

Die Marke – Grundlagen und Herausforderungen

Die Marke stellt mitunter das wichtigste Kapital eines Unternehmens dar. Dieser Beitrag setzt sich mit den Grundlagen des Markenwesens auseinander und analysiert ihr aktuelles ökonomisches, rechtliches und kulturelles Umfeld. Er zeigt, welchen Herausforderungen sich das Markenwesen zukünftig stellen muss.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was man unter Marken versteht,
- welche Bedeutung sie für den Erfolg von Unternehmen besitzen,
- was Markenmanager im Hinblick auf die Zukunft von Marken beachten müssen.

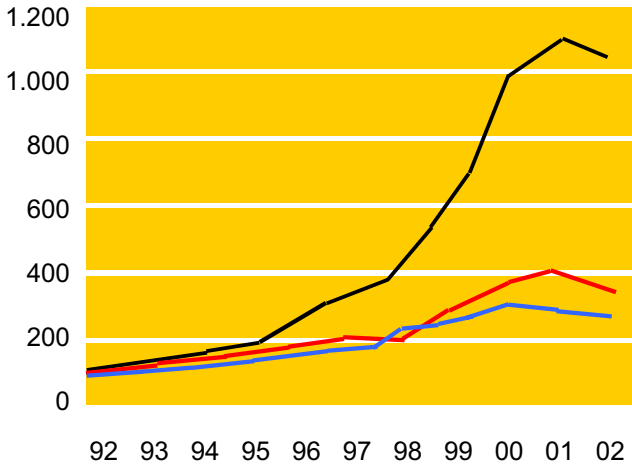
CHRISTOPH HERRMANN, GÜNTER MOELLER

Die Marke zählt heute zu den »heiligen Kühen der modernen Betriebswirtschaftslehre«. Jedenfalls gibt es im Bereich des Managements derzeit kaum ein Thema, welches so intensiv diskutiert wird wie eben die Zukunft der Marke. Das geschieht nicht ohne Grund: In Zeiten starker Marktdynamik und einer hohen Austauschbarkeit der Produkte stellen Marken die vielleicht wichtigste und verlässlichste Orientierungsgröße am Markt dar. Der französische Markenspezialist Jean-Noel Kapferer geht sogar soweit, Marken als das »wichtigste Kapital« zu bezeichnen, welches Unternehmen heute besitzen können.

Dass Marken tatsächlich über eine enorme Wertschöpfungskraft verfügen, lässt sich unter anderem daran erkennen, dass Unternehmen, die eine konsequente Markenführung betreiben, im Durchschnitt eine sehr viel besser Marktperformance erzielen können als die Unternehmen, in denen das Markenmanagement eine eher unterge-

ordnete Rolle besitzt (vgl. Abb. 1). Wie hoch der Wertbeitrag einer Marke genau ist, lässt sich spätestens immer dann erkennen, wenn Unternehmen und/oder Marken veräußert werden und der Verkaufswert deutlich über dem Substanzwerten liegt. Große, bekannte und durchgesetzte Marken zählen daher tatsächlich zu den wertvollsten Gütern, die ein Unternehmen heute besitzen kann. Wollte man Markenpersönlichkeiten wie Aldi, BMW, Coca-Cola, GE, Marlboro, Nokia, Red Bull, Sony oder Vodafone noch einmal aufbauen, dann müsste man dafür sicherlich Milliarden-Eurobeträge im mehrstelligen Bereich aufwenden.

- Markenportfolio Interbrand
- S & P 500 ¹
- MSCI World Index ²



- 1) Amerikanischer Börsenindex, der 400 Industrietitel, 40 Versorgungswerte, 20 Aktien von Verkehrsunternehmen und 40 von Finanzinstitutionen enthält.
- 2) Aktienindex, der auf 1470 Aktienkursen aus 20 Ländern basiert.

Abb. 1: Die Wertentwicklung von Markenunternehmen im Vergleich zum Gesamtmarkt (nach <http://www.interbrand.com>)

Amerikanische Marketing-Gurus wie zum Beispiel Philip Kotler haben daher schon früh darauf hingewiesen, dass eine der bedeutendsten Leistungen von Unternehmen darin besteht, Marken einzuführen und zu erhalten, um damit die eigene Zukunft zu sichern. Genau diese Aufgabe aber gestaltet sich heute immer schwieriger: Die zunehmende Globalisierung, der gestiegene Wettbewerbs- und Innovationsdruck, das Differenzierungsbestreben vieler Unternehmen, die hohe Sprunghaftigkeit im Konsumentenverhalten – all dies sind Faktoren, welche die Entwicklung und Führung von Marken vor große Herausforderungen stellen und nach einer substantiellen Auseinandersetzung mit dem Markenphänomen verlangen.

Eine grundlegende Beschäftigung mit dem Markenphänomen ist schon deshalb wichtig, da die Marke als Gegenstand des theoretischen wie praktischen Marketings in Europa noch ein recht junges Dasein fristet. Ende der Achtziger Jahre noch musste man in den europäischen Standardwerken zur Marketingliteratur lange suchen, um dort überhaupt etwas zum Thema Marke finden zu können. Wenn der Begriff dort tatsächlich einmal vorkam, so wurde dieser in der Regel ausschließlich mit Teilaspekten der Marke (zum Beispiel dem Warenzeichen, dem Image oder aber der Werbung) gleichgesetzt. Selbstverständlich gibt es auch Deutschland viele Marken die schon Jahrzehnte oder sogar mehr als hundert Jahre alt sind (so zum Beispiel AEG, Dr. Oetker, Miele, Mercedes-Benz oder Siemens). Dass die Marke an sich jedoch eine zentrale Steuergröße im Unternehmen darstellt und als solche auch eigenständig gemanagt werden muss, diese Erkenntnis hat sich im deutschen Sprachraum erst in den letzten 10-15 Jahren wirklich durchgesetzt. Dies lässt sich nicht zuletzt daran sehr gut erkennen, dass die meisten deutschen Automobilkonzerne erst in den Neunziger Jahren angefangen haben, eigenständige Markenabteilungen aufzubauen und in ihre Organigramme zu integrieren.

Inzwischen hat sich diese Situation allerdings deutlich umgekehrt. Betrachtet man die aktuelle Medienlandschaft, dann ist um das Thema Marke ein regelrechter »Hype« ausgebrochen: Marken wie Nutella oder O₂ produzieren ihre eigenen Fernsehshows. Der Markenverband

plant die Gründung einer »Markenakademie«. Und Bücher wie »Der Mensch als Marke« zeigen, dass inzwischen längst nicht mehr nur die so genannten »Fast Moving Consumer Goods« als Marken angesehen werden. Vielmehr werden dazu neben kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs), Dienstleistungen, Investitionsgütern und technischen Komponenten (den so genannten »Ingredient Brands«), zunehmend auch Städte/Länder/Regionen, Popstars/Schauspieler/Fußballer und sogar Politiker und politische Parteien gezählt.

Ganz in diesem Sinne ist das Markenbusiness inzwischen zu einem wichtigen Geschäftsfeld für viele Dienstleistungsunternehmen geworden. Keine Unternehmensberatung, kein Marktforschungsunternehmen, keine Werbeagentur und kein Designbüro, das sich heute nicht auf die Fahnen schreiben würde, Marken zu entwickeln und Kunden in Fragen der Markenführung zu beraten. Managern im Unternehmen fällt es vor diesem Hintergrund immer schwerer zu entscheiden, welche Unterstützung sie konkret beim Aufbau und der Weiterentwicklung ihrer Marken benötigen. Um genau diese Frage beantworten zu können, muss man sich zunächst einmal mit den Grundlagen des Markenwesens auseinandersetzen. Nur so kann man ein eigenes Markenverständnis entwickeln, das die Grundlage für zukünftige Markterfolge bildet.

Markendefinition

Beschäftigt man sich mit Marken, so gilt es, diese zunächst einmal begrifflich zu fassen. Das ist einfacher gesagt als getan, denn um kaum einen Begriff in der Betriebswirtschaftslehre herrscht eine solche »babylonische Sprachverwirrung« wie um den der Marke. Etymologisch kann der Begriff Marke aus dem mittelhochdeutschen »marc« (Grenze, Grenzlinie, Grenzland) und dem französischen Handelsbegriff »marque« (Warenzeichen) abgeleitet werden. Wie im angloamerikanischen Sprachraum (brand, branding) trägt der Begriff ursprünglich die Bedeutung eines Herkunftsnachweises in sich. Heute ist der Markenbegriff jedoch viel weiter zu fassen. Er findet zur Bezeichnung eines geschützten Rechtsgutes genauso Verwendung wie zur Charakter-

risierung eines bestimmten Warentyps, umfasst emotionale Leitbilder genauso wie rationale Erwartungshaltungen.

So unterschiedlich die Zugangsweisen zu Markenphänomen sind, so unterschiedlich sind auch die jeweils gewählten Definitionen. Grob lassen sich dabei drei Sorten von Markendefinitionen unterscheiden: rechtliche, ökonomische und sozialwissenschaftliche.

Rechtliche Markendefinition

Unter einer Marke ist nach bundesdeutschem Recht zweierlei zu verstehen: Zum einen ein geschütztes Zeichen, durch welches eine Ware beziehungsweise Dienstleistung von denjenigen anderer Unternehmen unterschieden werden kann und welches diesen Schutz durch Eintragung in das Markenregister beim Patentamt oder durch eine hinreichende Nutzung im geschäftlichen Verkehr erlangt hat (vergleiche auch §§ 3 und 4 MarkenG; siehe hierzu ausführlich <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/markeng/index.html>); zum anderen aber auch die Erzeugnisse selber, die mit einem solchen kennzeichnenden Merkmal versehen und mit einer entsprechenden Güte am Markt abgesetzt werden (§ 23, Abs. 2 GWB; vergleiche <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/gwb/>).

Ökonomische Markendefinition

Im ökonomischen Markenverständnis dominieren in Anlehnung an Mellerowicz nach wie vor merkmalsbezogene Ansätze. Bei Marken handelt es sich danach um Waren beziehungsweise Dienstleistungen, die sich durch bestimmte Kernmerkmale von Nichtmarken unterscheiden. Zu diesen Merkmalen zählen neben dem rechtlichen Schutz (Eintragung ins Markenregister) vor allem der Herkunftsnachweis, die Qualitätsgarantie, die besondere Verkehrsgeltung, ein hinreichend

großer Verbreitungsgrad der Marke (Ubiquität) und ein entsprechend ausgeprägtes Image.

Sozialwissenschaftliche Markendefinition

Betonen rechtliche wie ökonomische Markendefinitionen vor allem die objektive Eigenschaftsdimension von Marken, so konzentrieren sich sozialwissenschaftliche Markendefinitionen vor allem auf die psychologischen und sozialen Wirkungsweisen von Marken. Marken werden dabei als »innere Einstellungsmuster«, »emotionale Wahrnehmungsbilder« und als »kognitive Vertrauensanker« bezeichnet, die das »Ergebnis komplexer Kommunikationsprozesse« sind, das »soziale Verhalten« beeinflussen und – meist unbewusst – »Vergemeinschaftungseffekte« auslösen.

Die Vielschichtigkeit der Markendefinitionen zeigt, dass es sich bei der Marke um ein komplexes Wesen handelt. Will man die Marke wirklich begreifen, so muss man sich ihr also von verschiedenen Seiten nähern, sprich neben ihren Eigenschaften, Formen und Funktionen auch aktuelle Entwicklungen und Probleme berücksichtigen.

Eigenschaften, Funktionen und Ziele von Marken

Wie bei der ökonomischen Definition von Marken schon angedeutet, verfügt diese über eine Vielzahl von Eigenschaften, die sie von Nicht-Marken abgrenzt. Neben klassischen Merkmalen, wie etwa einem bestimmten Qualitätsniveau und der besonderen Rechtsstellung, zählen dazu auch emotionale und soziale Qualitäten. So ordnen große Marken Verbrauchermassen zu Interessengruppen und nehmen über Werbung und Image Einfluss auf das Gefühlsleben und Entscheidungsverhalten ihrer Käufer. Aus idealtypischer Sicht bergen Marken dabei für Käufer wie Hersteller eine Vielzahl von Vorteilen in sich: Sie ermöglichen es dem Hersteller, sich am Markt zu profilieren und vom Wettbewerb zu differenzieren, erleichtern die Einführung von Neuprodukten und machen die Marketingarbeit in vielen Fällen

überhaupt erst plan- und gestaltbar. Darüber hinaus bringen starke Marken auch finanzwirtschaftliche Vorteile mit sich. Sie sind zwar nicht direkt aktivierbar, erhöhen aber bei erfolgreicher Führung nicht nur die Ertragspotentiale eines Unternehmens, sondern auch deren Wert am Kapitalmarkt

Dem Konsumenten wiederum bieten Marken Orientierungsvorteile im zunehmenden Marktchaos, vor allem aber auch die Möglichkeit, in seinem Kaufverhalten andere als nur ökonomische Bedürfnisse (etwa die nach Kommunikation, Identitätsfindung etc.) zu befriedigen. Von der Bekanntheit und Ausstrahlung der Herstellermarken profitiert auch der Handel, der mit der Schaffung von Eigenmarken zunehmend selber Markierungsvorteile für sich zu nutzen sucht.

Zentraler Aspekt des Erfolges von Marken und damit auch wichtigste Zielsetzung jeglicher Markenarbeit ist der Aufbau von Vertrauen. Geht man davon aus, dass Vertrauen eine zentrale Rolle bei der Stabilisierung von Gemeinschaften spielt, so kann man dem Marken-

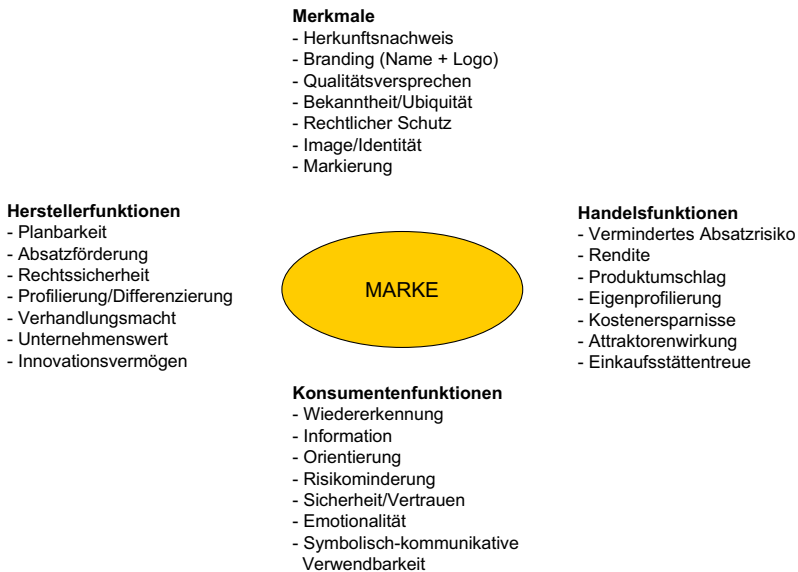


Abb. 2: Merkmale und Funktionen von Marken

wesen insgesamt eine »kultivierende Funktion« zusprechen. Außer Zweifel steht sicherlich, dass Marken eine wichtige stabilisierende Wirkung auf die immer dynamischer werdenden Märkte von heute ausüben.

Markenrecht

Durch das am 1. Januar 1995 in Kraft getretene Markengesetz, welches das alte Warenzeichengesetz abgelöst hat und einer Richtlinie der EU zur Vereinheitlichung nationaler Markengesetze folgt, ist das Markenrecht in Deutschland deutlich modifiziert und erweitert worden. Zu den Veränderungen gehören etwa der Wegfall der Trennung von Warenzeichen und Warenausstattung, die erweiterten – auch auf Zeichen wie Zahlen, Farben, Verpackungen, Bilder oder Hörzeichen (Jingles) übertragbaren – Schutzrechte, die freie Handelbarkeit von Marken und die Schutzfähigkeit einer Marke ohne Vorliegen eines eigenen Geschäftsbetriebs. Der Erwerb der Schutzrechte einer Marke erfolgt in der Regel durch Eintragung in das Markenregister beim Deutschen Patent- und Markenamt in München (siehe <http://www.dpma.de>). Die Kosten für eine Eintragung betragen derzeit 300 Euro (drei Waren-/Dienstleistungsklassen), je nach Zahl der zusätzlich geschützten Klassen jedoch mehr. Wer seine Marke auf internationalem Gebiet schützen lassen will, dem stehen dafür verschiedene Möglichkeiten offen. So können die jeweiligen Schutzrechte getrennt durch Eintragung in die nationalen Markenregister erworben werden. Innerhalb der EU wiederum ist eine Eintragung als Europäische Marke beim Gemeinschaftsamt in Alicante, Spanien, möglich (siehe <http://oami.eu.int>). Denkbar ist auch eine Registrierung bei der »Organisation mondiale de la propriété industrielle« (WIPO) in Genf, die geistiges Eigentum auf der Grundlage des »Madriider Abkommens von 1891 über die internationale Registrierung von Fabrik und Handelsmarken« schützt (vgl. <http://www.wipo.int>). Weitere Schutz- und Sonderrechte von Marken werden durch die Rechtsprechung internationaler Gerichte sowie in Deutschland durch das Gebrauchs- und

Geschmacksmusterrecht, das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) und die Rechtsprechung des BGH begründet.

Markenformen

Die Markentheorie kennt eine Vielzahl von Markenformen. Typische Differenzierungen sind etwa die zwischen Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken beziehungsweise die zwischen Einzel-, Familien- und Dachmarke. Je nach Grad der Distribution werden auch regionale, nationale, internationale Marken und Weltmarken voneinander unterschieden. Das Markenrecht wiederum kennt die Unterscheidung zwischen Marken im engeren Sinne, Unternehmenskennzeichen und Kollektivmarken. Je nachdem, ob eine Marke eher preisliche Argumente in den Vordergrund stellt oder aber Leistungs-

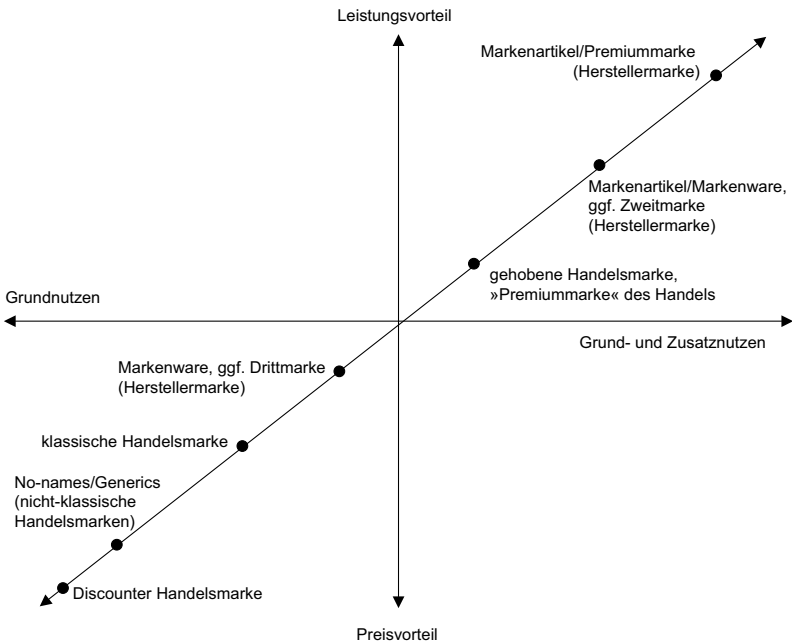


Abb. 3: Grundpositionierung von Marken (nach Becker 2002)

Tabelle 1 : Erscheinungsformen von Marken		
Merkmal-kategorien für Marken	Erscheinungsformen	Beispiele
Institutionelle Stellung	Herstellermarke Handelsmarke Dienstleistungsmarke	Jacobs Albrecht-Kaffee Starbucks
Geographische Reichweite	Regionale Marke Nationale Marke Internationale Marke Weltmarke	f6 HB West Marlboro
Vertikale Reichweite	Vorproduktmarke Ingredient Brand Fertigproduktmarke Vertikale Integrations-marke	Kugelfischer Intel, Gore Boss-Anzug H&M
Marken-eigentümer	Individualmarke Kollektivmarke Lizenzmarke	BMW Meisterbetrieb der KfZ-Innung Porsche Design
Zahl der markierten Güter	Einzelmarke Produktgruppenmarke Dachmarke	Nivea Lash Revolution Nivea Beauté Nivea
Bearbeitete Marktebenen	Erstmarke Zweitmarke Drittmarke	Henkell Trocken Carstens SC Rüttgers Club
Inhaltlicher Bezug	Firmenmarke Phantasiemarke	Miele Merci
Markierung	Wortmarke Bildmarke Akustische Marke Olfaktorische Marke Taktile Marke	DaimlerChrysler Mercedes-Benz (Stern) Telekom (Melodie) Blue Water (Davidoff) Nylon
Hersteller-bekanntnis	Herstellermarke Importmarke Eigenmarke des Handels	Karlsberg Urpils Desperados Karlskrone (Aldi)

vorteile, lassen sich weitere Markenformen voneinander unterscheiden (vgl. Abb. 3). Allerdings können derartige Extrempositionen von Markenartikeln nur noch selten besetzt werden. Vor allem Marken im mittleren Preissegment (die so genannten B-Marken) verlieren immer mehr an Bedeutung. Häufig müssen Marken heute beides bieten: Hohe Qualität und Leistung zu einem kompetitiven Preis!

Markenhistorie

Die Marke als solche ist ein altes Phänomen. Schon in der Antike, im Mittelalter und in der Renaissance gab es Frühformen der Marke, etwa in Form von Herkunftsnachweisen, Handwerker- und Gildezeichen sowie landesspezifischen Differenzmerkmalen. Voraussetzung für die Entfaltung des modernen Markenwesens waren jedoch vier entscheidende Veränderungen: zum einen die Einführung entsprechender Schutzrechte für Patente, Geschmacks- und Gebrauchsmuster im 19. Jahrhundert, zum zweiten die Entwicklung und Etablierung industrieller Verpackungstechniken, zum dritten das Aufkommen großer Konzerne wie Ford oder General Electric zu Beginn dieses Jahrhunderts und schließlich der steigende Wohlstand und das höhere Freizeitaufkommen der Bevölkerung mit der Folge einer verstärkten Konsumorientierung. Die Marke hat dabei einen deutlichen Wandel vollzogen. War sie ursprünglich vor allem eine in klassischen Gebrauchs- und Verbrauchsgütermärkten anzutreffende Hersteller-marke, so hat sich das Markenwesen inzwischen deutlich diversifiziert. Zu ihm gehören neben Produkt- und Dienstleistungsmarken auch Pharmamarken, Medienmarken, Investitionsgütermarken sowie Marken von Non-Profit-Organisationen, öffentlichen Institutionen und Privatpersonen.

Herausforderungen

Marken sehen sich heute einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber: verschärfter Wettbewerb, Konzentrationswelle, Innovationsdruck, Internationalisierung, Preiskampf, Streuverluste, Informationsflut, gestiegene Werbereaktanzen und die hohe Austauschbarkeit

Inhaltlicher Fokus
des Marketing

Individualorientierung						Stadtmarken lokale Marken Personen-M.	
Umweltorientierung Internationalisierung						Ökomarken Intern. Marken DL-Marken	1990er
Wettbewerbsorientierung					Luxus-/ Billigmarken		1980er
Handelsorientierung				Handels- marken			1970er
Distributions- und Verbraucherorientierung			Hersteller- marken				1950er 1960er
	Zunft- zeichen Eigen- tums- zeichen						
	Mittelalter						2000er

Abb. 4: Die Marke im Zeitverlauf (nach Meffert 2005)

(brand parity) einzelner Marken. Über diese marktspezifischen Herausforderungen hinaus gibt es jedoch einige Entwicklungen, die in engem Zusammenhang zu gesamtgesellschaftlichen Veränderungen stehen, von der klassischen Markenliteratur jedoch meist nur stiefmütterlich behandelt werden. Hierzu zählen vor allem die zunehmende Hyperdifferenzierung, Dynamisierung und Ästhetisierung von Markt und Gesellschaft, wie auch die deutliche Fusion konsumptorischer und kultureller Prozesse.

Hyperdifferenzierung

In der starken Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Grundstrukturen ist ein wesentliches Kennzeichen spätmoderner Gesellschaften zu sehen. Diese Entwicklung lässt sich sowohl auf der Ebene des Sozialen (Auflösung fester sozialer Strukturen, Multiplizierung gesellschaftlicher Austauschbeziehungen) als auch auf individueller Ebene (multi-

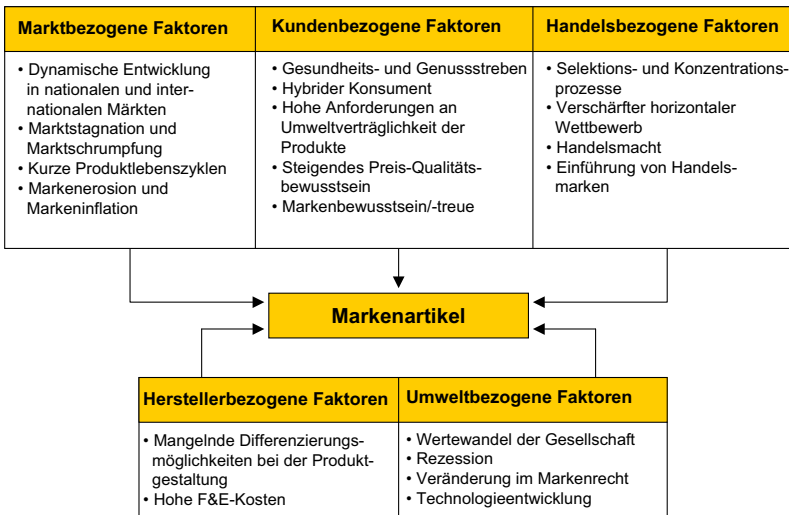


Abb. 5: Herausforderungen für Markenartikel (nach Bruhn 2004)

ple Identitäten, Rollenambiguitäten etc.) feststellen. Auch am Markt gibt es ähnliche Tendenzen.

Wer heute im Supermarkt ans Kühlregal geht, sich in der Drogerie eine Tube Zahnpasta oder morgens beim Bäcker ein paar Brötchen kaufen will, sieht sich einem überbordenden Angebot gleichermaßen attraktiver Angebote gegenüber. Theoretisch hilft die Marke dem Konsumenten dabei, sich durch diesen Möglichkeitsraum hindurch-zumanövrieren.

Dies gelingt ihr jedoch nur, solange sie dabei Unterscheidungen zulässt, die im Rahmen des gesellschaftlichen wie marktlichen Wandels tatsächlich noch »einen Unterschied machen«. In vielen Unternehmen ist die Marke heute jedoch selbst schon so stark ausdifferenziert, als dass ihr dies kaum noch möglich ist. Auf eine starke Unterstützung durch den Konsumenten dürfen Marken und ihre Manager bei der Bewältigung dieser Aufgabe jedenfalls nicht hoffen. So verhält sich der Konsument inzwischen selber immer differenzierter. Marken müssen dieser Differenzierung eher entgegenarbeiten, als sie noch zu fördern. Nicht ohne Grund zählen die Sortimentsbereinigung und das Portfoliomanagement inzwischen zu den dringlichsten Aufgaben im Markenmanagement.

Bei der Bewältigung dieser Aufgabe sollte man allerdings die Vielfalt der Zugangsmotive nicht übersehen, die Konsumenten dazu bringen, sich für eine Marke zu entscheiden. Dies bedeutet implizit auch, dass man sich vom klassischen USP-Denken, nach dem eine Marke vor allem einen zentralen Verkaufsvorteil besitzen sollte, endgültig verabschieden muss. Marken unterscheiden sich heute eher durch die geschickte Kombination verschiedener Merkmale als durch einzelne unique Charaktermerkmale. Dies wiederum zeigt, warum das Management von Marken ein hochkomplexe Angelegenheit ist, die ein entsprechend vorsichtige und dezidierte Herangehensweise verlangt.

Dynamisierung

Neben der Hyperdifferenzierung stellt auch die zunehmende Dynamisierung von Markt und Gesellschaft ein zentrales Problem für die Marke dar. Die Lebenszyklen der unter einer Marke geführten Produkte und die Laufzeiten der Kampagnen werden immer kürzer. Gleichzeitig verhalten sich auch die Konsumenten immer sprunghafter. So hat zwar das Markenbewusstsein im deutschsprachigen Raum insgesamt kaum nachgelassen. Dennoch besteht eine deutliche Tendenz zur Mehrmarkenverwendung und zum Markenwechsel. Darüber hinaus sind die Innovationsansprüche der Konsumenten deutlich gestiegen. Die Gesellschaft für Konsumforschung GfK hat ermittelt, dass sich inzwischen ein Viertel aller deutschen Haushalte für besonders innovationsfreudig halten. Die Markenführung muss diese Entwicklung aufgreifen und in Einklang mit den tradierten Merkmalen von Marken (Kontinuität, Stabilität, Sicherheit etc.) bringen. Die Kunden erwarten jedenfalls von einer Marke beides: Beständigkeit und Entwicklungsfähigkeit.

Ästhetisierung

Wir leben in zunehmend ästhetisierten Umfeldern. Die Macht des »Schönen« hat dabei nicht nur die Kunst, die Medien oder die Werbung erfasst, sondern längst schon das Supermarktregal. Die Ästhetisierung verläuft dabei auf zwei Ebenen: Zum einen an der Oberfläche, wo sie sich etwa in einer zunehmenden Bedeutung des »Designs« und einer hohen Zeichenhaftigkeit gesellschaftlicher wie marktlicher Austauschprozesse äußert, wie auch im Bewusstsein der Menschen, wo sie vor allem in einem erhöhten »Erlebniswunsch« zum Ausdruck kommt. Diese Entwicklung hat auch die Welt der Marke erfasst. Der Markenauftritt, das Markendesign und die Markeninszenierung sind in der Zwischenzeit mindestens genauso wichtig für den Markterfolg geworden wie die Markensubstanz und die mit ihr verbundenen

Werte. Leider gilt dasselbe auch für die Grenzen und Friktionen des Ästhetisierungsphänomens. So hat etwa die zunehmende Bilderflut und die beliebige Adaption und Verfremdung von Zeichen durch die Werbung zu Prozessen der Zeichenneutralisierung geführt, unter denen auch die Markenwerbung selber leidet. Gleichmaßen ist in der marktlichen »Kolonialisierung« der Erlebniswelten der Konsumenten einer der Gründe für die Abschwächung des Erlebnistrends zu sehen. Wer heute Marken führt, muss dieser paradoxen Situation gerecht werden. Er muss sich um den Aufbau attraktiver Markenwelten bemühen und darf gleichzeitig die Grenzen eines solchen Unterfangens nicht übersehen.

Konsumkultur

Konsum und Kultur sind in den fortgeschrittenen Marktgesellschaften westlicher Prägung eng verschränkt. So muss nicht nur die Kultur immer mehr als Konsumgröße verstanden werden, sondern umgekehrt auch der Konsum als ein zentraler Bestandteil der spätmodernen Kultur. Die Marke hat dabei gewissermaßen ihre ökonomische »Unschuld« verloren. Längst schon ist sie nicht mehr nur Nutzenstifter und handelbares Rechtsgut, sondern Träger kultureller Bedeutungen und wichtiger Bestandteil sozialer Kommunikations- wie Identitätsfindungsprozesse; dabei ist sie nicht nur zum Objekt, sondern gleichermaßen auch zum Spielball kultureller Prozesse geworden. Welche Marke angesagt ist und wie Marken gekauft werden, hängt längst schon nicht mehr nur von ihrem funktionalen Nutzen oder Image ab, sondern in besonderem Maße auch von ihrer Einpassung in die jeweiligen soziokulturellen Umfelder.

Diese hier aufgeführten Entwicklungen stellen Unternehmen aller Branchen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – vor konkrete Herausforderungen. Klassische Strategien der Segmentierung, Positionierung sowie des Kommunikations- und Innovationsmanagements gilt es vor diesem Hintergrund zu überdenken. Dabei müssen alte

Paradigmen aufgegeben, neu formuliert, vor allem aber die enormen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen berücksichtigt werden, die das Markenwesen heute beeinflussen. So ist es längst schon normal geworden, dass ehemalige Marken-Schlachtschiffe wie General Motors zunehmend an Bedeutung verlieren, chinesische Hersteller wie zum Beispiel Haier, Lenovo oder TCL dagegen sich zunehmend auch im Westen als Marke etablieren und digitale Marken wie zum Beispiel Ebay, Amazon oder Google den Wert vieler Offline-Brands bei weitem übersteigen.

Die klassische Markentheorie bietet zu den damit verbundenen Herausforderungen bisher wenig Hilfestellung. Auch wenn man diese inzwischen nicht mehr als unterentwickelt bezeichnen kann, so gilt dies doch im Hinblick auf die aktuellen Kernherausforderungen an die Markenführung. Die meisten zur Marke entwickelten Theorien, Ansätze und Konzepte jedenfalls bewegen sich, dem Marketing-Mix-Ansatz folgend, nach wie vor auf der Ebene eines rein operativen Markenmanagements. Sie beantworten Fragen, wie zum Beispiel die, wie man eine Marke richtig benennt, wie man ein passendes Markenlogo entwickelt und einen zeitgemäßen Markenauftritt gestaltet. Woran es jedoch nach wie vor mangelt, sind Konzepte, wie man Marken im Sinne einer wirklichen »Brand Governance[®]« strategisch in die Zukunft führen kann. Denn genau darin besteht die Hauptaufgabe einer zeitgemäßen Markenführung: die Zukunftsfähigkeit von Marken zu sichern und das dafür notwendige strategische Führungsinstrumentarium bereitzustellen.

Dr. Christoph Hermann und **Günter Moeller** sind Managing Partner von hm+p Herrmann, Moeller + Partner, einer Unternehmensberatung, die sich auf Fragen des Innovationsmanagements in den Bereichen Produktentwicklung, Markenführung und Design spezialisiert hat. Sie sind Autoren verschiedener Fachbücher und Fachbeiträge und unterrichten strategisches Marken-, Produkt- und Designmanagement an der European Business School in Oestrich-Winkel und an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach.

Literatur

- [1] BECKER (2002), JOCHEN, *Marketing-Konzeption, 8. Auflage, München 2006*
- [2] BRUHN (2004), BRUHN, MANFRED (HRSG.), *Handbuch Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2004*
- [3] CZERNER (2005), CZERNER, BRIGITTE (REDAKTION), *Markenhandbuch, Firmen – Marken – Werbeagenturen, Team-Fachverlag Karlstein am Main, 44. Jahrgang*
- [4] ESCH (2004), ESCH, FRANZ-RUDOLF, *Moderne Markenführung, 4. Aufl., München 2005*
- [5] HERRMANN (1999), HERRMANN, CHRISTOPH, *Die Zukunft der Marke, Frankfurt 1999*
- [6] MEFFERT ET AL. (2005), MEFFERT, HERIBERT, BURMANN, CHRISTOPH, KOERS, MARTIN, *Markenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2005*
- [7] STÖCKEL U. LÜKEN (2003), STÖCKEL, MAXIMILIANE U. LÜKEN, UWE (HRSG.), *Handbuch Markenrecht, Berlin 2003*
- [8] PFÖRTSCH U. SCHMID (2005), PFÖRTSCH, WALDEMAR U. SCHMID, MICHAEL, *B2B-Markenmanagement, Konzepte-Methoden-Fallbeispiele, München 2005*

Webtipps

<http://www.dpma.de>

(Deutsches Patent- und Markenamt)

<http://oami.eu.int>

(Europäisches Markenamt)

<http://www.wipo.int>

(World Property Organization)

<http://www.markenlexikon.com>

(Interessante Texte zum Thema Marke)

<http://www.markengesetz.de>

(Das Markengesetz im Originaltext)

<http://www.markenrecht.de>

(Interessantes zum Thema Markenrecht)

<http://www.markenmuseum.com>

(Die Geschichte großer Marken)

<http://www.brandchannel.com>
(Internationales Markenforum)

<http://www.marketing.de>
(Forum zum Thema Marketing)

<http://www.absatzwirtschaft.de>
(Informationen zum Thema Marketing/Marke)

<http://www.markenverband.de>
(Deutscher Markenverband)

<http://www.aim.be>
(Europäischer Markenverband)

<http://www.gem-online.de>
(Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens)

<http://www.marketingverband.de>
(Deutscher Marketingverband)

<http://www.innovationforleadership.de>
(Texte zum Thema Marke + Innovation)

Zusammenfassung

Marken sind durch eine Vielzahl von Eigenschaften definiert. Neben einem bestimmten Qualitätsniveau und einer besonderen Rechtsstellung zählen dazu emotionale und soziale Qualitäten. Große Marken ordnen Verbrauchermassen zu Interessengruppen und nehmen Einfluss auf das Gefühlsleben ihrer Käufer. Sie ermöglichen es dem Hersteller, sich am Markt zu profilieren und vom Wettbewerb zu differenzieren, erleichtern die Einführung von Neuprodukten und machen ein planvolles, effektives Marketing möglich. Marken erhöhen zudem bei erfolgreicher Führung Ertragspotentiale und steigern den Wert des Unternehmens am Kapitalmarkt. Im zunehmend verwirrenden Angebot bieten sie dem Konsumenten Orientierungsvorteile. Darüber hinaus haben sie oft kommunikative Qualitäten, die dem Bedürfnis nach Symbolisierung und Identitätsfindung entgegenkommen. Auch der Handel profitiert von der Ausstrahlung der Herstellermarken und versucht zunehmend, durch Handelsmarken eigene Markierungsvorteile zu nutzen.