

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 16

Christoph Burmann / Verena Wenske

Markenidentität und Markenpersönlichkeit -
Wachstumschance oder Wachstumsbremse ?

Bremen, Mai 2005

Impressum:

Stiftungslehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2005



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Verena Wenske

Markenidentität und Markenpersönlichkeit -
Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Arbeitspapier Nr. 16

- Gegenstand:** Manuskript für einen Vortrag anlässlich des 9. Markendialogs der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM) am 24. Februar 2005
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziele:** Untersuchung der Frage, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um mit einer Marke nachhaltiges Wachstum zu generieren.
- Zentrale Ergebnisse:** Marken sind Nutzenbündel mit nachhaltiger Differenzierungskraft. „Marken“ ohne Differenzierung sind keine Marken, sondern bloße Namensschilder.
- Die Differenzierungskraft einer Marke beruht auf ihrer Identität. Diffuse, vom Management vernachlässigte Markenidentitäten werden zu Wachstumsbremsen.
- Eine vollständig und klar definierte Markenidentität, die auf den spezifischen Kompetenzen einer Marke aufbaut, ist ein nachhaltig wirksamer Wachstumsmotor.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Die Substanz von Marken.....	2
2. Die Bestandteile der Markenidentität	6
3. Markenidentität als Wachstumsmotor oder –bremse?	9
4. Fazit	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Gegenstand von Marken	2
Abbildung 2: Die Wirkung erodierender Markendifferenzierung	3
Abbildung 3: Die Markenidentität	4
Abbildung 4: Einfluss der Festigkeit der Kunde-Marke-Beziehung auf das Wachstumspotenzial einer Marke	5
Abbildung 5: Nutzung der Herkunft zur Stärkung der Identität	6
Abbildung 6: Eindeutige Markenpersönlichkeit am Beispiel der Marke Red Bull	8
Abbildung 7: Strategische Flexibilität und Zustand der Markenidentität als Dimensionen	9
Abbildung 8a: Markenidentität am Beispiel von Karstadt	11
Abbildung 8b: Markenidentität am Beispiel von Karstadt	11
Abbildung 8c: Markenidentität am Beispiel von Karstadt	12
Abbildung 8d: Markenidentität am Beispiel von Karstadt	12
Abbildung 8e: Markenidentität am Beispiel von Karstadt	13
Abbildung 9: Die Wirkung erodierender Markenidentitäten am Beispiel von PC's und Laptop's.....	14
Abbildung 10: Der erste Quadrant.....	15
Abbildung 11: Diffuse Markenidentität der Deutschen Bank als Folge mehrfacher Strategiewechsel.....	16
Abbildung 12: Markenidentität am Beispiel von VW.....	18
Abbildung 13: Wirkung der zunehmend diffusen Markenidentität von VW.....	19
Abbildung 14: Der zweite Quadrant	20
Abbildung 15: Der dritte Quadrant.....	22

Abbildung 16: Markenidentität am Beispiel von Nivea24

Abbildung 17: Fazit26

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
LiM [®]	Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement
PoS	Point of Sale
UBS	United Bank of Switzerland
USA	United States of America
VW	Volkswagen
z.B.	zum Beispiel
zz.	zurzeit

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich, dass ich bei Ihnen referieren kann. Nachdem ich so nett eingeführt worden bin, möchte ich mich und meinen Lehrstuhl kurz vorstellen. Ich komme vom Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) der Universität Bremen. Das Besondere an diesem Lehrstuhl ist, dass wir zu beinahe 100 % privat finanziert sind, was mich aus zwei Gründen sehr freut: Das Bundesland Bremen ist als erstes Land in Deutschland nahezu „konkursreif“. Das bedeutet, dass unsere universitären Konten auf absehbare Zeit gesperrt sind. Wir können uns daher glücklich schätzen, dass wir private Finanzierungsquellen haben. Der zweite Vorteil für den Lehrstuhl liegt darin, dass wir damit sehr praxisorientiert sind. Wir werden im Wesentlichen von Markenartikelfirmen aus der ortsansässigen Wirtschaft finanziert, was uns einen hohen Praxisbezug sichert.

Ich freue mich, heute zum zweiten Mal Gelegenheit zu haben, Ihnen etwas von meinem wissenschaftlichen Gedankengut mitteilen zu können und möchte über die Markenidentität und die Markenpersönlichkeit als mögliche Wachstumschancen sprechen. Mein Vortrag wird wie folgt gegliedert sein: Zunächst möchte ich kurz auf die Substanz von Marken eingehen, daran anschließend auf den Gegenstand der Identität und abschließend die eigentliche Kernfrage beantworten.

1. Die Substanz von Marken

Lassen Sie mich mit der Substanz von Marken beginnen. Ich habe in diesem Zusammenhang das Beispiel VW gewählt, um Ihnen deutlich zu machen, von was für einem Verständnis von Marke ich ausgehe.

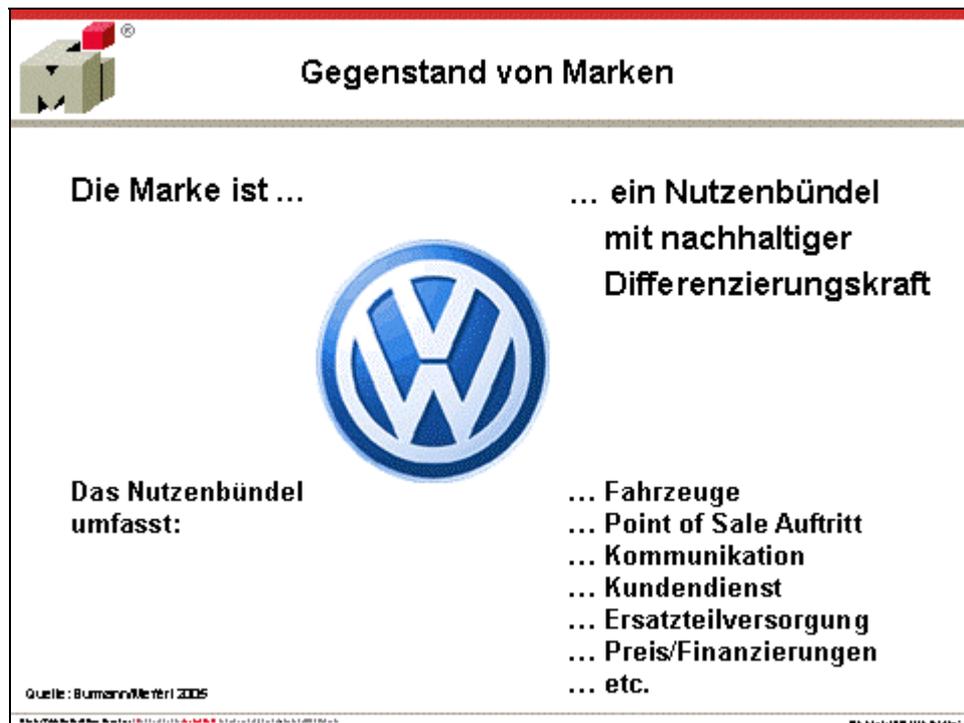


Abbildung 1: Der Gegenstand von Marken

Marke definieren wir am Lehrstuhl als ein Nutzenbündel mit nachhaltiger Differenzierungskraft und dieses Nutzenbündel – Sie sehen das am Beispiel von VW – umfasst das Produkt genauso wie die Kommunikation, wie den Auftritt am Point of Sale (PoS) und anderes. Warum fokussieren wir uns hier auf die Differenzierungskraft? Aus einem ganz einfachen Grund: Wir konzentrieren uns auf die Differenzierung, da ein enger Zusammenhang zwischen der Differenzierungskraft von Marken in einer Branche und dem Preisniveau in dieser Branche respektive der ökonomischen Rentabilität und ökonomischen Attraktivität dieser Branche besteht.

Ich möchte dies am Beispiel der Branche für Waschmaschinen zeigen.

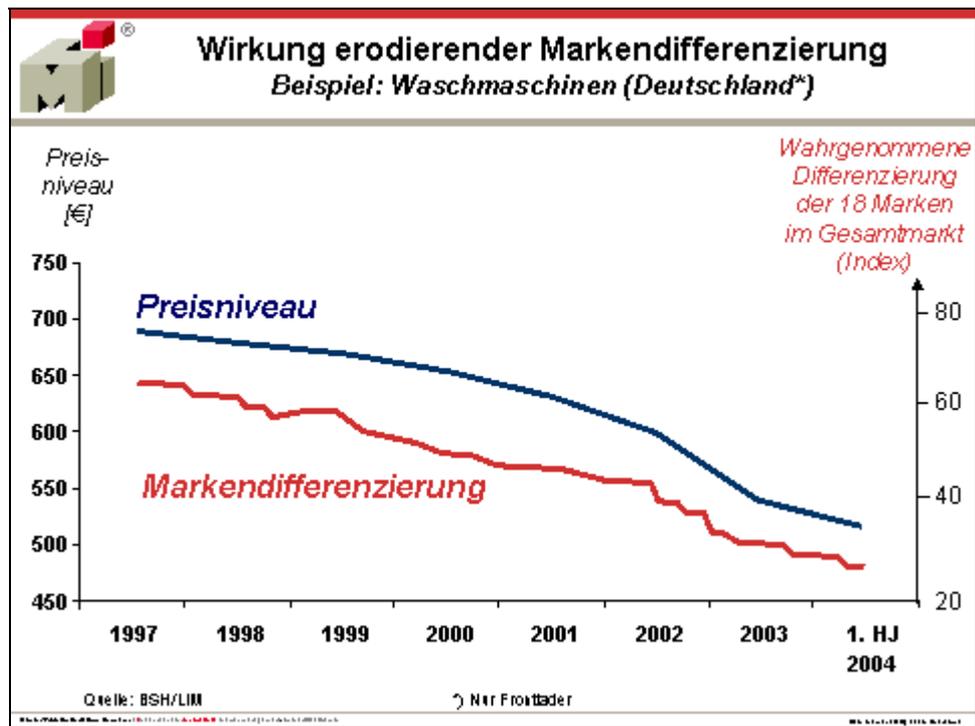


Abbildung 2: Die Wirkung erodierender Markendifferenzierung

In den letzten sieben Jahren ging die Differenzierung aller Waschmaschinen-Marken in der Wahrnehmung des Endverbrauchers zurück. Die Marken wurden austauschbarer, die Differenzierung nahm ab und damit einhergehend sank das Preisniveau. Aus diesem Grund machen wir die Existenz von Marken an ihrer Differenzierungskraft fest. Es stellt sich jedoch die Frage, wie diese Differenzierungskraft entsteht. Sie kommt aus der Substanz einer Marke und diese Substanz ist ihre Identität. Ich möchte Ihnen im Folgenden kurz unser Modell der Substanz einer Marke vorstellen:

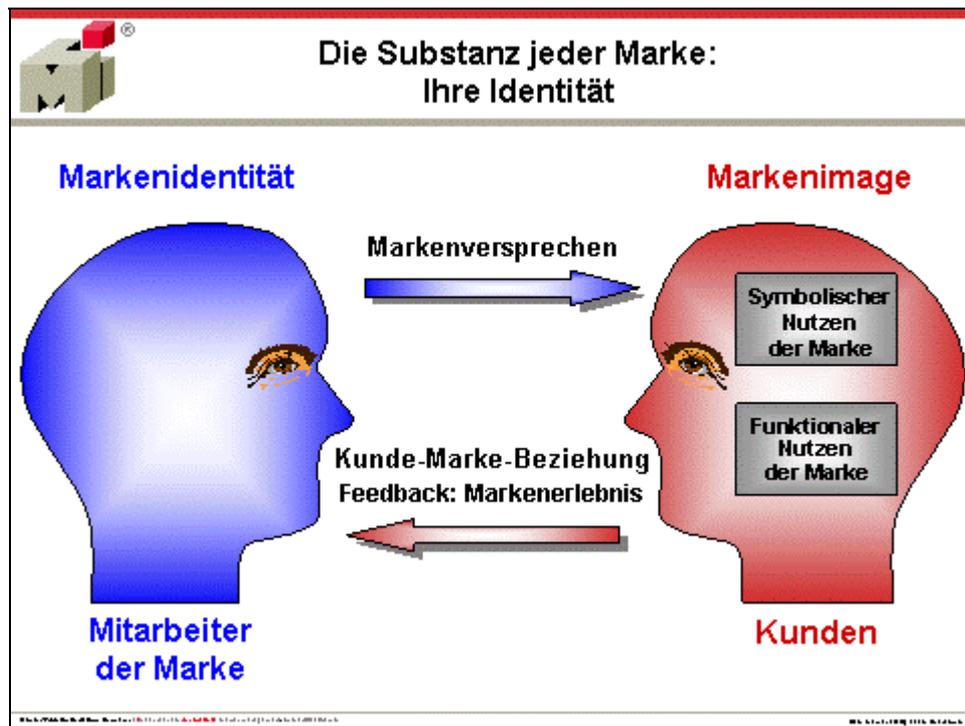


Abbildung 3: Die Markenidentität

Die Mitarbeiter eines Markenunternehmens versuchen mit der Marke ein Versprechen in den Markt zu geben und dabei möglichst genau auf die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppe einzugehen. Sie machen dies in der Erwartung, dass aus dem Versprechen ein symbolischer und ein funktionaler Nutzen der Marke entstehen. Dies kann jedoch nur dann gelingen, wenn das Versprechen möglichst exakt auf die relevante Zielgruppe ausgerichtet ist. Wird die Zielgruppe getroffen, kann sich durch die Bedürfnisbefriedigung auf symbolischer und funktionaler Ebene eine stabile Kunde-Marke-Beziehung entwickeln. Dies ist das Resultat einer prägnant und konsistent formulierten und im Markt durchgesetzten Identität einer Marke als ihrer eigentlichen Substanz. Je professioneller dies gelingt, desto höher ist die Stabilität der Kunde-Marke-Beziehung. Wie wichtig diese Stabilität der Kunde-Marke-Beziehung ist, möchte ich Ihnen anhand von Studien aus dem Hause TNS Infratest zeigen.

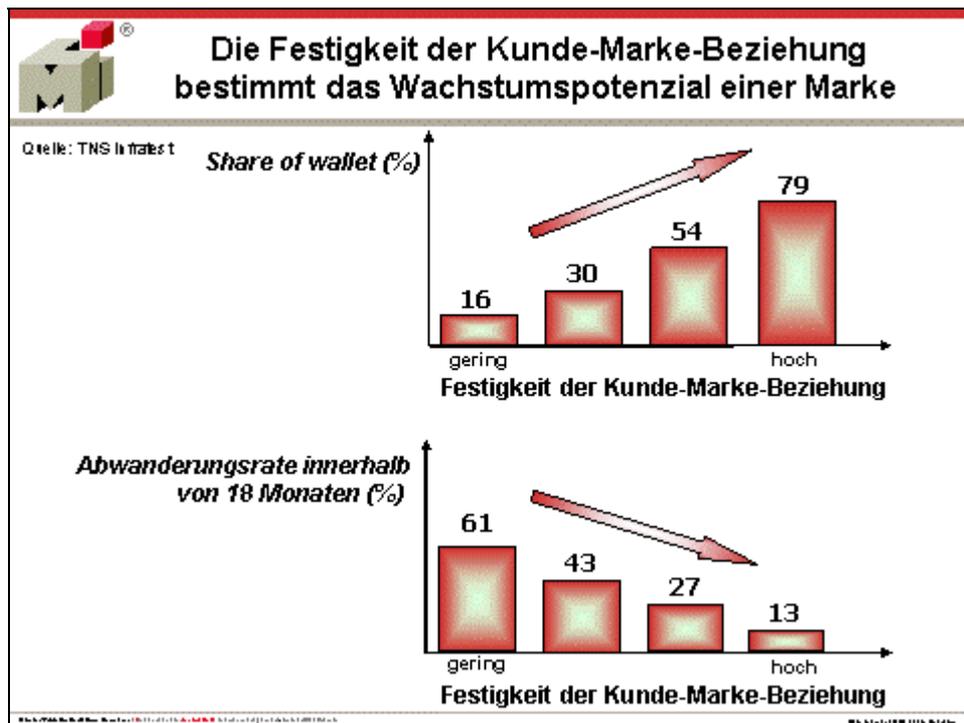


Abbildung 4: Einfluss der Festigkeit der Kunde-Marke-Beziehung auf das Wachstumspotenzial einer Marke

TNS hat über viele Jahre und Länder hinweg den Zusammenhang zwischen der Stabilität von Kunde-Marke-Beziehungen und ökonomischen Zielgrößen untersucht. Das obere Diagramm stellt den „Share of wallet“ dar. Er zeigt, wie viel der Ausgaben eines Kunden in einer bestimmten Produktkategorie auf eine einzelne Marke entfällt. Je fester die Beziehung zwischen Kunde und Marke ist, desto höher ist dieser Ausgabenanteil, der auf eine Marke entfällt und desto geringer sind Abwanderungen von dieser Marke. Aus diesem Grund steht für uns die Kunde-Marke-Beziehung im Markenmanagement im Mittelpunkt. Diese Beziehung lebt und wird gestaltet durch die Identität einer Marke, was mich zum nächsten Punkt bringt.

2. Die Bestandteile der Markenidentität

Die **Markenidentität** definiert sich durch die räumlich und zeitlich gleichartigen Merkmale einer Marke, die aus Sicht der Mitarbeiter in nachhaltiger Weise prägend für den Charakter einer Marke sind. Die Markenidentität besteht aus sechs Komponenten:

Die erste Komponente ist die **Herkunft** einer Marke, die sehr stark identitätsprägend sein kann. Als Beispiel möchte ich hierzu die Marke Ford und das „Wiederauferstehen“ des Ford Mustangs anführen, der in den 60er Jahren das Segment der so genannten „muscle cars“ (stark motorisierte Sportcoupés) begründete und ebenso erfolgreich im Markt wie imageprägend für Ford war.



Abbildung 5: Nutzung der Herkunft zur Stärkung der Identität

Der Ford Mustang ist heute wieder eines der erfolgreichsten Modelle der Marke Ford. Ford steht dennoch so schlecht dar, weil der Mustang eben nur eine Komponente von Fords Herkunft ist und die Identität von Ford natürlich aus fünf weiteren Elementen besteht, die in eher dilettantischer Art und Weise ausgestaltet werden. Aus diesem Grund reicht der Mustang zur Stärkung der Marke Ford allein nicht aus.

Die zweite Komponente sind die **Kompetenzen** einer Marke, ausgedrückt durch die

Frage: Was kann die Marke gut? Die Marke BMW ist diesbezüglich ein positives Beispiel. An dieser Marke kann man sehr gut nachvollziehen, dass nicht nur direkt im Produkt verankerte Kompetenzen wie bspw. die Fähigkeit, sehr lauffähige, sportliche 6-Zylindermotoren zu entwickeln, gemeint sind. Ich meine auch nicht nur die Kompetenz, jedem BMW ein dynamisches Fahrverhalten zu geben. Ebenso ist bei den Kompetenzen der Marke BMW an das Management der Produktionskapazitäten (flexible, nachfrageangepasste Kapazitäten) zu denken. Diese Kompetenz scheinen mir in der gesamten Branche nur BMW, Porsche und Toyota zu besitzen. Das Fehlen dieser Kompetenz bei allen anderen Marken hat im Automobilmarkt den Preisdruck massiv erhöht. Die Kompetenzen bezüglich der 6-Zylinder-Motoren und des dynamischen Fahrverhaltens schaffen Begehrlichkeit, die Kompetenz im Bereich des Kapazitätsmanagements sichert diese Begehrlichkeit im Zeitablauf. Wenn Sie sich in diesem Zusammenhang anschauen, was in den USA, wo sich alles nur noch um Rabatte dreht, mit Automobilmarken passiert, dann hat das u. a. damit zu tun, dass dem Management der Marken in den USA genau diese Fähigkeit zum professionellen Kapazitätsmanagement fehlt. Sie werden deswegen immer wieder vor die Frage gestellt, wie sie ihre erheblichen Überkapazitäten in den Markt „hineindrücken“ können. Damit wird die Begehrlichkeit der Marken vom eigenen Management „zerstört“.

Als nächstes komme ich zur dritten Komponente: Die **Kernleistungen** einer Marke. Hier müssen Sie festlegen, welche grundsätzliche Art von Leistungen die Marke repräsentieren sollen. Als negatives Beispiel ist die Marke Chevrolet zu nennen, die 21 verschiedene Produktmarken anbietet. Diese Marke steht für alle Fahrzeuge, alle Fahrzeugkategorien, alle Karosserieformen, alle Preisklassen, alle Fahrverhaltensformen, überhaupt alles was Sie haben wollen. Der Versuch, alles für jeden sein zu wollen zeigt, dass die Verantwortlichen bei Chevrolet offenbar noch nie über die Identität ihrer Marke nachgedacht haben. Sie scheinen mir stattdessen getrieben von einer ebenso einseitigen wie lange überholten „Mengen- und Wachstumsdenke“ aus den 60er und 70er Jahren.

Die vierte Komponente ist die **Vision** der Marke, die beschreibt, wohin es mit der Marke gehen soll, wie die Zukunft der Marke aussehen soll. Durch die Vision müssen Sehnsüchte geschaffen werden. Als fünfte Komponente der Markenidentität müssen die **Werte** für die Marke festgelegt werden. Diese Komponente stellt dar, woran die Marke glaubt und was ihr wichtig ist. Ein sehr schönes Beispiel hierfür ist die Marke Bodyshop, die sich bspw. ganz klar gegen Tierversuche und für die Unterstützung

kleiner Zulieferanten einsetzt.

Die letzte Komponente ist schließlich die **Persönlichkeit** einer Marke, ausgedrückt durch ihren Kommunikationsstil. Das bedeutet, auch der verbale und nonverbale Kommunikationsstil einer Marke ist ein Bestandteil der Identität. Eine eindeutige Markenpersönlichkeit hat z. B. die Marke Red Bull. Ihr Kommunikationsstil ist sehr konsequent; er setzt immer auf Karikaturen und auf Humor, aber gleichzeitig auch auf „Thrill“ und Events der Marke Red Bull.



Abbildung 6: Eindeutige Markenpersönlichkeit am Beispiel der Marke Red Bull

3. Markenidentität als Wachstumsmotor oder –bremse?

Vor diesem Hintergrund möchte ich nun auf die Beantwortung der Kernfrage meines Vortrags eingehen. Ist die Identität, in den Komponenten wie ich es Ihnen gezeigt habe, als Wachstumsmotor oder als Wachstumsbremse zu verstehen? Hierzu möchte ich in zwei Dimensionen argumentieren.

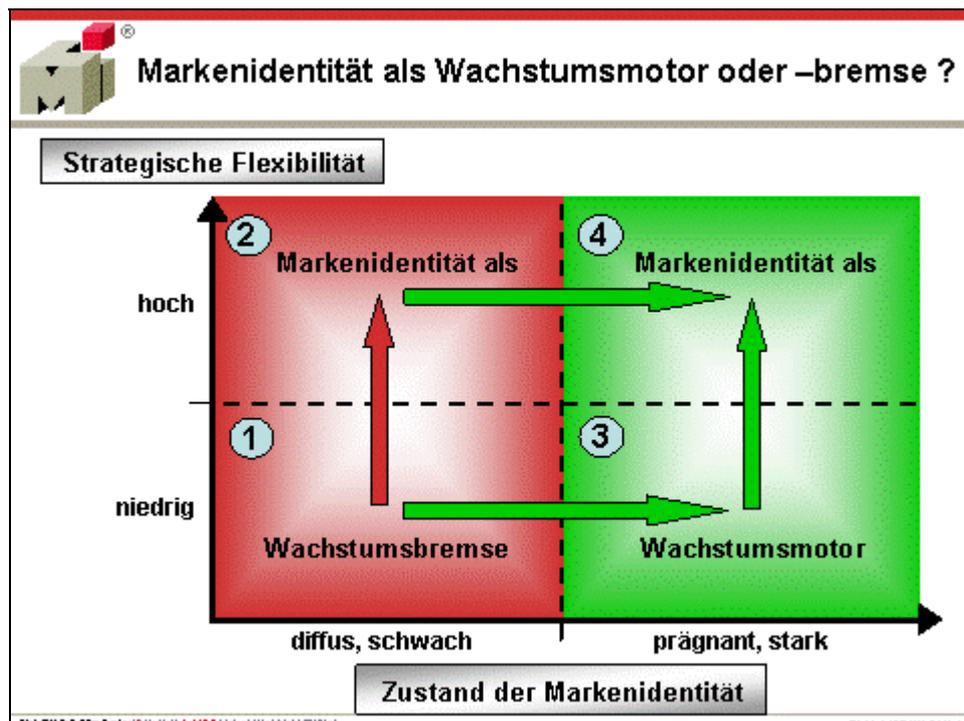


Abbildung 7: Strategische Flexibilität und Zustand der Markenidentität als Dimensionen

Auf der horizontalen Achse ist der Zustand der Markenidentität abgetragen, den ich der Einfachheit halber in eher diffus und schwach einerseits und prägnant und stark andererseits differenzieren möchte. Die vertikale Achse stellt die strategische Flexibilität dar. Sie zeigt, wie gut ein Unternehmen in der Lage ist, seine Kompetenzen, die es in einem bestimmten Stammmarkt hat, in neue Märkte zu übertragen und neue Geschäftsfelder erschließen kann. Meine Kernaussage ist, dass wir uns heute sehr oft in den Quadranten 1 und 2 bewegen. Das heißt, wir haben es in vielen Fällen in der Praxis mit eher diffusen, eher unscharfen und unklar formulierten Markenidentitäten zu tun. Ist die Markenidentität jedoch nicht klar formuliert und intern umgesetzt, dann ist der Versuch, neue Geschäftsfelder zu erschließen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Wenn Sie nicht wissen, wo die Stärken und Kompetenzen ihrer

Marke liegen und was ihre Identität ist, dann können Sie diese auch nicht erfolgreich in andere Märkte übertragen. Meine Grundthese lautet demnach wie folgt: Immer dann, wenn Sie sich in den Quadranten 1 und 2 bewegen, wirkt die Identität als Wachstumsbremse. Immer dann, wenn Sie sich in den Quadranten 3 und 4 bewegen, wirkt die Identität als Wachstumsmotor. Dabei ist zu beachten, dass die dynamischen Entwicklungspfade, die die Pfeile in dem Diagramm andeuten, theoretisch alle möglich sind. Eine schwache Identität kann sicherlich zu einer starken weiter entwickelt werden. Der Pfeil zwischen dem Quadranten 2 und 4 ist hingegen in der Praxis kaum möglich. Ist ein Unternehmen erst einmal in vielen Märkten mit unscharfen Identitäten tätig, dann ist es außerordentlich schwer aus dieser Situation heraus die Identität zu schärfen. Normalerweise sollte ein Unternehmen zunächst klären, wofür die Marke eigentlich steht, d. h. die Markenidentität stärken und erst danach versuchen, neue Märkte zu erobern. Lassen Sie mich nachfolgend mein 4-Quadranten-Schema anhand praktischer Beispiele näher erläutern.

Ich möchte zunächst über Marken mit einer schwachen Identität und einer niedrigen strategischen Flexibilität, d. h. einem Fokus auf das Kerngeschäft, sprechen (Quadrant 1). Bei diesen Marken wirkt die diffuse Markenidentität als Wachstumsbremse. Als ein Beispiel aus dem Handel möchte ich das Warenhausunternehmen Karstadt anführen. Wo liegen die Kompetenzen der Marke Karstadt als ein Bestandteil der Identität? Im Folgenden zähle ich Ihnen ein paar Beispiele der Kommunikation Karstadts der letzten Monate auf:



Abbildung 8a: Markenidentität am Beispiel von Karstadt (I)



Abbildung 8b: Markenidentität am Beispiel von Karstadt (II)



Abbildung 8c: Markenidentität am Beispiel von Karstadt (III)



Abbildung 8d: Markenidentität am Beispiel von Karstadt (IV)



Abbildung 8e: Markenidentität am Beispiel von Karstadt (V)

Zunächst gab es den Slogan: „Schön, wenn es um meine Wünsche geht“. Dies war ein rein emotionaler höchst unglaublicher Auftritt. Eine Woche später hieß es „Genießen wie in Frankreich“, wobei es offenkundig um das Savoire-vivre ging. Wenige Wochen später stellte die Karstadt-Kampagne preisgünstige Töpfe und Küchenutensilien heraus. Anschließend wurden preisgünstige Matratzen feilgeboten, während wiederum einige Wochen später unter dem Slogan „Bezaubernde Winter-Ideen“ hochwertiger Schmuck angepriesen wurde. Diese Beispiele zeigen, dass die Identität und Kompetenz der Marke Karstadt offenkundig auch hausintern nicht bekannt sind.

Als zweites Beispiel möchte ich über Laptops und PCs sprechen. In diesem Zusammenhang habe ich die Unternehmen Hewlett-Packard und Compaq näher betrachtet. Genauso gut hätte ich auch Toshiba, Sony und diverse andere anführen können, denn in dieser Branche machen alle Anbieter alles gleich. Marken und Markenführung wird zu einem Commodity-Gut. Hier stellt sich die Frage, wo die Marken und ihre Identitäten geblieben sind. Zwei Marken, Dell und Apple, demonstrieren, dass es aber auch in dieser Branche Ausnahmen gibt. Dell weiß genau, wo seine Kompetenzen liegen. Sie bestehen im Wesentlichen in einer höchst flexiblen Produktion und einem entsprechenden Know-how im Bereich der Logistik. Diese beiden Kompetenzen ermöglichen Dell ein sehr günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis und ein indivi-

dualisiertes Produkt. Apple hingegen differenziert sich über Design und eine innovative spitze Zielgruppenansprache in der Kommunikation. Bei den anderen Anbietern bleibt unklar, ob die Unternehmen über die Identität, über den Kern der Marke je nachgedacht haben. Ich vermute: Nein!

Aus diesen Gründen lässt sich auch hier die gleiche Entwicklung wie im Waschmaschinenmarkt beobachten: Der Zusammenhang zwischen nachlassender Differenzierung der Marken und rückläufiger ökonomischer Attraktivität der Branche. Dieses Chart zeigt dasselbe Analyseschema wie im zu Beginn gezeigten Waschmaschinenmarkt.

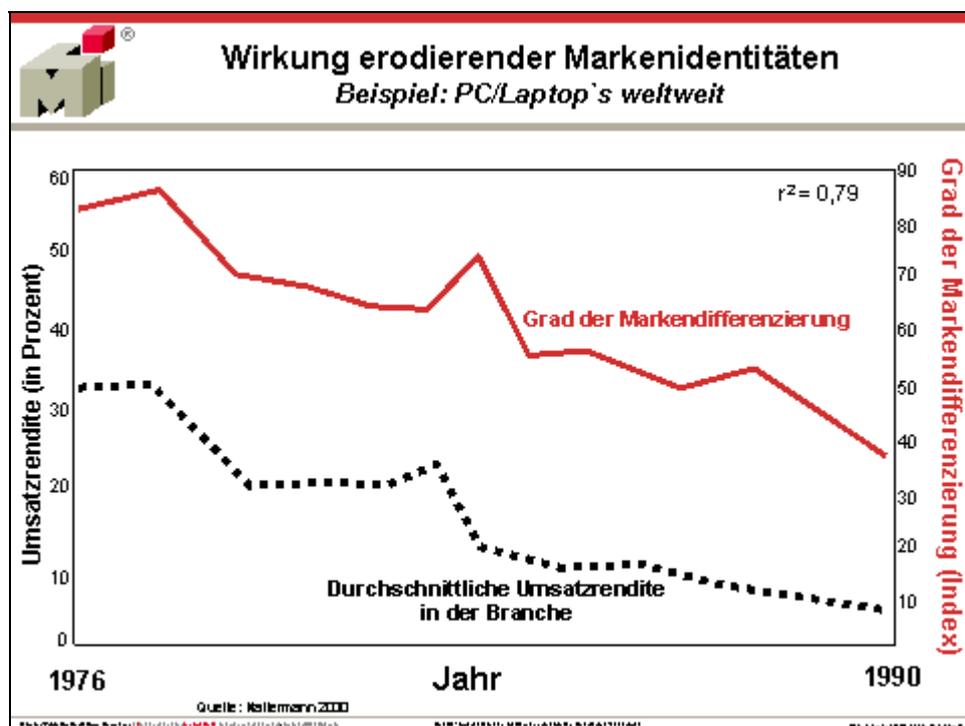


Abbildung 9: Die Wirkung erodierender Markenidentitäten am Beispiel von PC's und Laptop's

Die Marken von PCs und Laptops differenzieren sich über die Jahre immer weniger und als Konsequenz sinkt die Umsatzrendite in der Branche. Man braucht sich daher über die Preisschlachten nicht weiter wundern. Keine der Marken verspricht einen spezifischen Kundennutzen oder differenziert sich in irgendeiner anderen Form von den Konkurrenzmarken.

Als drittes Beispiel habe ich die Marken Opel und Saab gewählt. Auch hier ist die Frage nach den Kompetenzen der Marken aus meiner Sicht offen. Welche Kompetenzen besitzen diese Marken noch? Betrachten wir eine andere Komponente der

Identität, die Herkunft. Nutzen beide Marken heute noch ihre Herkunft, um ihre Identität zu stärken? Diese Frage muss leider verneint werden. Wie Sie aus der Presse entnehmen können, überlegt General Motors, die Produkte beider Marken in demselben Entwicklungszentrum entwickeln zu lassen und in derselben Fabrik zu produzieren. Wenn General Motors diesen Schritt wirklich durchführt, braucht es sich nicht mehr um die Entwicklung eigenständiger Identitäten der beiden Marken bemühen, denn die sind ohne klare Kompetenz, ohne eigene Mannschaft in den Kernfunktionsbereichen eines Automobilherstellers, d. h. ohne eigene Forschung und Entwicklung, ohne eigene Produktion und ohne eigene Mannschaft und eigenständigen Auftritt am PoS nicht realisierbar. Ich räume beiden Marken daher kaum eine langfristige Überlebenschance ein, wobei Saab noch wesentlich schlechter dasteht als Opel. Dies waren zunächst meine Ausführungen zu dem ersten Quadranten.

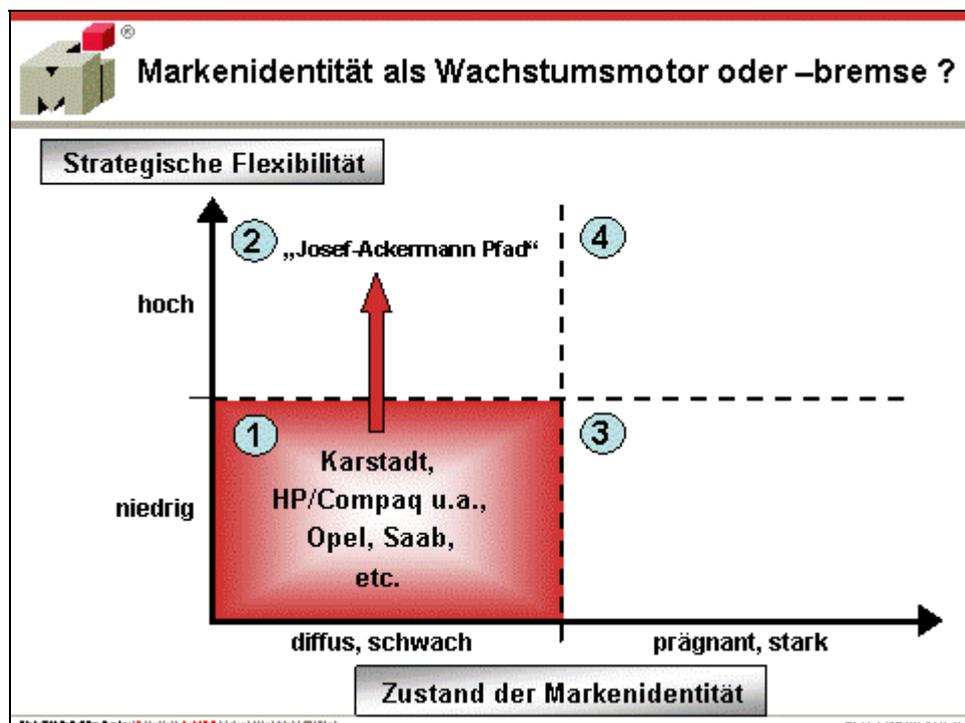


Abbildung 10: Der erste Quadrant

Ich komme damit zum zweiten Quadranten. Aus dem Quadranten 1 ist ein Pfeil nach oben zum Quadranten 2 eingezeichnet. Wir nennen diesen Entwicklungspfad etwas lästerlich am Lehrstuhl den „Josef-Ackermann-Pfad“. Die Erklärung hierfür möchte ich Ihnen sofort geben: Unternehmen, die diesen Pfad verfolgen, wissen nicht, für was ihre Marke steht, aber sie probieren dennoch alles aus, d. h. sie versuchen den Eintritt in neue Märkte. Diesen „Josef-Ackermann-Pfad“ möchte ich Ihnen anhand der „Strategie“ der Deutschen Bank erläutern. Seit den 90er Jahren ist die Deutsche

Bank in verschiedene neue Geschäftsfelder eingetreten.

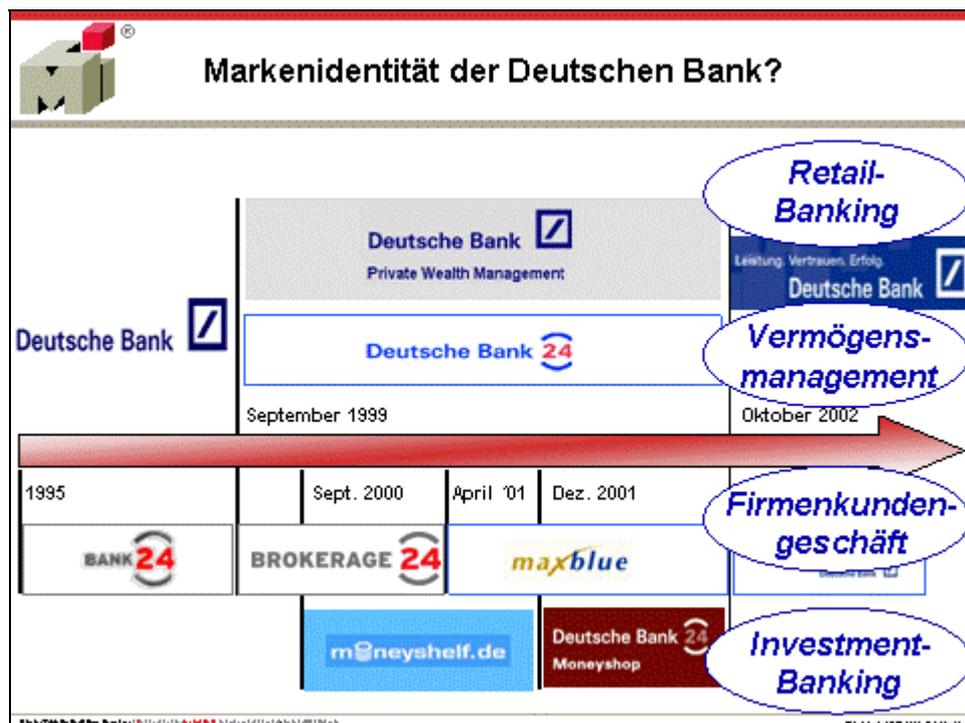


Abbildung 11: Diffuse Markenidentität der Deutschen Bank als Folge mehrfacher Strategiewechsel

Das erste neue Geschäftsfeld war das Internet-Banking. Dabei wurden diverse „Marken“ wie Bank24, Brokerage24, Deutsche Bank 24, Max Blue, Moneyshelf und Deutsche Bank Moneyshop benutzt. Dies waren alles „Marken-Krücken“, um das Geschäftsfeld Internet-Banking zu erschließen. Im weiteren Zeitverlauf kam das Management zu dem Entschluss, dass das Retail-Banking, d. h. der klassische Massenkunde zu wenig rentabel ist. Man beschloss daraufhin, dieses Feld der Citibank und der ING-Diba zu überlassen. Die Deutsche Bank hingegen wollte sich auf das Vermögensmanagement der betuchten Kunden konzentrieren. Hierfür wurde schnell wieder eine neue Marke geschaffen „Deutsche Bank Private Wealth Management“. In diesem Geschäftsfeld hat die Deutsche Bank bis heute jedoch gegen UBS und die Privatbanken große Schwierigkeiten. Als drittes Geschäftsfeld wurde das Firmenkundengeschäft verstärkt „ins Visier genommen“. Aufgrund von Basel II wurde dieser Bereich kurze Zeit später allerdings als zu riskant beurteilt. Ein langer Atem wäre nötig gewesen, um Geschäftsbeziehungen zu Firmenkunden aufzubauen. Somit lohnte sich auch dieses Geschäftsfeld aus Sicht des Vorstands der Deutschen Bank nicht mehr. Da die Börse gerade boomte, war aber als Ersatz schnell ein neues rentables Geschäftsfeld gefunden, das Investment-Banking. Aber auch hier war man nicht auf

Dauer erfolgreich. Spezielle Kompetenzen hat die Deutsche Bank offenkundig in keinem dieser Geschäftsfelder, zumindest nicht auf einem international wettbewerbsfähigen Niveau. Die Konsequenz daraus ist, wie man der Presse entnehmen kann, dass die Deutsche Bank den Weg rückwärts geht. Zunächst wird das Investment-Banking „eingedampft“ und man beschäftigt sich wieder verstärkt mit „Otto-Normalverbrauchern“ bzw. dem klassischen Retail-Banking. Dieses Handeln stellt der „Josef-Ackermann-Pfad“ dar. Das Unternehmen weiß nicht, wofür die Marke steht, aber trotzdem werden verschiedene neue Geschäftsfelder ausprobiert. Dieser Pfad ist aber nicht nur bei der Deutschen Bank zu beobachten. Auch Herrn Schrempp von Daimler-Chrysler scheint in den letzten Jahren nicht bewusst gewesen zu sein, wofür die Marke Mercedes-Benz steht, sonst hätte er mehr Aufmerksamkeit (Zeit, Geld, Personal) dem Qualitätsmanagement gewidmet und damit Milliarden für Rückrufaktionen und ein ramponiertes Markenimage gespart. Die Marke VW ist ebenfalls in einer ähnlich schwierigen Situation. Das Unternehmen hat ein neues Geschäftsfeld erschlossen, nämlich das der luxuriösen Oberklasse-Limousinen. Ursprünglich stand die Marke für Volks-Wagen. Die Fahrzeuge waren statusneutral. Dann wurde der Phaeton entwickelt. Dies löste im Markt Irritationen aus, da dieses Fahrzeug nicht statusneutral, nicht für das Volk war. Der Eintritt in dieses Geschäftsfeld hat offenkundig nicht geklappt. Was das Unternehmen zz. unternimmt, würde ich desgleichen als einen Akt der Orientierungslosigkeit beschreiben. Dem neuen Passat beispielsweise wird vom Design her dasselbe Antlitz verpasst wie dem Audi A6. Dies fällt insbesondere bei einer Betrachtung des Fahrzeuggrills auf.



Abbildung 12: Markenidentität am Beispiel von VW

Ich halte diese Entwicklung für kritisch, sie wird der Marke VW aus meiner Sicht nicht zu einer starken Identität verhelfen. Die Konsequenz dieser Entwicklung zeigt sich unter anderem in dem von Nachfragern wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnis. Dies veranschaulicht die neueste Untersuchung von Auto Motor Sport. Die Marke VW ist mittlerweile auf den 11. Platz zurück gefallen und nur noch 9 % stimmen der Aussage zu, dass die Marke VW ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bietet.



Wirkung der zunehmend diffusen Markenidentität von VW

Quelle: Auto, Motor und Sport, N=108.000

„Diese Marke bietet ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“
(Zustimmung in Prozent)

	2005*	2001	Veränderung
1. Skoda	33	37	-4
2. Opel	21	19	+2
3. Toyota	19	10	+9
4. Ford	18	18	+/- 0
5. Kia	14	4	+10
5. Mazda	14	8	-4
7. Seat	12	19	-7
8. Audi	11	10	+1
8. Peugeot	11	10	+1
10. Renault	10	11	-1
11. VW	9	16	-7
12. Fiat	8	12	-4
13. BMW	7	12	-5
13. Citroen	7	4	+3

Abbildung 13: Wirkung der zunehmend diffusen Markenidentität von VW

Ein ähnliches Negativ-Beispiel ist die Marke Chevrolet. In diesem Fall handelt es sich jedoch um ein „down-trading“, d. h. die Erschließung eines neuen Geschäftsfelds nach unten. Es wird versucht, unter der Marke Chevrolet nun auch billige Kleinwagen anzubieten. Die Marke Chevrolet ist bisher ein typisches amerikanisches Massenfahrzeug. Die Marke wurde früher vor allem durch den Chevrolet Corvette geprägt, der 65.000 \$ kostet. Anfang 2000 wurde die Marke Daewoo günstig erworben und mit dieser Marke wird nun das Segment der Kleinstfahrzeuge und Billigfahrzeuge erschlossen. Dies geschieht, indem man alle Fahrzeuge, die früher Daewoo hießen als Chevrolet „umlabelt“ und billig verkauft. Jetzt werden den Deutschen z. B. Chevrolets für 7.990 \$ schmackhaft gemacht. Dieser Versuch, ein Geschäftsfeld durch „trading-down“ zu erobern, erfolgte ebenfalls in einer Form, die zum Scheitern verurteilt ist, weil auch hier nicht klar war, für was die Marke Chevrolet eigentlich steht. Offensichtlich hat sie genau deshalb keine stabilen Kundenbeziehungen etablieren können. Und auch die Frage nach den Kompetenzen der Marke bleibt bei Chevrolet einstweilen unbeantwortet. Ich möchte es bei diesen drei Beispielen belassen. Sie zeigen, dass diese Unternehmen relativ zu ihren jeweiligen Marktumfeldern durch eine ausgeprägte Wachstumsschwäche gekennzeichnet sind. Hier wirkt die Identität mangels klarer Definition hemmend.

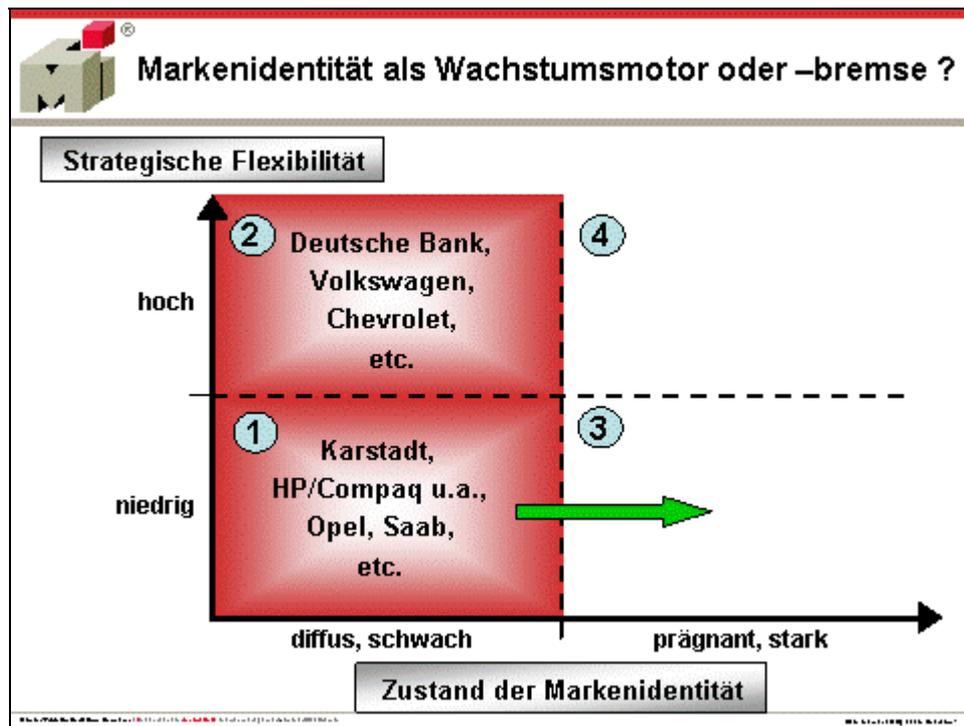


Abbildung 14: Der zweite Quadrant

Vor diesem Hintergrund möchte ich näher auf die Positivbeispiele eingehen. Zunächst im Quadranten 3, wo klar definierte Identitäten und ein Fokus auf das Stammgeschäft Wachstum generieren. Die Marke Mini ist hierfür ein gutes Beispiel. Die Identität dieser Marke basiert zunächst auf einer sehr spezifischen und differenzierten Produktleistung, die durch ein „Gokart“-ähnliches Fahrverhalten und ein besonderes „Retro-Knuddel-Design“ gekennzeichnet ist. Diese „Gene“ der Markenidentität von Mini zu erkennen und durch ein völlig neu konstruiertes Fahrzeug wieder lebendig, für den Kunden also erlebbar zu machen, bedarf einer besonderen Kompetenz. Diese kultiviert zu haben ist aus meiner Sicht der größte Verdienst der BMW Group respektive der für Mini arbeitenden Mannschaft. Darüber hinaus hat man auch die Herkunft geschickt genutzt, um die Marke zu stärken und man hat eine ganz besondere Persönlichkeit, d. h. einen markentypischen Kommunikationsstil gefunden, der ins „Herz“ der anvisierten Zielgruppe traf: „Is it love“. Das geplante Produktionsvolumen betrug 100.000 Stück, tatsächlich wurden im letzten Jahr knapp 200.000 Stück produziert.

Als zweites Beispiel möchte ich über die Marke Jägermeister sprechen. Auch hier besteht ein klarer Fokus auf das Kerngeschäft. Seit 50 Jahren wird immer dasselbe gemacht: Immer dasselbe Qualitätsprodukt, immer derselbe Preis und ein fein justiertes Kapazitätsmanagement. Das Preisniveau von Jägermeister ist inflationsbereinigt

seit 50 Jahren nahezu identisch. Das Preisniveau im Einzelhandel und bei Wettbewerbern ist hingegen rückläufig. Dies verdeutlicht wiederum wie wichtig ein ebenso professionelles wie flexibles Kapazitätsmanagement für die Sicherung der Begehrlichkeit einer Marke für den Nachfrager und die Sicherung einer starken Verhandlungsposition gegenüber den Einkäufern im Handel ist. Beides ist für die glaubwürdige und nachhaltige Positionierung der unternehmensintern konzipierten Markenidentität im relevanten Markt von existentieller Bedeutung. Dies beherrscht die Marke Jägermeister exzellent und sie beherrscht darüber hinaus ein Weiteres. Sie hat es geschafft, die Persönlichkeit, den Kommunikationsstil der Marke von einem etwas verstaubten „Altherrengetränk“ hin zu einer sehr jugendlich auftretenden Marke zu dynamisieren.

Das dritte Beispiel, welches ich anführen möchte, ist die Marke Bang & Olufsen. Auch hier besteht eine glasklare Identität. Ursprünglich hat sich die Marke nahezu ausschließlich über das Produktdesign profiliert. Mittlerweile sticht sie durch einen schlüssigen PoS Auftritt mit Top-Service hervor und differenziert sich dadurch von vielen anderen Händlern. Kurzzeitig musste die Marke zwar einen Einbruch hinnehmen als sie dieses Konzept einführte und sich von vielen Händlern, die nicht zur Markenidentität passten, getrennt hat, aber nur über diesen markanten Auftritt am PoS ist die Identität der Marke Bang & Olufsen in einem sehr wettbewerbsintensiven Markt letztlich für den Kunden wieder klar erlebbar geworden.

Der nächste und letzte Quadrant stellt die Erfolgsfälle dar, bei denen es gelingt, aufgrund einer klar formulierten und konsequent umgesetzten Markenidentität neue Geschäftsfelder sehr erfolgreich zu erschließen.

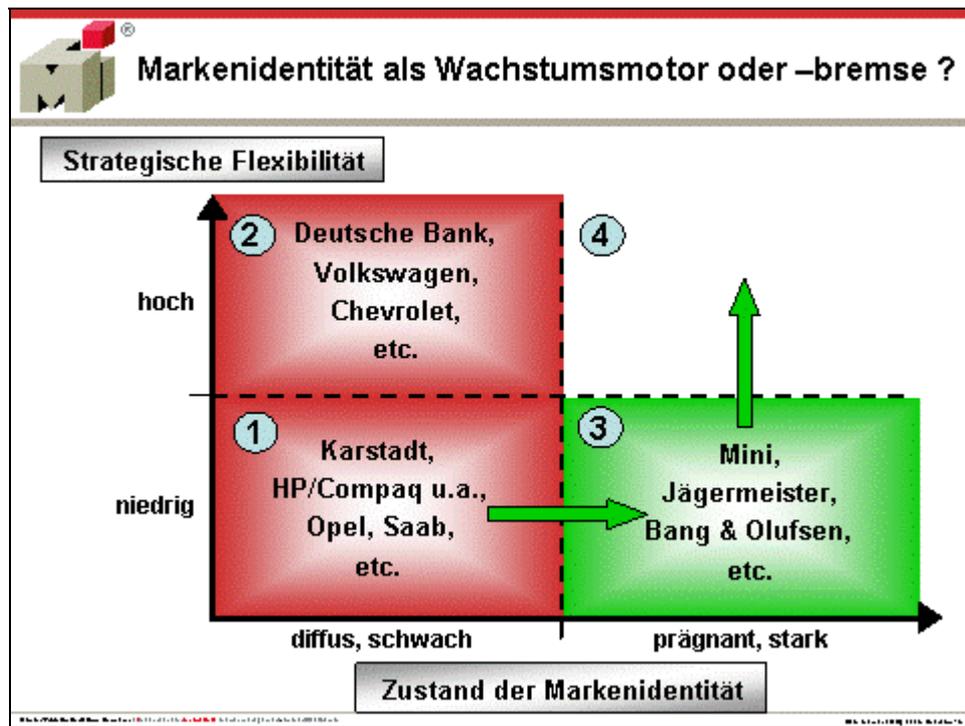


Abbildung 15: Der dritte Quadrant

Dies ist möglich, da an der aufgebauten Identität nichts geändert wird, sondern diese durch die Expansion sogar gestärkt wird. Hier möchte ich mit der Marke Tchibo beginnen, welche ein etwas ungewöhnliches Beispiel darstellt. Diese Marke ist zunächst einmal aufgrund ihrer besonders stabilen Kundenbeziehungen, die sie in mehreren Jahrzehnten aufbauen konnte, gewachsen. Sie genoss ein hohes Maß an Vertrauen durch eine immer gleiche, hochwertige Leistung, nämlich den Kaffee. Ich spreche zunächst über die ersten 40 Jahre, in denen die Marke für Kaffee, gute Qualität, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und ein hohes Maß an Kundennähe durch über 30.000 Depots und Filialen „gleich um die Ecke“, in 5-Minuten-Distanz zu jedem Deutschen stand. Man war dem Kunden immer nahe und hatte sehr häufig Kontakt zum Kunden, der alle paar Tage seinen Kaffee kaufte. Das hat Vertrauen geschaffen und Kundenbeziehungen im Markt etabliert. Diese Kundenbeziehung hat man dann in den 90er Jahren geschickt genutzt, um neue Geschäftsfelder zu erschließen. Hierzu nutzte man eine weitere Kompetenz, die Tchibo besaß, ihre logistische Kompetenz. Man hatte schon über 40 Jahre die gut 30.000 Filialen und Depots in kurzen Zyklen beliefern müssen. Die logistische Kompetenz in Verbindung mit der hohen Kundennähe und den vertrauensvollen Kundenbeziehungen führte zum heutigen Erfolg. Die Markendifferenzierung erfolgt nun unter dem Motto „Jede Woche eine neue Welt“, konsequent auf den Kompetenzen der Marke (Kundennähe, Logistik, Qualitätsmanagement). Während die beiden erstgenannten Kompetenzen traditionell vor-

handen waren, wurde die Dritte in den vergangenen Jahren neu erlernt. Wenn Sie heute beispielsweise als Töpfe- und Pfannenlieferant für Tchibo eine Aktion beliefern wollen, wo Sie in einer Woche 500.000 Pfannen und Töpfe verkaufen können, den ganzen Jahresabsatz manch eines Mittelständlers, dann treten Ihnen Tchiboleute entgegen, die bis ins Detail über die Technologie von Pfannen und Töpfen Bescheid wissen und über die Art, wie man diese produziert. Tchibo macht dementsprechend genaueste Vorgaben zur Produktspezifikation und überwacht diese Qualitätsvorgaben genau. Gute Ergebnisse bei den Tests der Stiftung Warentest sind die Konsequenz. Wenn diese Qualitätsvorgaben nicht eingehalten werden, dann sind Sie als Lieferant Ihren Auftrag schnell los.

Das zweite Beispiel, welches ich nennen möchte, ist die Marke Porsche. Hier wurden ausgehend vom 911 in den letzten Jahren dreimal neue Geschäftsfelder erschlossen. Zunächst wurde sehr erfolgreich der Boxter und einige Jahre später der Cayenne eingeführt. Ich erinnere mich noch an eine hitzige Diskussion beim Markendialog vor drei oder vier Jahren mit Herrn Kollegen Tomczak von der Universität St. Gallen über die damals bevorstehende Einführung des Cayenne. Damals waren er und viele andere Experten skeptisch, ob diese Entwicklung sinnvoll ist. Aus meiner Sicht wurde diese Einführung deshalb ein Erfolg, weil Porsche seiner Identität treu geblieben ist. Die Identität der Marke Porsche konstituiert sich ganz grob aus einer sehr hohen technischen Qualität, einem hohen Maß an Sportlichkeit und Überlegenheit in allen Dimensionen des Markenerlebnisses und einer Wertigkeit der Produkte, die für einen überragenden Werterhalt stehen. Alle diese Bestandteile der Markenidentität, vor allem die höchste technische Qualität und die Sportlichkeit und Überlegenheit, kann man auch auf andere Felder, beispielsweise das sportliche Durchfahren von Wüsten mit geländegängigen Fahrzeugen, übertragen. Auch die Markenpersönlichkeit ist durchgängig konstant, sie vermittelt einen bestimmten Lebensstil. Porsche tritt immer als Siegertyp auf, als jemand, der es geschafft hat, der es nicht mehr nötig hat, sich ändern gegenüber zu rechtfertigen, warum er Porsche fährt. Mit der Marke Porsche will und kann man sich ganz persönlich (endlich einmal) etwas gönnen. Auch dieser Aspekt lässt sich hervorragend auf das neue Feld übertragen.

Die dritte Erweiterung, die sehr professionell umgesetzt wird, ist die Porsche Design Group, die mittlerweile zu 65% zur Porsche AG gehört. Durch die Porsche Design Group werden viele neue Geschäftsfelder erschlossen. Einige von Ihnen kennen diese Marke schon von Brillen, Pfeifen oder Sportzubehör. Mittlerweile erweitert man

dieses Geschäftsfeld sehr gezielt, z. B. in den Bereich des Wohnens. Sie können also in naher Zukunft Ihr Haus vielleicht mit Porsche-Design Wohnmöbeln und Wohnaccessoires ausstatten. Am Erfolg dieser Erweiterungen habe ich keinen Zweifel, sollte es auch hier gelingen, die Identität der Marke, das „Porsche-Lebensgefühl“ konsequent zu realisieren.

Das dritte Erfolgsbeispiel für den vierten Quadranten, Nivea, benötigt keine große Erläuterung. Ähnlich wie bei Tchibo wird auf einem hohen Maß an Vertrauen aufgebaut, auf etablierten Kundenbeziehungen, auf einer hohen Innovationskraft und auf der Kernkompetenz „Pflege für Haut und Haar, die für jedermann bezahlbar ist“. Man hat es in den letzten 25 Jahren geschafft, neue Geschäftsfelder zu erschließen, indem man sich dafür Zeit genommen hat. Die erfolgreiche Dehnung einer Marke braucht mehr als alles andere Geduld, denn Lernen erfordert Zeit. Intern müssen neue Kompetenzen erworben werden, extern die Erweiterung des Leistungsspektrums einer Marke für glaubwürdig befunden werden. Letzteres verlangt eine überzeugende Leistung, die die Mannschaft „hinter“ der Marke erst einmal abliefern muss. Leistungsführerschaft fällt selten über Nacht aus dem Himmel. Mittlerweile sind die mehreren hundert angebotenen Produkte unter 12 Submarken zusammengefasst.



Abbildung 16: Markenidentität am Beispiel von Nivea

Die Expansion von einem Produkt auf viele Hundert in konzentrischen Kreisen um das Stammprodukt hat 25 Jahre gedauert und man hat in dieser Expansion immer in sehr kleinen Schritten seine Kompetenz und das, was man im Markt angeboten hat, erweitert. Dadurch hat man dem Konsumenten Zeit gegeben, diese kleinen Schritte zu lernen. Wenn Sie eine solche Expansion Ihrer Marke vorhaben, sollten Sie sich immer zwei Dinge vor Augen halten: Die Sprungweite, d. h. wie weit Sie sich von Ihrer Kernmarke, ihrem Kernprodukt in ein neues Geschäftsfeld hineinwagen wollen und die Zeitspanne, die Sie dafür zur Verfügung haben. Der Zusammenhang ist simpel: Je mehr Zeit Sie haben, desto weiter können Sie springen. Die Entwicklung der Marke Audi von einem ungeliebten Zwilling der Marke VW zu der führenden Marke im Premium-Segment, gleichauf oder sogar vor BMW und Mercedes-Benz, hat 30 Jahre gedauert. Will sagen: „Großer Sprung und viel Zeit = Erfolg“. Wenn Sie in relativ kurzer Zeit weit springen möchten, was viele leider immer wieder versuchen, dann ist das selten von Erfolg gekrönt.

4. Fazit

Ich möchte meine Analyse mit einem kurzen Fazit abschließen:

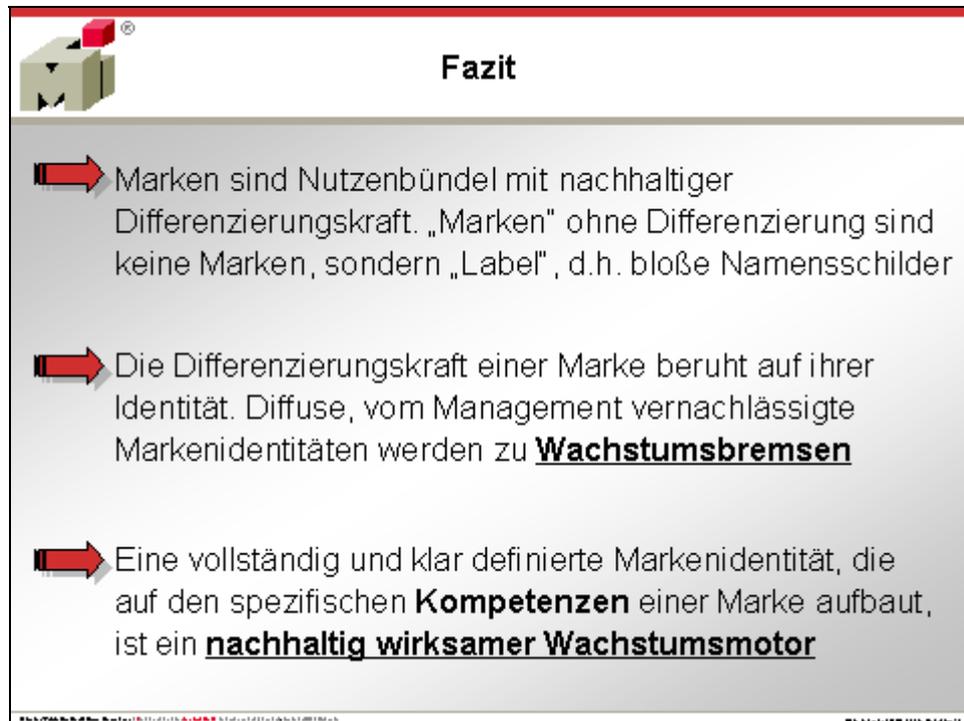


Abbildung 17: Fazit

Erstens sind Marken Nutzenbündel mit nachhaltiger Differenzierungskraft. Marken ohne Differenzierung, so meine feste Überzeugung und viele Projekte zeigen das, sind keine „Marken“ sondern Label. Anders gesagt, sie sind lediglich Namensschilder. Zweitens beruht die Differenzierungskraft einer Marke auf ihrer Identität. Diffuse, oft vom Management vernachlässigte Identitäten werden nahezu zwangsläufig zu Wachstumsbremsen. Demgegenüber führt eine umfassende, eine vollständig und klar formulierte Identität, die sich vor allen Dingen die spezifischen Kompetenzen der Marke zunutze macht, zu neuen Wachstumschancen. Die Identität wird damit zu einem Wachstumsmotor.

Mit diesem Fazit möchte ich mich für Ihre Aufmerksamkeit bedanken.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®]) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004:

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Rolle der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien – Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarkenstrategien
- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness-Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema „Bewertung und Bilanzierung von Marken“
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling – Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
