfigurationskompetenz **können zu einer Meta-Kompetenz zusammengefasst werden**, denn beide Kompetenzen beziehen sich auf dynamische Veränderungen im Zeitablauf. Diese Meta-Kompetenz wird als strategische Flexibilität eines Unternehmens bezeichnet (vgl. Abb. 1.8), ohne die eine Dynamisierung der identitätsbasierten Markenführung nicht möglich ist.

Die Replikationskompetenz beschreibt die **Handlungsschnelligkeit** eines Unternehmens. Diese wird bestimmt durch die Wissenskodifikation und den Wissenstransfer. Mitarbeiterwissen ist zunächst ein Wissen innerhalb eines Individuums (implizites Wissen) und nur in dessen Besitz. Damit sich eine Organisation dieses Wissens bedienen kann und

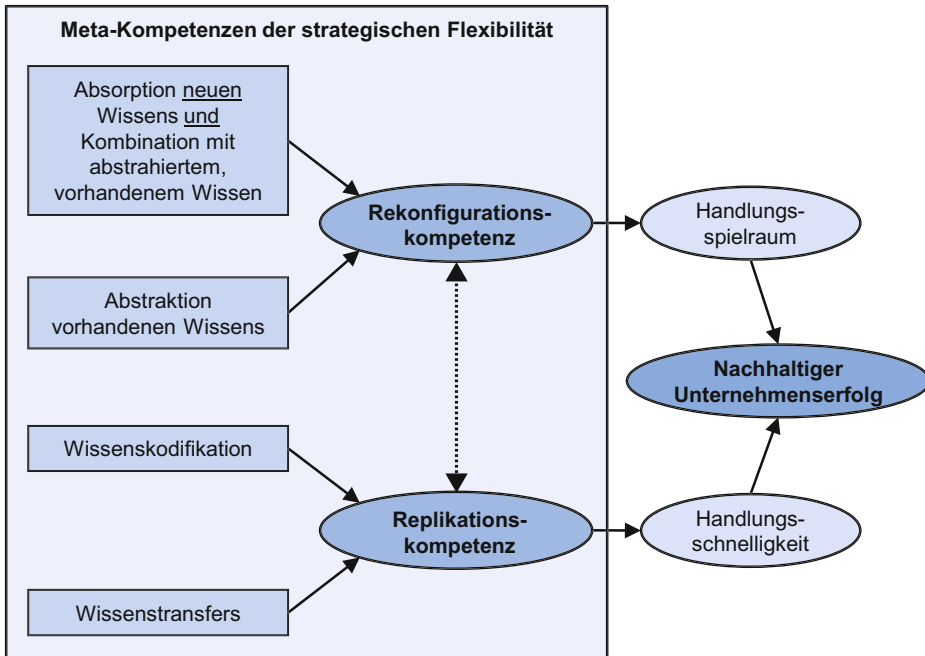


Abb. 1.8 Gegenstand und Wirkungen strategischer Flexibilität. (In Anlehnung an Burmann 2002, S. 276)

auch im Falle eines Ausscheidens des Mitarbeiters aus der Organisation nicht verliert, muss das implizite Wissen des Mitarbeiters in explizites Wissen umgewandelt werden. Dieser Prozess wird als **Wissenskodifikation** bezeichnet. Mitarbeiter müssen zur Kodifikation motiviert werden. Hier spielt vor allem die Erwartung der Mitarbeiter eine große Rolle, durch die eigene Wissenskodifikation Zugang zum Wissen anderer Mitarbeiter zu bekommen und den eigenen Marktwert durch Lernen von Anderen steigern zu können (vgl. Szulanski 1996; Hauschild et al. 2001). Kodifiziertes Wissen ist die Voraussetzung für effiziente gruppenübergreifende Lernprozesse (vgl. Coriat 2000, S. 239 f.; Chen et al. 2009).

Die Kodifikation von Wissen ist nur dann sinnvoll, wenn das kodifizierte Wissen auf andere Mitarbeiter transferiert wird. Der **Wissenstransfer** ist vor allem bei hoher Personalfuktuation, im Zuge von Akquisitionen sowie bei Kooperationen von hoher Bedeutung (vgl. Carpron 1999, S. 987 ff.). Je schneller Wissen kodifiziert und transferiert werden kann, desto höher ist die Handlungsschnelligkeit eines Unternehmens und seiner Marken (vgl. Boiset 1999; Burmann 2002, S. 207 ff.).

Demgegenüber beschreibt die Rekonfigurationskompetenz den **Handlungsspielraum** eines Unternehmens. Die Rekonfigurationskompetenz ermöglicht einem Unternehmen die Entwicklung neuer organisationaler Fähigkeiten. Dies ist in besonderem Maße von der

geschickten Nutzung des im Unternehmen bereits vorhandenen Wissens abhängig. Hierfür sind zwei Prozesse notwendig: Der Prozess der Wissensabstraktion und derjenige der Wissensabsorption.

Wissensabstraktion reduziert Wissen auf die elementaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Wissensabstraktion kann daher auch als Mustererkennung bezeichnet werden (vgl. Boisot 1999, S. 50). Im Zuge der Wissensabstraktion sucht ein Unternehmen nach den **Handlungsroutinen**, die hinter dem Wissen der Mitarbeiter stecken und letztlich die Grundlage von Kompetenzen sind. Die **Wissensabsorption** kann als die Internalisierung neuen Wissens verstanden werden. Hierfür sind ein wiederholter Gebrauch und direkte praktische Erfahrungen mit dem neuen Wissen erforderlich (vgl. Boisot 1995, S. 206 f.). Um neues Wissen zu schaffen, ist die Verknüpfung des unternehmensinternen Wissens mit Wissensbeständen außerhalb des Unternehmens notwendig (vgl. Nonaka und Takeuchi 2012, S. 90 f.). Inwieweit Mitarbeiter eines Unternehmens offen für neue Informationen von außen sind, hängt erneut stark von der Unternehmenskultur ab, die somit einen wichtigen Einfluss auf die strategische Flexibilität eines Unternehmens ausübt.

Ist nur eine der beiden Kompetenzen (vgl. Abb. 1.8) gut entwickelt, ist ein Unternehmen nur in eingeschränktem Maße strategisch flexibel. Ein Unternehmen mit zahlreichen Handlungsoptionen, das nicht in der Lage ist, eine oder mehrere dieser Optionen bei Bedarf schnell zu realisieren, kann aufgrund seiner verspäteten Reaktion nur einen kleinen Teil seiner ursprünglichen Absatzchancen ausschöpfen, weil schnellere Unternehmen ihm zuvorkommen. Ebenso kann ein Unternehmen, das aufgrund sehr effizienter, weitgehend standardisierter Abläufe eine hohe Handlungsschnelligkeit besitzt, neue Absatzchancen bei veränderten Umweltbedingungen nicht nutzen, weil es nicht über die nötigen Handlungsspielräume verfügt.

1.2.4 Verknüpfung von Markt- und Kompetenzperspektive

Die dargestellten markt- und kompetenzbasierten Theorieansätze bilden **keine Gegensätze**. Vielmehr stehen sie in einer interdependenten Beziehung zueinander. Weder der MbV noch der CbV sind alleine in der Lage, den Markterfolg umfassend zu erklären. Das Kompetenzmanagement im Unternehmen greift immer auch auf Informationen des Marktes zurück, um werthaltige Kompetenzen zu entwickeln. Andernfalls besteht die Gefahr, Kompetenzen aufzubauen, die für Nachfrager keine Kaufverhaltensrelevanz besitzen (vgl. Abb. 1.9).

Weiterhin würde eine rein marktorientierte Ausrichtung des Unternehmensverhaltens dazu führen, jedem Markttrend hinterherzulaufen ohne die jeweiligen Anforderungen des Marktes gut erfüllen zu können, weil entsprechende organisationale Kompetenzen fehlen. Die Integration beider Seiten, also eine parallele Betrachtung sowohl der outside-in als auch der inside-out Perspektive, bildet den Kern des identitätsbasierten Markenmanagements.

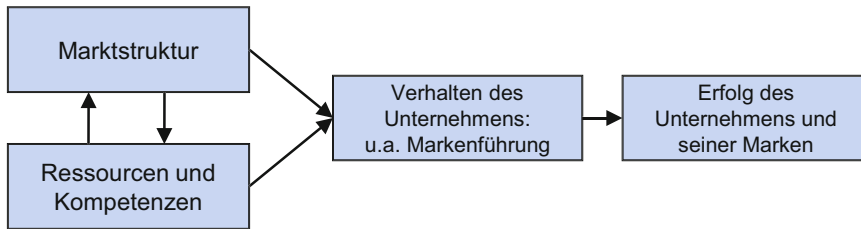


Abb. 1.9 Kombination der kompetenz- und marktbasierten Perspektive zur Erklärung des Unternehmens- und Markenerfolgs. (In enger Anlehnung an Zentes et al. 2010, S. 18)

1.3 Fazit

Angesichts einer schwachen Differenzierung vieler Marken stellt sich für die Markenführung heute die wichtigste Herausforderung, eine einzigartige Marktposition für die eigene Marke zu schaffen und diese dauerhaft zu verteidigen. Hierzu bedarf es spezifischer Wettbewerbsvorteile.

Wie gezeigt wurde, ist die Marktorientierung alleine nicht in der Lage, den Aufbau und den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen zu sichern. Hierzu bedarf es einer Verknüpfung der Marktorientierung mit den Kompetenzen eines Unternehmens. In diesem Sinne wird die Perspektive am Markt zum Unternehmen (outside-in) durch eine Sicht von Innen nach Außen (inside-out) ergänzt. Nur die Verknüpfung beider Blickwinkel kann zu Wettbewerbsvorteilen führen. Erfolgreiche Markenführung kann sich daher nicht ausschließlich an den Erfordernissen des Marktes orientieren. Erst die Innensicht der Marke, ihre Identität und damit die zentrale Antriebskraft der „Mannschaft“ differenziert die eigene Marke auf Dauer vom Wettbewerb. Diese Verbindung der outside-in mit der inside-out Perspektive stellt den Kerngedanken der identitätsbasierten Markenführung dar.

Literatur

- Arthur, B. (1988). Competing technologies: an overview. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Hrsg.), *Technical change and economic theory* (S. 590–607). London.
- Bain, J. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Consulting GmbH (2009). *Brand Parity Studie 2009*. Düsseldorf.
- Batten & Company Consulting GmbH. (2009). *Brand Parity Studie 2009*. Düsseldorf.
- Boisot, M. H. (1995). *Information space. A Framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge.
- Boisot, M. H. (1999). *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- und Marketingkommunikation*. München: Vahlen.

- Burmann, C. (2002). *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes* (zugl. Habilitationsschrift Universität Münster). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Carpron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal* 20(11), 987–1018
- Chen, H., Lee, P., & Lay, T. (2009). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 62(12), 1289–1295.
- Coriat, B. (2000). The „Abominable Ohno Production System“. Competences, Monitoring, and Routines in Japanese Production Systems. In G. Dosi, R. R. Nelson, & S. Winter (Hrsg.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (S. 213–243). Oxford.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2014). Jahresbericht 2013, München.
- Dolak, D. (2005). *How to brand and market a commodity*. http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=570. Zugegriffen: 27. Oktober 2014
- Fichtner, H. (2008). Wirkungsmechanismen der Unternehmenskultur im strategischen Kompetenzmanagement. *Dissertationsschrift an der Universität Bremen*. Bremen.
- Freiling, J. (2001). *Resource-based View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Freiling, J. (2004). Competence-Based View der Unternehmung. Die Unternehmung. *Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung u. Praxis*, 58, 5–25.
- Freundt, T. C. (2006a). *Emotionalisierung von Marken: Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Gersch, M., Freiling, J., & Goeke, C. (2005). *Grundlagen einer ‚Competence-based Theory of the Firm‘*. Arbeitsbericht, Institut für Unternehmensführung der Ruhr Universität Bochum, Bd. 100. Bochum: Ruhr Universität Bochum.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.
- Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W. (2001). Creating a knowledge culture. *McKinsey Quarterly*, 1.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. New York.
- Kaas, K. P. (1990). Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. *Die Betriebswirtschaft*, 50(4), 539–548.
- Lierow, M. A. (2006). *Competence Building und Internationalisierungserfolg – Theoretische und empirische Betrachtung deutscher Unternehmen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Lierow, M., & Freiling, J. (2006). Determinanten der Bildung von Kompetenzen und ihr Einfluss auf den Internationalisierungserfolg. In C. Burmann, J. Freiling, & M. Hülsmann (Hrsg.), *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements* (S. 123–148). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer.
- MillwardBrown (2014). *BrandZ Top 100 Most valuable global brands*. http://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf. Zugegriffen: 27. Oktober 2014
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–34.

- Nolte, H., & Bergmann, R. (1998). Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. In H. Nolte (Hrsg.), *Aspekte ressourcen- orientierter Unternehmensführung* (S. 1–27). München u. a.: Hampp.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2012). *Die Organisation des Wissens*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy – work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rasche, C., & Wolfrum, B. (1994). Ressourcenorientierte Unternehmensführung. *DBW*, 54, 501–517.
- Schumpeter (1970). *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- van Driel, H., & Dolfsma, W. (2009). Path dependence, initial conditions, and routines in organizations. The Toyota production system re-examined. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 49–72.
- Wiedmann, K.-P., & Ludewig, D. (2014). Commodity Branding. In M. Enke, & M. Reimann (Hrsg.), *Commodity Marketing – Grundlagen und Besonderheiten* (S. 73–99). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73(7), 519–540.
- Zahn, E. O. K., Foschiani, S., & Tilebein, M. (2000). Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In P. F. J. Hammann (Hrsg.), *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Managements* (S. 47–68). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Zentes, J., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2010). *Internationales Marketing*. München: Vahlen.

Identitätsbasierte Markenführung

Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling

Burmann, C.; Halaszovich, T.; Schade, M.; Hemmann, F.

2015, XII, 348 S. 136 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-07505-7