

Simon Walter

Die Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Werbe- und Markenforschung

Herausgegeben von

Professor Dr. Günter Schweiger

Die Schriftenreihe dient der Vertiefung des Verständnisses der Werbung und ihrer Wirkung, der Optimierung der Kommunikation sowie der Beantwortung betriebswirtschaftlicher und verhaltenswissenschaftlicher Fragestellungen der Markenführung. Dazu werden empirische Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, insbesondere des Instituts für Werbewissenschaft und Marktforschung, für Zielgruppen aus Wissenschaft und Praxis aufbereitet.

Simon Walter

Die Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Günter Schweiger

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Zürich, 2006

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich gestattet hierdurch die
Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen
Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 8. November 2006

Der Dekan: Prof. Dr. H. P. Wehrli

1. Auflage August 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0875-5

Geleitwort des Herausgebers

Werbung ist in vielen Märkten ein Erfolgsfaktor und vermag auf unterschiedliche Art entscheidende Beiträge zum Erfolg und zum Wert einer Marke zu leisten. Trotzdem – oder vielleicht gerade darum – konzipieren und realisieren grössere Unternehmen ihre Werbekampagnen nicht selbst. Vielmehr werden eine Vielzahl unterschiedlicher Management- und Gestaltungsaufgaben der Kommunikationspolitik von den Werbetreibenden ausgegliedert und externen Werbeagenturen übertragen. Ausgehend von diesen Überlegungen untersucht Simon Walter in der vorliegenden Arbeit die bislang in der wissenschaftlichen Literatur vernachlässigte Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur.

Ausgehend von einer umfassenden Beschreibung des Markenführungsprozesses nimmt der Autor eine Prozessperspektive ein und geht in einer empirischen Untersuchung den Fragen nach, welchen Einfluss die Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess auf den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und seiner Agentur ausübt, und wie diese Zusammenarbeit Erfolg versprechend gestaltet werden kann. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, was Werbepraktiker bereits seit langem vermuten: Sowohl die Mitsprache der Werbeagentur bei der Markenführung, ihr Einbezug in den gesamten Markenführungsprozess als auch die Kreativität der gemeinsam verantworteten Werbekampagne weisen einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur auf.

Trotz der wissenschaftlichen Herangehensweise an die Problemstellung richtet sich das vorliegende Buch in erster Linie an Marketingpraktiker sowohl auf Werbeauftraggeber- als auch Werbeagenturseite, für die ihre Zusammenarbeit mehr ist als eine reine Kunden-Lieferanten Beziehung.

Dr. Günter Schweiger
Universitätsprofessor für
Werbewissenschaft und Marktforschung
Wirtschaftsuniversität Wien

Vorwort

Das Verfassen der vorliegenden Dissertation dauerte länger als ursprünglich vorgesehen. Und es wäre noch länger gegangen, wenn mich nicht zahlreiche Personen in der einen oder anderen Art dabei unterstützt hätten. Ihnen allen gebührt mein Dank.

Besonders bedanke ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Hans Peter Wehrli für die Unterstützung und die forschersichen Freiheiten, die er mir bei der Entwicklung und Umsetzung meiner Ideen gewährte. Frau Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki danke ich für die Übernahme des Korreferats. Ebenfalls gebührt mein Dank Herrn Geri Aebi und der Werbeagentur Wirz, die mir als Arbeitgeber den für die Doktorarbeit nötigen Freiraum einräumten und mir so ermöglichten, gleichzeitig wissenschaftlich und praktisch tätig zu sein. Zu grossem Dank verpflichtet bin ich auch den im Rahmen der vorliegenden Arbeit befragten Agenturvertretern und Werbeauftraggebern, die meinem Projekt einen Teil ihrer Zeit widmeten und mit ihren Auskünften und Antworten die Grundlage der vorliegenden Untersuchung lieferten.

Frau Sonia Lago und Herrn Hanspeter Schweizer danke ich für die aufmerksame Durchsicht des Manuskripts. Sie haben mich vor vielen kleinen Fehlern bewahrt. Herrn PD Dr. Thomas Jenner danke ich für die interessanten Gespräche, die mich vor ein paar grossen Fehlern bewahrten. Dank schulde ich auch Herrn Prof. Jürg Arpagaus und Herrn Dr. Thomas Bamert, die mich bei der statistischen Datenauswertung unterstützten und dabei ein aussergewöhnliches Mass an Zeit und Geduld investierten. Schliesslich danke ich meinen Eltern, die mich schon immer bei fast allen meinen Vorhaben unterstützten und mir insbesondere das Studium ermöglichten, auf dem die vorliegende Arbeit aufbaut.

Simon Walter

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV

1. Einleitung

1.1 Werbung und Wissenschaft.....	1
1.2 Grundlegung der Arbeit	3
1.2.1 Ausgangslage	3
1.2.2 Zielsetzung.....	4
1.2.3 Vorgehen.....	5

2. Marke – Erfolgsfaktor im Marketing

2.1 Marke und Marketing	7
2.2 Wesensbestimmung der Marke	10
2.2.1 Rechtlicher Markenbegriff	12
2.2.2 Merkmalbezogene Markenansätze.....	14
2.2.3 Psychologische Markenansätze	16
2.2.4 Kulturosoziologische Markenansätze	19
2.2.5 Kommunikationsorientierter Markenansatz als Synthese.....	21
2.3 Markenfunktionen	25
2.3.1 Informationsfunktionen	25
2.3.2 Mediale Markenfunktionen	27
2.3.3 Schutzfunktionen	28
2.3.4 Rationalisierungsfunktionen	29
2.4 Bedeutung und Wert der Marke	33
2.4.1 Markenbewertung	35
2.4.2 Finanzwirtschaftliche Bewertungsmodelle	37
2.4.3 Marketingorientierte Bewertungsmodelle.....	39
2.4.4 Integrative Bewertungsmodelle	42

3. Herausforderungen der Markenführung

3.1 Markenführung im Hyperwettbewerb.....	45
3.2 Wandel der Rahmenbedingungen	49
3.2.1 Veränderungen des Verbraucherverhaltens.....	50
3.2.2 Veränderungen des Wettbewerbsumfelds	55
3.2.3 Veränderungen der Kommunikationsbedingungen	58
3.2.4 Innerbetriebliche Veränderungen.....	64
3.2.5 Umweltdynamik als ubiquitäre Konstante	67

3.3 Konsequenzen der Dynamik für die Markenführung	70
3.3.1 Markenführung zwischen Kontinuität und Aktualität	71
3.3.2 Kreative Kommunikation als Erfolgsfaktor	74
3.3.3 Process vs. Content in der Markenführung	78
 4. Markenführung als Managementprozess	
4.1 Markenführung und Markenerfolg	81
4.2 Ansätze der Markenführung	84
4.2.1 Endogene Markenführungsansätze	85
4.2.2 Imageorientierte Markenführungsansätze	87
4.2.3 Fraktaler Markenführungsansatz	90
4.2.4 Identitätsorientierte Markenführungsansätze	91
4.3 Struktur des Markenführungsprozesses.....	95
4.3.1 Markenidentität und Positionierung.....	96
4.3.2 Markenintegration und Branding	101
4.3.3 Implementierung und Realisation	105
4.3.4 Markencontrolling	107
4.4 Gestaltung des Markenführungsprozesses	111
4.4.1 Rationalität der Markenführung.....	113
4.4.2 Intensität der Markenführung	116
4.4.3 Offenheit der Markenführung.....	118
4.4.4 Markenführung als Lernprozess	121
 5. Bedeutung der Werbeagentur für die Markenführung	
5.1 Werbung und Markenerfolg.....	127
5.2 Theoretische Grundlagen der Zusammenarbeit.....	133
5.2.1 Neue Institutionenökonomie.....	133
5.2.2 Managementansätze	136
5.2.3 Netzwerkforschung	138
5.2.4 Dienstleistungs- und Beziehungsmarketing	140
5.3 Werbeagentur.....	146
5.3.1 Typologisierung von Werbeagenturen	147
5.3.2 Organisation einer Full-Service-Werbeagentur	150
5.3.3 Strategische Planung in Werbeagenturen.....	153
5.4 Markenführung aus Sicht der Werbeagenturen	158
5.4.1 Instrumente von Werbeagenturen zur Markenpositionierung	159
5.4.2 Markenintegration und Branding aus Sicht der Werbeagentur	161
5.4.3 Instrumente von Werbeagenturen zum Markencontrolling	164
5.4.4 Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und -agentur	167

6. Empirische Untersuchung**6.1 Wahl der Erhebungsmethode.....171****6.2 Methodische Grundlagen.....177**

6.2.1 Explorative Interviews als Vorstudie.....178

6.2.2 Vignettenanalyse als Datenerhebungsmethode180

6.3 Forschungs- und Fragebogendesign.....185

6.3.1 Konstanten186

6.3.2 Hypothesen und variierte Variablen188

6.3.3 Abhängige Variable.....193

6.3.4 Grundgesamtheit und Stichprobe.....195

6.3.5 Verteilung der Vignetten197

6.4 Ergebnisse der Untersuchung.....201

6.4.1 Beurteilung der Datenqualität.....202

6.4.2 Beschreibung der Probanden204

6.4.3 Mittelwertvergleiche der Ausprägungen.....207

6.4.4 Regressionsanalyse211

6.4.5 Einfluss befragtenspezifischer Merkmale216

6.4.6 Interpretation der wichtigsten Ergebnisse219

7. Schlussbetrachtung**7.1 Zusammenfassung.....225****7.2 Ausblick227**

Literaturverzeichnis229

Anhang251

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Forschungsprozess.....	6
Abb. 2.1: Kommunikationsorientiertes Markenmodell.....	23
Abb. 2.2: Überblick über die Verfahren zur Markenwertbestimmung	37
Abb. 2.3: Konstrukt des Brand Asset Valuators	41
Abb. 3.1: Merkmale des Hyperwettbewerbs.....	47
Abb. 3.2: Wichtige Herausforderungen der Markenführung.....	50
Abb. 3.3: Wandel im Verbraucherverhalten	52
Abb. 3.4: Markenführung zwischen Markenstarre und Markenaktionismus	74
Abb. 4.1: Überblick über die wichtigsten Markenführungsansätze.....	85
Abb. 4.2: Markenführungsprozess nach Haedrich, Tomczak und Kaetzke	87
Abb. 4.3: Strategischer Markenführungsprozess nach Keller.....	88
Abb. 4.4: Global Brand Planning Template.....	93
Abb. 4.5: Idealtypische Phasen des Markenführungsprozesses.....	95
Abb. 4.6: Dimensionen zur Charakterisierung von Planungsprozessen.....	113
Abb. 5.1: Brand Equity Ten	128
Abb. 5.2: Typologie von Werbeagenturen.....	147
Abb. 5.3: Idealtypische Organisationsstruktur einer Full-Service-Werbeagentur	150
Abb. 5.4: Idealtypische Ablauforganisation einer Full-Service-Werbeagentur.....	152
Abb. 5.5: Einschätzung der Account Planning Aufgaben nach ihrer Bedeutung	155
Abb. 5.6: Wertschöpfungskette einer Full-Service-Werbeagentur	157
Abb. 5.7: Markenrad von Wirz Werbung	163
Abb. 6.1: Wahl der Datenerhebungsmethode	171
Abb. 6.2: Forschungs- und Datenerhebungsprozess	177
Abb. 6.3: Modell der Untersuchung	195
Abb. 6.4: Verteilung der Bewertungen.....	203
Abb. 6.5: Position der Befragten im Unternehmen	205
Abb. 6.6: Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen.....	205
Abb. 6.7: Anteil des Werbebudgets in den befragten Unternehmen.....	207
Abb. 6.8: Vergleich der Regressionskoeffizienten.....	216

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Überblick über die wichtigsten Markenansätze	11
Tab. 2.2: Charakterisierung der Markenfunktionen	32
Tab. 2.3: Markenwerte nach Interbrand.....	34
Tab. 3.1: Veränderte Rahmenbedingungen der Markenführung	67
Tab. 4.1: Kernaufgaben der Markenführung.....	110
Tab. 5.1: Merkmale und Merkmalsausprägungen von Netzwerken	139
Tab. 5.2: Theoretische Ansätze der Zusammenarbeit und ihr Erklärungsbeitrag.....	145
Tab. 5.3: Ausgewählte Markenführungsansätze Schweizer Werbeagenturen.....	166
Tab. 6.1: Interviewpartner.....	179
Tab. 6.2: Einleitung in den Fragebogen.....	187
Tab. 6.3: Ausprägungen der Dimension Mitsprache.....	189
Tab. 6.4: Ausprägungen der Dimension Einbezug.....	190
Tab. 6.5: Ausprägungen der Dimension Kreativität.....	191
Tab. 6.6: Vollständiges faktorielles Design.....	192
Tab. 6.7: Vignette 32	193
Tab. 6.8: Zweiter Teil der Einleitung in den Fragebogen.....	194
Tab. 6.9: Beurteilungsskala.....	194
Tab. 6.10: Personenspezifische Fragen.....	197
Tab. 6.11: Verteilung der Vignetten auf die Probanden	199
Tab. 6.12: Rücklauf pro Fragebogenset.....	203
Tab. 6.13: Pearsonsche Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen	203
Tab. 6.14: Mittelwertvergleiche für die Variable Mitsprache	208
Tab. 6.15: Mittelwertvergleiche für die Variable Einbezug	208
Tab. 6.16: Mittelwertvergleiche für die Variable Kreativität	209
Tab. 6.17: Scheffé-Test für das Konstrukt Mitsprache.....	210
Tab. 6.18: Scheffé-Test für das Konstrukt Einbezug	210
Tab. 6.19: Scheffé-Test für das Konstrukt Kreativität.....	211
Tab. 6.20: Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen	213
Tab. 6.21: Regressionsanalyse	215
Tab. 6.22: Regressionsanalyse je Befragtenmerkmal.....	217
Tab. 6.23: Ergebnisse der Hypothesenprüfung	219

1. Einleitung

»Für Werbung gibt es Regeln. Für gute Werbung die Ausnahmen.«
Holger Jung und Jean-Remy von Matt

1.1 Werbung und Wissenschaft

Werbung und Wissenschaft haben sich aus den Augen verloren. Insbesondere die Kluft zwischen Werbepraktikern auf Agenturseite und der Marketingwissenschaft ist tief. Die gegenseitige Wahrnehmung wird durch überholte Klischees bestimmt. Hier der theorieverliebte Forscher im Elfenbeinturm, der vom harten Tagesgeschäft, der verzweifelten Suche nach einer kreativen Werbeidee keine Ahnung hat; dort die arroganten Werber, die sich keinen Deut um wissenschaftliche Erkenntnisse oder die Bedürfnisse ihrer Kunden kümmern, sondern in erster Linie sich selber verwirklichen und feiern wollen – so lautet die weit verbreitete Auffassung voneinander.¹ Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Werbung im Marketing gilt es diese Kluft zu verringern, die gegenseitigen Vorurteile abzubauen. Die vorliegende Arbeit könnte dazu einen kleinen Beitrag leisten.

Aus wissenschaftlicher Perspektive ist die Werbung (ähnlich der Marke) ein Phänomen, das streng genommen lediglich interdisziplinär untersucht werden kann. Während aus psychologischer Perspektive insbesondere die Reaktion der Rezipienten auf unterschiedliche werbliche Stimuli interessiert, versucht die soziologische Forschung den Einfluss der Werbung auf die Sozialisation zu beschreiben. Publizistik und Medienwissenschaft untersuchen ihrerseits die Rolle der Werbung für die Medien. Linguistik und Semiotik befassen sich mit werbespezifischen Symbolen und Codes, und die Betriebswirtschaftslehre schliesslich fokussiert auf die Rolle der Werbung im Marketinginstrumentarium. Aufgrund dieser Interdisziplinarität ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Werbung eine vielschichtige und entsprechend schwierige Aufgabe, was mit ein Grund sein könnte, weshalb sich gerade die Marketingwissenschaft in letzter Zeit von der Werbung als Untersuchungsgegenstand abgewendet hat.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive kommt erschwerend hinzu, dass die valide Messung der Werbewirkung nach wie vor Schwierigkeiten bereitet und dies aller Voraussicht nach auch in naher Zukunft noch tun wird. In vivo ist es in aller Regel unmöglich, die Wirkung einer Werbekampagne losgelöst von anderen meist nur schwer kontrollierbaren Faktoren wie beispielsweise dem beworbenen Angebot oder seinem Preis verlässlich zu bestimmen. Aus diesem Grund hat sich die betriebswirt-

¹ Im Hinblick auf die Lesbarkeit beschränkt sich der Autor in dieser Arbeit bei der Erwähnung von Personen auf die Angabe der männlichen Form. Er bittet alle Leserinnen um Nachsicht.

schafliche Literatur in letzter Zeit hauptsächlich auf die Abgabe von Empfehlungen in Bezug auf Höhe und Verteilung der Werbeausgaben sowie die formale Gestaltung von Werbemitteln beschränkt. Durch den Einsatz so genannter Aktivierungstechniken sollen die Informationsaufnahme und -speicherung insbesondere bei passiven Rezipienten verbessert werden.

Genau bei diesem Punkt setzt die hauptsächliche Kritik der Werbepraktiker an der Marketingwissenschaft an. Derartige Empfehlungen seien – wenn überhaupt – mit Vorsicht zu genießen, führe ihre Befolgung doch zwangsläufig zu austauschbarer Werbung und widerspreche somit dem in Marketing und Werbung geltenden Primat der Differenzierung. Die angesprochene Kluft vertiefend kommt hinzu, dass die meisten in wissenschaftlichen Büchern über Werbung gelobten Kampagnen nicht unbedingt den Vorstellungen der Werber von guter und kreativer Arbeit entsprechen. Die Werbepaxis erwartet von der Marketingwissenschaft weder Beispiele (vermeintlich) erfolgreicher Kampagnen noch kreativitätshemmende Ratschläge, wie man einer Werbebotschaft zu mehr Aufmerksamkeit verhelfen könnte. Vielmehr fordert sie relativ einfach umzusetzende Empfehlungen, wie man den Prozess der Werbekonzeption gestalten muss, um zu herausragenden und effektiven Werbekampagnen zu gelangen.

Die vorliegende Arbeit versucht dieser Forderung zu entsprechen und einen Beitrag zum Dialog zwischen Werbung und Wissenschaft zu leisten. Sie fusst in der tiefen Überzeugung, dass die Werbung nur verbessert werden kann, wenn die Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur untersucht, diskutiert und verändert wird.

1.2 Grundlegung der Arbeit

Im folgenden Abschnitt 1.2.1 werden Ausgangslage und Problemstellung der vorliegenden Arbeit umrissen und die zu untersuchenden Forschungsfragen formuliert. Anschliessend folgt in Abschnitt 1.2.2 die Zielsetzung der Untersuchung, bevor in Abschnitt 1.2.3 das methodische Vorgehen und die Struktur der Arbeit diskutiert werden.

1.2.1 Ausgangslage

Vor nicht allzu langer Zeit gestalteten sich Markenführung und Werbung noch verhältnismässig einfach. Wenn es eine Seife am Markt einzuführen galt, zeigte man in der Werbung eine schäumende Seife; ging es um Waschmittel, sah man eine adrette Hausfrau mit ihrem glücklichen Ehemann in einem strahlend weissen Hemd. Heute sind Markenführung und Kommunikation nicht mehr ganz so simpel. Hauptursache für die Veränderungen im Marketing sind die in den meisten Branchen vorherrschende Instabilität der Wettbewerbssituation bzw. die sich immer schneller ändernden Umweltbedingungen. Für Markenführung und Werbung ergeben sich daraus unter anderem die drei im Folgenden kurz skizzierten Konsequenzen.

Werbung als Erfolgsfaktor

Aufgrund der hohen Wettbewerbsdynamik, des technischen Fortschritts und der zunehmenden Aggressivität der Marktteilnehmer sind viele Produkte und Dienstleistungen heutzutage weitgehend austauschbar. Beispielhaft hierfür sind die nicht unterscheidbare Qualität von Zigaretten oder die annähernd identisch gewordenen Angebote von Banken und Versicherungen. Dieser Umstand erschwert zunehmend eine sachliche, funktionale Differenzierung des eigenen Angebots gegenüber der Konkurrenz, den Aufbau einer so genannten Unique Selling Proposition. Verschärfend kommt hinzu, dass oft nicht nur die eigentliche Leistung, sondern auch ihr Preis und ihre Distribution austauschbar sind. Es geht, lapidar ausgedrückt, heute im Marketing oftmals darum, eine fehlende Leistungsdifferenz mittels einer Marke und deren Kommunikation zu kompensieren. Deshalb stellt die Werbung vielerorts einen zentralen Erfolgsfaktor der Markenführung dar.

Markenführung als Lernprozess

Der Prozess der strategischen Markenführung bewegt sich in fast jeder Branche im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Zeitgeist bzw. Anpassung an die sich ändernden Umweltbedingungen. Langfristig werden nur diejenigen Marken erfolgreich sein, die diesen Balanceakt erfolgreich meistern, da die dauerhafte Verteidigung einer statischen Positionierung unter den beschriebenen Bedingungen illusorisch erscheint. Vielmehr ist es für den nachhaltigen Erfolg einer Marke entscheidend, diese aufgrund der sich permanent ändernden Umweltbedingungen aktuell zu halten. Dies bedingt in vielen Fällen eine offene Planungskonzeption, wo etablierte Annahmen und bisherige Überzeugungen systematisch in Frage gestellt werden, und unterschiedliche Ansich-

ten, Meinungen und Perspektiven in den Planungsprozess einfließen. Vor diesem Hintergrund wird die Markenführung in einer dynamischen Umwelt auch als Lernprozess zwischen eindeutiger Identität und situativ bedingten Anpassungen beschrieben. In diesem Zusammenhang erscheint der Einbezug unternehmensfremder Spezialisten (z.B. Unternehmensberater oder Werbeagenturen), denen die Funktion eines Katalysators des Lernprozesses zukommt, vielerorts sinnvoll.

Strategische Planung in Werbeagenturen

Auch die Werbeindustrie hat auf die sich verändernden Markt- und Kommunikationsbedingungen reagiert und ihr Leistungsspektrum in den letzten beiden Jahrzehnten kontinuierlich um den Bereich der strategischen Markenführung erweitert. Alle grossen Schweizer Full-Service-Werbeagenturen verfügen heute über eine strategische Planungsabteilung, die einerseits die strategische Marketingplanung der Werbeauftraggeber unterstützt, andererseits die Kreation kanalisiert, indem sie die Markenpersönlichkeit festlegt, die in der Werbung zum Ausdruck kommen soll. Werbeagenturen können heute im Markenführungsprozess eine weitaus gewichtigere Rolle spielen, als den Werbeauftraggeber lediglich in der Umsetzungs- und Realisationsphase von Kommunikationsmassnahmen zu unterstützen. Insbesondere scheinen sie prädestiniert, im strategischen Markenführungsprozess die oben beschriebene Katalysator-Funktion zu übernehmen.

Ausgehend von den beschriebenen Entwicklungen stellen sich die **Forschungsfragen**, ob und wann eine starke Integration der Werbeagentur in den strategischen Markenführungsprozess des Werbeauftraggebers erfolgswirksam ist, und wie die Zusammenarbeit zwischen den beiden Partnern idealtypisch gestaltet werden sollte. Bislang fehlt hierzu nach Wissen des Autors eine umfassende Studie.² Diese Lücke soll mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden.

1.2.2 Zielsetzung

Zur Beantwortung der vorhin gestellten Forschungsfragen soll die Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess und ihr Einfluss auf den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur theoretisch beschrieben und empirisch-quantitativ untersucht werden. Daraus sollen ein konzeptioneller, ein methodischer, ein empirischer sowie ein praxisorientierter Erkenntnisgewinn resultieren.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen deskriptiven und einen empirischen Teil. Im deskriptiven Teil soll der Markenführungsprozess ganzheitlich beschrieben werden. Dabei interessieren insbesondere das Wesen der Marke an sich, die Auswirkung

² Die einzige dem Autor bekannte Untersuchung zu diesem Thema stammt von Müller und Brütsch, die die Formen und Aufgaben der strategischen Planung in der Schweizer Werbepaxis untersuchten. Vgl. Müller/Brütsch 1998, S. 32ff.

gen der steigenden Umweltdynamik auf die Markenführung, der Vergleich verschiedener Markenführungsansätze, die Sequenzen und Gestaltungsparameter des Markenführungsprozesses, die Rolle von Kommunikation und Werbung bei der Markenführung sowie unterschiedliche Ausprägungsformen der Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur.

Im zweiten, empirischen Teil der Arbeit soll der Zusammenhang zwischen der Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess und dem Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur quantitativ untersucht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen aus methodischer Sicht die Fragen beantwortet werden, wie die Rolle der Werbeagentur empirisch überprüft und der Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur verlässlich gemessen werden kann. Im Anschluss an die empirische Studie sollen Empfehlungen abgegeben werden, wie die Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur Erfolg versprechend zu gestalten ist.

Um die empirische Untersuchung in einem überschaubaren Rahmen zu halten, wird die Zielsetzung insofern eingeschränkt, als dass lediglich in der Schweiz ansässige Werbetreibende betrachtet werden, die mit einer klassischen Full-Service-Werbeagentur zusammenarbeiten und bei denen im Rahmen des Markenführungsprozesses die klassische Werbung das zur Erhöhung der Bekanntheit und zur Imagebildung primär eingesetzte Kommunikationsinstrument darstellt.

1.2.3 Vorgehen

Das Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen besteht aus vier aufeinander folgenden Schritten (vgl. Abbildung 1.1). Für eine ganzheitliche Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes der vorliegenden Arbeit wird zunächst ein umfassendes **Literaturstudium** innerhalb der relevanten Themenbereiche durchgeführt. Dabei interessieren besonders Quellen, die Marken- und Werbeperspektive verbinden. Die theoretischen Erkenntnisse werden anschliessend durch **explorative Interviews** mit Vertretern Schweizer Werbeagenturen ergänzt, überprüft und illustriert. Dies bildet die Grundlage zur Herleitung verschiedener Hypothesen zur Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess, die anschliessend durch eine **quantitative Befragung** Schweizer Marketing- und Kommunikationsleiter überprüft werden. Die abweichenden Stichproben je Studie ermöglichen eine differenzierte Sichtweise auf den der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegten Untersuchungsgegenstand. Ausgehend von den empirischen Ergebnissen werden schliesslich **Gestaltungsempfehlungen** für die Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur formuliert.

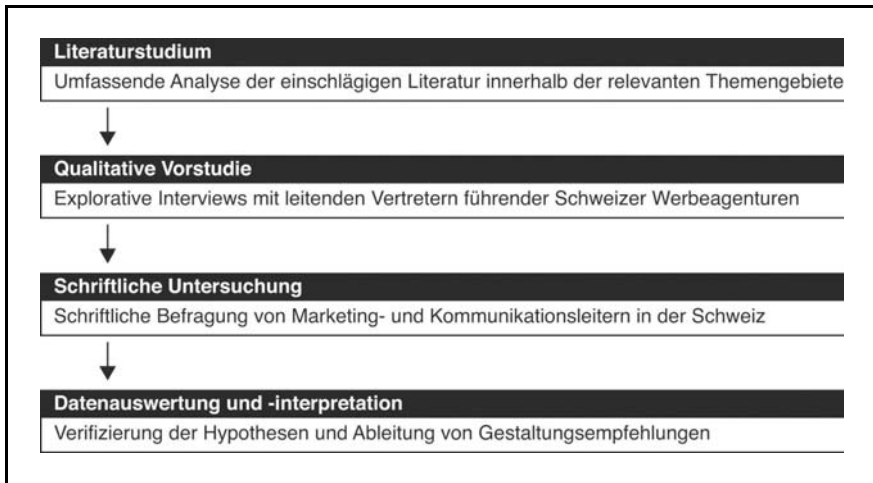


Abb. 1.1: Forschungsprozess

Die **Struktur der Arbeit** folgt grundsätzlich dem beschriebenen Forschungsprozess und besteht aus sieben Kapiteln. Nach der vorliegenden Einleitung wird im **zweiten Kapitel** die Rolle der Marke im Marketing untersucht. Neben den terminologischen Grundlagen interessieren insbesondere die Funktionen, die Bedeutung und der Wert von Marken. Im **dritten Kapitel** werden die für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand relevanten Umweltveränderungen beschrieben und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Markenführung abgeleitet. Aufbauend auf verschiedenen Ansätzen zur Markenführung werden im **vierten Kapitel** Struktur und Gestaltung des Markenführungsprozesses diskutiert. Im **fünften Kapitel** wird die Rolle der Werbung und der Werbeagentur im Markenführungsprozess untersucht. Dabei steht die Zusammenarbeit zwischen Werbeauftraggeber und Werbeagentur im Zentrum des Interesses. Die empirische Untersuchung ist Inhalt des **sechsten Kapitels**. Neben der Methodewahl und der Erläuterung des methodischen Vorgehens werden die Hypothesen hergeleitet und anhand der empirischen Resultate überprüft. Diese Ergebnisse werden in die Theorie eingebettet, interpretiert und daraus Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Das **siebte und letzte Kapitel** stellt die Schlussbetrachtung dar und umfasst neben einer Zusammenfassung der theoretischen Ausführungen und empirischen Erkenntnisse einen Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

2. Marke – Erfolgsfaktor im Marketing

*»Die Leute werden weniger von den Dingen selbst beeinflusst
als von dem Bild, das sie sich von diesen Dingen machen.«*

Michel E. de Montaigne

2.1 Marke und Marketing

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Stellung von Marken sowohl im unternehmerischen als auch im gesellschaftlichen Kontext deutlich erhöht. Die Marke ist in diesem Zusammenhang zum zentralen Begriff im Marketing avanciert. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass Erfolgsgeschichten im Marketing vielfach eng mit der Entwicklung und Durchsetzung starker Marken verbunden sind. Diese stehen für Vertrauen und Loyalität und gelten deshalb als zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen.³

Derzeit ist der »Erfolgsfaktor Marke« in aller Munde: Kaum eine Tageszeitung, die nicht die aktuelle Hitparade der Marken abdruckt, kaum ein Marketingkongress, bei dem nicht das Thema Marke in irgendeiner Form behandelt wird. Die Bedeutung der Marke im Rahmen der Unternehmensführung geht auch aus einer von Meffert und Bongartz durchgeführten Befragung hervor, in der sowohl Führungskräfte als auch Marketingwissenschaftler die Markenpolitik als zentralen unternehmerischen Erfolgsfaktor beschreiben.⁴ Diese Erkenntnis wird durch eine weitere Studie gestützt, wonach über 90% der befragten 500 Unternehmen ihre Marke(n) als Grundlage des Unternehmenserfolgs bezeichnen.⁵ Vor diesem Hintergrund ist die hohe Zahl wissenschaftlicher Beiträge zu interpretieren, die in den letzten Jahren zu diesen Themen erschienen sind.

Ein weiteres Indiz für die Erfolgsrelevanz von Marken ist ihr Vordringen in neue Bereiche. Heutzutage erlangen längst nicht mehr nur Fertigwaren und Dienstleistungen, sondern beispielsweise auch Vorprodukte (Goretex), NGO's (Greenpeace), Länder und Orte (St. Moritz), Museen (Guggenheim) oder Menschen (Cindy Crawford) Markenstatus.⁶ Diese Entwicklung ist in vielen Bereichen eine Folge der in den letzten Jahren zu beobachtenden Ausweitung (boardening) des Marketings auf gemeinwirtschaftliche, öffentliche und kulturelle Betriebe und Organisationen.⁷ Dieses Übergrei-

³ Vgl. z.B. Kapferer 1992, S. 9; Keller 1993, S. 2

⁴ Vgl. Meffert/Bongartz 2000, S. 384ff. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt eine Delphi-Studie von Droegge & Comp., wonach Marke und Markenführung die zentralen Werttreiber in Unternehmen darstellen. Vgl. Kricsfalussy/Semlitsch 2000, S. 31f.

⁵ Vgl. Harter, et al. 2005, S. 1

⁶ Vgl. Keller 1993, S. 13ff.; Upshaw 1995, S. 317

⁷ Vgl. Wehrli 1998, S. 17; Trommsdorff 1997, S. 1

fen des Markenbewusstseins macht den Unterschied zwischen Produkt und Marke deutlich: Ein Produkt ist, was ein Unternehmen herstellt; eine Marke dagegen, wofür der Verbraucher Geld auszugeben bereit ist.⁸ In diesem Sinne verkauft L'Oréal nicht Kosmetik, sondern Schönheit, und Visa keine Kreditkarten, sondern Unabhängigkeit. Gute Produkte kann man kopieren, gute Marken nicht.

Aus diesem Grund wird in letzter Zeit vielerorts für die Gleichstellung von Marketing und Markenführung plädiert.⁹ Diese Forderung ist einerseits Ausdruck einer Verschiebung der Betrachtungsweise vom Marketing als unternehmerische Funktion zum Marketing als wettbewerbsorientierte Führungskonzeption,¹⁰ andererseits der Erkenntnis, dass grundsätzlich jede Marketingmassnahme einer Marke deren Image und Identität beeinflusst.¹¹ Somit können Marken schlicht und richtigerweise als Ergebnisse des Marketings bezeichnet werden.¹² Diese Erkenntnis widerspiegelt sich auch in der vermehrten Ausrichtung der Produkt- und Innovationspolitik an Markengesichtspunkten.¹³

Die beschriebene Aufwertung der Marke geht eng mit der grundsätzlichen Öffnung des Marketings einher. Wurde das Marketing in den 50er- und 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts noch Absatzwirtschaft genannt und im Wesentlichen als Distributionsfunktion angesehen, so ist darunter heute eine marktorientierte Führungskonzeption zu verstehen, die neben dem Unternehmen, dem Handel und den Verbrauchern auch die Wettbewerber und in jüngster Zeit verstärkt auch die gesellschaftlichen Umfeldler als Bezugskontext mit einbezieht.¹⁴ Aktuelle Entwicklungen im Kontext der Marke (Corporate Identity, Umgang mit Trends und Szenen, Eventmarketing, Sponsoring etc.) lassen sich lediglich auf der Grundlage einer derartigen Öffnung des Marketings und der Kommunikationspolitik verstehen.¹⁵

Allerdings hat sich mit der angesprochenen Vertiefung und Ausweitung des Marketings auch die Notwendigkeit einer sinnvollen, d.h. aufeinander abgestimmten Verknüpfung der einzelnen Massnahmen erhöht. Aus diesem Grund gehören das integrierte Marketing und vor allem die integrierte Kommunikation heute zu den Schlüssel-

⁸ Vgl. Kapferer 1992, S. 10; Aaker/Joachimsthaler 2000a, S. 51f.; Farquhar 1990, S. RC-7

⁹ Vgl. z.B. Belz 1998, S. 40; Bruhn 2003b, S. 184

¹⁰ Vgl. Levitt 1960, S. 56. Diese Aufwertung des Marketings wird in der Literatur meist als Market-based View bezeichnet und beruht auf der Einschätzung, dass der dauerhafte Unternehmenserfolg zum einen durch die Struktur der Absatzmärkte, zum andern durch das strategische Verhalten des Unternehmens auf diesen Märkten bestimmt wird. Diese Wettbewerbsorientierung bei der strategischen Unternehmensführung geht insbesondere auf die Arbeiten von Porter zurück. Vgl. z.B. Porter 1985, S. 11ff.; Porter 1996, S. 61ff.

¹¹ Vgl. Meffert/Burmann 2002c, S. 24; Biel 2001, S. RC-10

¹² Vgl. Belz 1990, S. 114

¹³ Vgl. Aaker 1998, S. 43ff.

¹⁴ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 40; Kenning 2003, S. 106; Kricsfalussy/Semlitsch 2000, S. 30. Diese Vertiefung (deepening) des Marketings wird in der Literatur auch mit dem Begriff Makro-Marketing bezeichnet. Vgl. Wehrli 1998, S. 16

¹⁵ Vgl. Herrmann 1999, S. 57

themen im Marketing.¹⁶ Um eine derartige Integration zu erreichen, bedarf es einer klaren und für alle Marketinginstrumente einheitlichen Orientierungsgrösse. Die Marke drängt sich hierzu auf, denn eine klare und langfristig angelegte Soll-Positionierung wirkt sowohl nach aussen als auch nach innen gleichermassen orientierend und integrierend.¹⁷ Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Marke in den letzten Jahren von einem Instrument der Produktpolitik zu einer ubiquitären Grösse für das gesamte Marketing entwickelt hat.

Vor diesem Hintergrund und im Hinblick auf die dieser Arbeit zugrunde gelegten Zielsetzung geht es im vorliegenden Kapitel in erster Linie darum, die vielfältigen und komplexen Beziehungen zwischen der Marke an sich (Abschnitt 2.2), ihren unterschiedlichen Funktionen (Abschnitt 2.3) und ihrer Bedeutung respektive ihrem Wert (Abschnitt 2.4) herauszuarbeiten. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für den Prozess der Markenführung und somit auch für die vorliegende Arbeit.

¹⁶ Zum integrierten Marketing vgl. z.B. Meffert 1998, S. 3, 259. Zur integrierten Kommunikation vgl. z.B. Bruhn 2003a, S. 73ff.

¹⁷ Vgl. Keller 1999, S. 45; Upshaw 1995, S. 49; Meffert/Burmann 2002c, S. 30

2.2 Wesensbestimmung der Marke

Parallel zur zunehmenden Bedeutung der Marke ist die Zahl unterschiedlicher Definitionen und Auffassungen über den Begriff der Marke in einem Umfang angewachsen, dass heute von einer regelrechten Sprachverwirrung gesprochen werden kann.¹⁸ Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass die verschiedenen terminologischen Ansätze aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen mit abweichenden Erkenntniszielen stammen. Namentlich sind hier die Ökonomie, die Jurisprudenz, die Psychologie und die Soziologie zu nennen. Dieser Umstand führt einerseits zu einer zunehmenden Verwässerung des Markenverständnisses, andererseits zu einer wachsenden Anzahl kontrovers diskutierter Ansätze zur Wesensbestimmung der Marke.

Etymologisch wird der Begriff der Marke meist auf das mittelhochdeutsche Wort *marc* (Grenze, Grenzlinie, Grenzland) und den französischen Kaufmannsbegriff *marque* (Warenzeichen) zurückgeführt.¹⁹ Letzterer stammt vom griechischen Wort *marka* ab, das Zeichen bedeutet.²⁰ Der gleichbedeutende, im angloamerikanischen Sprachraum verwendete Begriff *brand* stammt aus der Zeit, als man das Vieh mittels Brandzeichen kennzeichnete und verdeutlicht somit ebenfalls die ursprüngliche Funktion der Marke als formales Kennzeichen.²¹ Der Akt der Kennzeichnung wird dabei als Markierung oder *branding* bezeichnet. Der Zweck der Kennzeichnung liegt hauptsächlich in der Individualisierung eines Objekts: Das Objekt soll von andern markierten Objekten unterschieden werden können und sich von nichtmarkierten Objekten abheben.²² Ein ausschliesslich auf die Individualisierung abzielender Markenansatz ist bei der American Marketing Association (AMA) zu finden, welche die Marke (*brand*) definiert als *»a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competition.«*²³

Dieser semiotische Ansatz zur Wesensbestimmung der Marke greift jedoch zu kurz, bezeichnet er doch streng genommen lediglich eine markierte Leistung, vernachlässigt aber die heutzutage für eine Marke konstitutive Ausstattung der markierten Leistung mit einer Bedeutung.²⁴ Bruhn fordert in diesem Zusammenhang eine dynamische Betrachtung der Marke und unterscheidet im Rahmen seiner Markenerfolgskette zwischen nichtmarkierten Leistungen (keine Eintragung im Markenregister), markierten Leistungen (gekennzeichnete Produkte und Dienstleistungen) und Marken.²⁵ Letztere entstehen aus Anbietersicht durch einen zweckmässigen Einsatz des Marketinginstru-

¹⁸ Vgl. z.B. Bruhn 2003b, S. 180; Chernatony/Dall'Omo Riley 1998, S. 417

¹⁹ Vgl. Bruhn 1994, S. 5

²⁰ Vgl. Kenning 2003, S. 106

²¹ Vgl. auch Goodyear 1994, S. 60

²² Vgl. von Matt 1987, S. 5

²³ Zitiert nach Keller 2003, S. 3

²⁴ Vgl. Adjouri 2002, S. 112ff.

²⁵ Vgl. Bruhn 2002, S. 10ff.

mentariums und sind aus Verbrauchersicht insbesondere durch Bekanntheit und Image gekennzeichnet.²⁶ Die schlussendliche Bedeutung einer Marke ergibt sich also gleichermaßen aus der Markenführung und den kognitiven Leistungen der Verbraucher.²⁷ Die Frage der Wesensbestimmung der Marke soll hier ausschliesslich auf Basis dieses dritten, umfassenden Begriffsverständnisses erfolgen.

Aus diesem Grund und im Hinblick auf den mehrere Perspektiven und unterschiedliche Branchen umfassenden Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Marke im Folgenden sehr weit gefasst. Er findet zur Bezeichnung eines Rechtsguts ebenso Verwendung wie zur Klassifizierung eines bestimmten Warentyps, umfasst sowohl emotionale Bilder und rationale Erwartungshaltungen in der Psyche der Verbraucher als auch kultursoziologische Instanzen und Ideologien. Marken werden in diesem Zusammenhang als Modelle verstanden, die der Erklärung ökonomischer, psychologischer, gesellschaftlicher sowie kultureller Phänomene dienen. So verschieden die jeweiligen Perspektiven sind, so unterschiedlich sind auch die Markendefinitionen, die man in der Literatur findet. Grob lassen sich dabei neben der bereits erwähnten semiotischen Markendefinition fünf weitere im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit relevante Gruppen von Markenansätzen unterscheiden (vgl. Tabelle 2.1), die in den folgenden Abschnitten diskutiert werden. Der kommunikationsorientierte Markenansatz stellt dabei eine Art eine Synthese aus den anderen aufgeführten Ansätzen dar.

Ansatz	Markenverständnis	Perspektive
Semiotische Markenansätze	Marke als differenzierendes Zeichen	Anbieter und Nachfrager
Rechtlicher Markenbegriff (Abschnitt 2.2.1)	Marke als Rechtsgut	Staat
Merkmalbezogene Markenansätze (Abschnitt 2.2.2)	Marke als Träger bestimmter Eigenschaften (Ubiquität, Qualität, Verkehrsgeltung etc.)	Anbieter
Psychologische Markenansätze (Abschnitt 2.2.3)	Marke als kognitive Variable, Image, Persönlichkeit	Nachfrager
Kultursoziologische Markenansätze (Abschnitt 2.2.4)	Marke als Mythos, soziales Phänomen, ordnende Kraft	Gesellschaft
Kommunikationsorientierter Markenansatz (Abschnitt 2.2.5)	Marke als Botschaft, Medium	Sender und Empfänger

Tab. 2.1: Überblick über die wichtigsten Markenansätze

²⁶ Die Bekanntheit einer Marke und die Ausprägung ihres Images bzw. ihrer Wertschätzung beim Verbraucher werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur oft unter dem Begriff Verkehrsgeltung subsumiert. Vgl. z.B. Dichtl 1992, S. 19

²⁷ Vgl. Chernatony/Dall'Olmio Riley 1998, S. 419. Wobei unternehmerische Entscheidungen und Kundenentscheidungen sich unmittelbar aufeinander beziehen, also keinesfalls getrennt voneinander betrachtet werden dürfen.

2.2.1 Rechtlicher Markenbegriff

Am 1. April 1993/1. Januar 1994 trat für die Schweiz das zurzeit geltende »Bundesgesetz über den Schutz von Marken und Herkunftsangaben (Markenschutzgesetz, MSchG)« in Kraft. Dazu hat der Bundesrat in der »Markenschutzverordnung (MSchV)« ergänzende Ausführungsvorschriften erlassen.²⁸ Das Markenrecht ist Teil des Kennzeichenrechts. Dieses befasst sich mit dem Schutz von Zeichen, die der Individualisierung eines Anbieters, einer Gruppe von Anbietern oder einzelner Produkte dienen.²⁹

Gemäss der gesetzlichen Definition ist eine Marke *»ein Zeichen, das geeignet ist, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von solchen anderer Unternehmen zu unterscheiden«*.³⁰ Eine Marke ist somit einerseits für den Markeneigner ein Mittel zur Kennzeichnung der eigenen Leistungen, andererseits soll sie den Verbraucher in die Lage versetzen, ein bestimmtes Produkt in der Menge gleichartiger Angebote zu identifizieren.³¹ Rechtlich betrachtet ist die Marke ein registriertes Kennzeichen. Die mit ihr verbundenen Rechte des Markeneigners entstehen demnach nicht per se, sondern erst mit der Eintragung der Marke im Markenregister, das beim Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum in Bern geführt wird.³² Die eingetragenen Marken werden im Schweizerischen Handelsamtsblatt veröffentlicht. Aus der Registrierungspflicht und dem Veröffentlichungsgebot erklärt sich, dass als Marke lediglich grafisch darstellbare Zeichen zugelassen sind.³³

Juristisch gesehen lassen sich Marken entweder nach ihrer Funktion im Wettbewerb oder nach ihrem Erscheinungsbild unterscheiden. Bei der Klassifikation nach Funktionen steht die Individualmarke weit im Vordergrund. Sie dient dazu, eine bestimmte Leistung zu individualisieren, das heisst von den Konkurrenzangeboten abzugrenzen. Daneben lässt das Gesetz ebenfalls die Garantimärke und die Kollektivmarke zu, die beide nicht das Angebot eines einzelnen Unternehmens, sondern dasjenige einer Gruppe von Anbietern kennzeichnen.³⁴ Sie dienen beide dem Schutz marktschwacher Anbieter und garantieren dem Verbraucher eine bestimmte Beschaffenheit, geografi-

²⁸ Eine einlässliche Darstellung des geltenden Markenrechts findet sich z.B. bei Marbach 1996, S. 1ff.; Marbach 2002, S. 99ff.

²⁹ Als solche Kennzeichen sind neben der Marke namentlich die Geschäftsfirma, die Herkunftsangabe, die Ursprungsbezeichnung sowie der Domainname zu nennen.

³⁰ MSchG, Art. 1, AbS. 1

³¹ Jedoch wird auch in der juristischen Literatur zusätzlich auf die kommunikative Dimension von Marken hingewiesen. So erfüllen Marken unter anderem die Funktion, dem Verbraucher eine gewisse Qualität, ein bestimmtes Preisniveau oder einen prestigeträchtigen Status zu vermitteln. Vgl. Marbach 2002, S. 100

³² Vgl. MSchV, Art. 1 und 40ff. Die Waren und Dienstleistungen, für welche die Marke beansprucht wird, sind dabei präzise zu bezeichnen. Die Eintragung ist während zehn Jahren vom Hinterlegungsdatum an gültig und kann auf Gesuch hin beliebig um jeweils weitere zehn Jahre verlängert werden. Vgl. MSchG, Art. 10

³³ Vgl. MSchV, Art. 10, AbS. 1

³⁴ Vgl. MSchG, Art. 21ff.

sche Herkunft oder Herstellungsart von Waren und Dienstleistungen (Garantiemarke³⁵) oder weisen diese als Leistungen untereinander verbundener Unternehmen aus (Kollektivmarke³⁶).

Die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Marken zählt das Gesetz nicht abschliessend auf, sondern nennt exemplarisch Wörter (Wortmarken), Buchstaben, Zahlen, bildliche Darstellungen (Bildmarken), dreidimensionale Formen (Formmarken) und Verbindungen dieser Elemente (z.B. Wortbildmarken).³⁷ Eingetragen werden darüber hinaus akustische Marken, d.h. in Notenschrift ausgedrückte Kurzmelodien (z.B. die olympische Hymne, Jingles), Kennfäden bei Textilien, abstrakte Formen (z.B. Postgelb) oder Claims bzw. Slogans (z.B. »Pedigree Pal – von erfolgreichen Züchtern empfohlen«).³⁸

Das mit der Eintragung einhergehende Markenrecht führt zu einer Monopolisierung des geschützten Zeichens.³⁹ Im Interesse des freien Wettbewerbs sind jedoch Zeichen, auf die alle Marktteilnehmer angewiesen sind, nicht schützbar bzw. einer Monopolisierung nicht zugänglich. Das Markenschutzgesetz schliesst daher bestimmte Zeichen absolut vom Markenschutz aus.⁴⁰ Diese können als Marken nicht eingetragen werden. Falls schutzunfähige Zeichen versehentlich dennoch eingetragen sind, werden diese auf Klage hin als ungültig erklärt. Im Einzelnen betrifft dies:

- (1) Zeichen des Gemeinguts (z.B. Deskriptivzeichen oder frei zu haltende Herkunftsangaben wie beispielsweise Geneva als Bezeichnung für Uhren⁴¹),
- (2) typische oder technisch notwendige Waren- oder Verpackungsformen (z.B. eine herkömmliche Flasche als Formmarke),
- (3) irreführende Zeichen, die Erwartungen wecken, die mit dem effektiven Angebot nicht übereinstimmen (z.B. Sano Malt für die Bezeichnung nicht malzhaltiger Getränke⁴²) sowie
- (4) rechts-, sitten- oder ordnungswidrige Zeichen (z.B. die Verwendung des internationalen Notsignals SOS⁴³).

Zeichen des Gemeinguts (vgl. 1) sind ausnahmsweise markenfähig, wenn sie sich am Markt durchgesetzt haben (z.B. Appenzeller als Bezeichnung für Käse⁴⁴).

³⁵ Vgl. MSchG, Art. 21, Abs. 1. Beispiel für eine Garantiemarke sind so genannte LABEL-Zeichen.

³⁶ Vgl. MSchG, Art. 22. Beispiel für eine Kollektivmarke ist SILVA als Kennzeichnung für Produkte und Dienstleistungen mit gemeinsamen Treueprämien.

³⁷ Vgl. MSchG, Art 1, Abs. 2

³⁸ Vgl. Marbach 1996, S. 21ff. und die dort zitierten Gerichtsurteile. Nicht zugelassen sind dagegen olfaktorische, gustatorische und haptische Marken, da sich diese nicht grafisch darstellen lassen.

³⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.2

⁴⁰ Vgl. MSchG, Art. 2

⁴¹ Vgl. Bundesgerichtsentscheid (BGE) 43 II 93

⁴² Vgl. Marbach 1996, S. 80

⁴³ Vgl. BGE 70 I 102

⁴⁴ Vgl. BGE 128 III 441

2.2.2 Merkmalbezogene Markenansätze

Sämtliche merkmalsbezogenen Markendefinitionen gehen davon aus, dass sich Marken durch bestimmte, generalisierbare Kern- oder Wesensmerkmale von Nicht-Marken unterscheiden.⁴⁵ (In diesem Sinne lassen sich der semiotische und der juristische Markenbegriff streng betrachtet ebenfalls zu den merkmalsorientierten Ansätzen zählen.) Die hohe Ad-hoc-Plausibilität derartiger Ansätze bewirkt, dass merkmalsbezogene Markendefinitionen in der Betriebswirtschaftslehre nach wie vor weit verbreitet sind.⁴⁶ Meist wird dabei (mit eigenen Abwandlungen) auf den Definitions-Klassiker von Mellerowicz zurückgegriffen, der Marken(artikel) definiert als »[...] für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem grösseren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender und verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)«. ⁴⁷

Neben dieser ursprünglichen merkmalsorientierten Markendefinition findet man in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Vielzahl weiterer Ansätze, die Marken ebenfalls anhand von konstitutiven und meist angebotsbezogenen Merkmalen und Kriterien zu definieren versuchen.⁴⁸ Der **identitätsbezogene Ansatz** unterscheidet beispielsweise verschiedene, abgestufte Erscheinungsformen von Marken, die zwar über typische Markenmerkmale verfügen, aber nicht allen Kriterien des merkmalsorientierten Markenkonzepts genügen. So erfüllen z.B. Handelsmarken oftmals das Kriterium der Ubiquität nicht. In eine ähnliche Richtung geht der **herkunftstrukturierende Ansatz**, der Marken nach ihren Eignern klassifiziert, also zwischen Hersteller-, Dienstleistungs- und Handelsmarken unterscheidet. Der **instrumentale Ansatz** dagegen stellt an eine Marke bestimmte Anforderungen hinsichtlich Preis, Verpackung, Vertrieb, Werbung etc., unterscheidet also Marken von Nichtmarken anhand der eingesetzten Marketinginstrumente.⁴⁹ Einen Schritt weiter geht der **absatzsystemorientierte Ansatz**, der Marken nicht mehr als Bündel objektiver Gütereigenschaften oder Marketinginstrumente betrachtet, sondern ein geschlossenes Absatzkonzept, das auf die Schaffung eines prägnanten Images und einer hohen Bekanntheit abzielt, als konstitutives Merkmal von Marken festlegt.⁵⁰ Schliesslich definiert der **erfolgsorientierte Ansatz** Marken

⁴⁵ Vgl. Bruhn 1994, S. 7

⁴⁶ Vgl. Sattler 2001, S. 39; Herrmann 1999, S. 37; Grösser 1991, S. 200

⁴⁷ Mellerowicz 1963, S. 39. Die Verkehrsgeltung beinhaltet einerseits die Bekanntheit der Marke, andererseits die Ausprägung ihrer Wertschätzung beim Verbraucher. Vgl. auch Dichtl 1992, S. 19

⁴⁸ Vgl. im Überblick Bereikoven 1978, S. 39ff.; Bruhn 2003b, S. 181ff.; Bruhn 1994, S. 7ff.; Herrmann/Huber/Braunstein 2001, S. 107

⁴⁹ Der instrumentelle Ansatz ist eng verbunden mit dem von Domizlaff geprägten Begriff der Markentechnik. Bereits 1939 formulierte Domizlaff »22 Grundgesetze der natürlichen Markenbildung«, in denen sowohl konstitutive Merkmale von Marken als auch Instrumente zu ihrem Aufbau und ihrer Pflege beschrieben werden. Vgl. Domizlaff 1951/1992, S. 33ff.

⁵⁰ Vgl. Meffert 1998, S. 785; Grösser 1991, S. 204f.

hinsichtlich des Erreichungsgrades psychologischer (z.B. Markenbekanntheit und Markenimage) und ökonomischer (z.B. Marktanteil, Distributionsgrad) Marketingziele. Eine Leistung gilt demnach nur dann als Marke, wenn sie sich am Markt erfolgreich durchgesetzt hat.

Die unterschiedlichen Ansätze und Konzepte zeigen in ihrer Gesamtheit die grundlegende Problematik merkmalsorientierter Markendefinitionen auf. Aufgrund der Dynamik und Vielfaltigkeit der am Markt angebotenen und markierten Leistungen erscheint es ausgesprochen schwierig, einen zeitlich stabilen Katalog konstitutiver Merkmale von Marken aufzustellen. So fällt es leicht, Beispiele für Produkte und Leistungen zu finden, die allgemein als Marke gelten, obwohl sie den ursprünglichen definitorischen Anforderungen nicht genügen. Luxusmarken beispielsweise leben davon, dass sie nicht überall erhältlich sind, also höchstens eine selektive Ubiquität aufweisen.⁵¹ Und markierte Naturprodukte (z.B. Bananen oder Orangen) verfügen naturgemäss nur bedingt über eine gleich bleibende Qualität.⁵² Dennoch gelten Prada und Chiquita unbestritten als starke Marken. Zudem drängt und drängt die Marke in immer neue Bereiche vor (Handel, Investitionsgüter, Internet, NGOs, Personen etc.), in denen die vorhin bestimmten Kriterien und Merkmale jeweils nur noch sehr beschränkt Gültigkeit haben.⁵³

Merkmalsbezogene Markendefinitionen müssen also kontinuierlich der jeweiligen Entwicklungsstufe des Markenbegriffs angepasst werden. Falls eine markierte Leistung allgemein als Marke angesehen wird, den gültigen definitorischen Anforderungen aber nicht genügt, muss ein neuer theoretischer Ansatz gefunden werden, der auch diese Leistung einschliesst. Die aufgeführten vermeintlichen Nominaldefinitionen sind also letztlich nichts anderes als Realdefinitionen und heute deshalb lediglich noch aus historischer Sicht von Interesse.⁵⁴ Ferner sind alle merkmalsbezogenen Markendefinitionen mit dem Problem der fehlenden Konkretisierung verbunden. Wesensmerkmale wie Ubiquität, Verkehrsgeltung, Qualität oder Erfolg können nicht trennscharf festgelegt werden, eignen sich also nur bedingt, um Marken von Nichtmarken genau zu unterscheiden.⁵⁵ Zudem werden merkmalsbezogene Ansätze der wirtschaftlichen Realität kaum gerecht, weil zwischen den einzelnen Wesensmerkmalen in aller Regel zahlreiche in den Definitionen nicht berücksichtigte Substitutions- und Komplementaritätsbeziehungen vorliegen.⁵⁶ Im Weiteren kann eingewendet werden, dass merkmalsbezogene Markendefinitionen meist stark angebotorientiert sind, also die Wirkungsweise der Marke beim Verbraucher vernachlässigen. Aus all diesen Gründen erscheint ein

⁵¹ Vgl. Kapferer 2001, S. 355

⁵² Vgl. von Matt 1987, S. 32

⁵³ Vgl. Bruhn 2003b, S. 180

⁵⁴ Vgl. Berekoven 1978, S. 39ff.; Herrmann/Huber/Braunstein 2001, S. 107. Zur Unterscheidung zwischen Real- und Nominaldefinitionen vgl. Bortz/Döring 2002, S. 64f.

⁵⁵ Vgl. Grösser 1991, S. 200; Bruhn 2003b, S. 180

⁵⁶ Vgl. von Matt 1987, S. 38

Perspektivenwechsel hin zu einer verbraucherorientierten bzw. psychologischen Interpretation des Markenbegriffs viel versprechend.

2.2.3 Psychologische Markenansätze

Als Reaktion auf die Unzulänglichkeiten der Markendefinitionen anhand von Wesensmerkmalen entwickelte Berekoven einen neuen Ansatz zur Bestimmung des Markenbegriffs, für den er die Bezeichnung »wirkungsbezogen« einführte.⁵⁷ Gemäss diesem Ansatz wird die Marke nicht mit Hilfe von konstitutiven Kriterien aus Sicht des Markeneigners definiert, sondern umgekehrt anhand der Wirkungen, die die Marke beim Verbraucher erzeugt. Lapidar ausgedrückt bedeutet dies, dass alles, was die Konsumenten als Marke empfinden, auch tatsächlich eine Marke ist. Der **wirkungsbezogene Ansatz** stellt somit die sozialpsychologische Dimension der Marke in den Mittelpunkt des Interesses.⁵⁸ Dabei knüpft er an die Vorstellung von Domizlaff an, der als oberstes Ziel der Markentechnik die Sicherung einer Monopolstellung der Marke in der Psyche der Verbraucher festlegte.⁵⁹

Der wirkungsbezogene Ansatz stellt einen Paradigmenwechsel in der Markendiskussion dar, weil die Marke neu als Ergebnis der gesamten Marketingaktivitäten in der Vorstellung des Verbrauchers betrachtet wird, anstatt ein Instrument in den Händen des Markeneigners darzustellen.⁶⁰ Im Unterschied zu den merkmalsbezogenen Markendefinitionen, bei denen die Verkehrsgeltung ein konstitutives Merkmal unter vielen darstellt, ist beim wirkungsbezogenen Ansatz die Verkehrsgeltung demnach das ausschliessliche Wesensmerkmal neben der Marke selbst.⁶¹ Dabei wird die Verkehrsgeltung jedoch aus Sicht des Verbrauchers interpretiert, darf also durchaus einen subjektiven Charakter aufweisen und muss nicht zwingend allgemeiner gesellschaftlicher Natur sein.⁶² Diesem Ansatz folgend definieren Meffert, Burmann und Koers die Marke als »[...] ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung«.⁶³

⁵⁷ Vgl. Berekoven 1978, S. 43

⁵⁸ Vgl. Chernatony/Dall'Olmio Riley 1998, S. 427; von Matt 1987, S. 35

⁵⁹ Vgl. Domizlaff 1951/1992, S. 75f. Ähnlich argumentieren Buchholz und Wördemann, welche die Markenstärke mit dem Kompetenz- oder Zuständigkeitsbereich (Territorium) gleichsetzen, den eine Marke in den Köpfen der Verbraucher besetzt. Vgl. Buchholz/Wördemann 2003, S. 60; ähnlich auch Ries/Trout 1986, S. 27ff.

⁶⁰ Vgl. Keller 1993, S. 2

⁶¹ Zum Begriff Verkehrsgeltung vgl. Mellerowicz 1963, S. 37; Dichtl 1992, S. 19

⁶² Vgl. Herrmann/Huber/Braunstein 2001, S. 108. Die Aufweichung der Verkehrsgeltung ist vor allem vor dem Hintergrund von Szene- und Trendmarken zu verstehen, die per definitionem keine allgemeine Verkehrsgeltung aufweisen können. Vgl. Bolz/Bosshart 1995, S. 30f.

⁶³ Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 6

Das innere Vorstellungsbild eines Produkts oder einer Dienstleistung entspricht dem Markenimage und stellt ein mehrdimensionales Konstrukt in der Psyche des Konsumenten dar.⁶⁴ Es kann in der Realität verschiedene Formen annehmen und wird deshalb in der Fachliteratur auch auf unterschiedliche Arten erklärt. Das Spektrum reicht von einfachen Markenschemata über Means-end-Theorien bis hin zu komplexen kognitiven Netzwerken.⁶⁵ Auch die (vor allem in der Werbung) weit verbreiteten Ansätze, die Marken über ihre Involvementwirkung beschreiben, sind zu den kognitionspsychologischen Modellen zu zählen.⁶⁶ Vereinfacht ausgedrückt liegt die Gemeinsamkeit all dieser Modelle darin, dass sie die Marke als eine Art kognitiven Filter betrachten, der auf Wissen sowie Vor- und Einstellungen zur Marke beruht und beim Kontakt zwischen Marke und Verbraucher intervenierend zwischen Reiz und Reaktion tritt.⁶⁷ In diesem Zusammenhang ist es unerheblich, ob es sich bei einer Marke um einen klassischen Markenartikel, eine Unternehmensmarke oder beispielsweise eine Handelsmarke handelt.

Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass die Marke als Vorstellungsbild in der Psyche des Konsumenten das Kaufverhalten positiv beeinflusst, wenn sie mit einem so genannten **Added Value** verbunden ist.⁶⁸ Dieser Zusatznutzen entspricht einem subjektiven, emotionalen Mehrwert und ist das Resultat eines vom Verbraucher angestellten Vergleichs zwischen einer bestimmten Marke und einer physikalisch-technisch identischen, nicht markierten Leistung aufgrund des spezifischen, in seinem Gedächtnis gespeicherten Markenwissens.⁶⁹ Das Markenwissen setzt sich einerseits aus der Markenbekanntheit, andererseits aus dem **Markenimage** zusammen.⁷⁰ Letzteres entspricht einem Konstrukt aus einer Vielzahl vom Verbraucher gespeicherter, spezifischer Markenassoziationen und -einstellungen. Der wahrgenommene Unterschied oder Zusatznutzen repräsentiert den Wert einer Marke aus Kundensicht (bzw. den psychografischen Markenwert) und wird gemeinhin als **Brand Equity** bezeichnet.⁷¹ Die Markenbekanntheit stellt eine zwar notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung zur Generierung von Brand Equity dar. Vielmehr gilt das Markenimage in den meisten Fällen als hauptsächliche Quelle des Markenwertes.⁷²

Aaker definiert Brand Equity als »...a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a

⁶⁴ Vgl. Keller 1993, S. 2ff.

⁶⁵ Vgl. z.B. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 232; Trommsdorff 1997, S. 3ff.; Esch/Wicke 2001, S. 48f.; Lederer/Hill 2001, S. 126ff.; Huber/Herrmann/Peter 2003, S. 348ff.; Adjouri 2002, S. 117ff.

⁶⁶ Vgl. z.B. Trommsdorff 1995, S. 1067ff.; Rossiter/Percy 1998, S. 212ff.; Haedrich/Tomiczak/Kaetzke 2003, S. 57ff.

⁶⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 30, 226; auch Wehrli 1998, S. 31

⁶⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 7

⁶⁹ Vgl. Keller 1993, S. 2

⁷⁰ Vgl. auch Abschnitt 4.2.2

⁷¹ Im Gegensatz zum Begriff Brand Value, mit dem ein monetärer, in Geldeinheiten gemessener Wert einer Marke bezeichnet wird. Vgl. Abschnitt 2.4.1

⁷² Vgl. Biel 1992, S. RC-7