

---

# **Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung**

---

Carsten Baumgarth  
Dirk-Mario Boltz (Hrsg.)

# Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung

Tagungsband  
der internationalen Konferenz  
„DerMarkentag 2011“



Springer Gabler

RESEARCH

*Herausgeber*

Carsten Baumgarth,  
Dirk-Mario Boltz,  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-00426-2

ISBN 978-3-658-00427-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-00427-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Vorwort

Ob *Lovemarks* oder *Super Brands*, *Markenkraft zum Null-Tarif* oder *User Generated Branding* – allein die Zahl der Bücher, Wettbewerbe und Artikel zum Thema Marke belegt das ungebremsste Interesse am Phänomen Marke. Was macht Marken erfolgreich? Wie baue ich eine starke Marke auf? Wie führe und steuere ich diese? Und über welche Kanäle organisiere ich meine Markenkommunikation? Das sind nur einige der vielen Fragen, die sich Markenmanager aber auch Markenwissenschaftler stellen.

Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin im Jahr 2011 - nach den Veranstaltungen an der WU Wien (2005, 2009) und an der Marmara Universität Istanbul (2007) - die mittlerweile vierte Konferenz DerMarkentag 2011 durchgeführt werden konnte. Mit knapp 100 Teilnehmern aus Wissenschaft und Praxis war die Konferenz „DerMarkentag 2011“ die bislang erfolgreichste Veranstaltung und zugleich der erste Markentag in Deutschland. In Keynote-Vorträgen von *Prof. Dr. Peter Kenning* (Zeppelin Universität Friedrichshafen), *Prof. Dr. Michael Beverland* (University of Bath) und *Uwe Lübbermann* (Premium Cola) und wissenschaftlichen Beiträgen wurden sehr unterschiedliche Aspekte der Markenführung wissenschaftlich und praktisch reflektiert.

Und mit dem interaktiven Workshop des amerikanischen Pop-Art Künstlers *Michael Albert*, dem Markenspaziergang durch Berlin Mitte (*Deutsche Bank/Q110* und *Bunte Schokowelt Ritter Sport*) und der Abschlussveranstaltung bei *MetaDesign* hat „DerMarkentag 2011“ den Teilnehmern auch überraschende Erlebnisse mit Marken und Menschen eröffnet.

Im Gegensatz zu einer Vielzahl von Markenkonzferenzen im deutschsprachigen Raum ist der „DerMarkentag“ die einzige wissenschaftliche Veranstaltung zu diesem Thema, die auf einem doppelt-blinden Begutachtungsprozess aller Beiträge basiert. Insgesamt wurden für die Konferenz 15 Beiträge von Forschern aus Deutschland, Österreich, Schweiz und Schweden ausgewählt. Ein solcher Begutachtungsprozess war nur durch die freundliche und kompetente Mitarbeit der folgenden Experten möglich, für die sich die Veranstalter noch einmal ganz herzlich bedanken:

- *Prof. Dr. Jörg-Thomas Baaken* (Fachhochschule Münster)
- *Prof. Dr. Andreas Baetzgen* (Hochschule der Medien, Stuttgart)
- *Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn* (Leuphana Universität Lüneburg)
- *Prof. Dr. Lars Binckebanck* (Nordakademie Elmshorn)
- *Prof. Dr. Manfred Bruhn* (Universität Basel, Schweiz)
- *Prof. Dr. Christoph Burmann* (Universität Bremen)
- *Prof. Dr. Norbert Drees* (Fachhochschule Erfurt)
- *Prof. Dr. Martin Eisend* (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder)
- *Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch* (European Business School)
- *Prof. Dr. Heiner Evanschitzky* (University of Strathclyde, Schottland)
- *Dr. Gereon Friederes* (marketmind, Wien)
- *Prof. Dr. Kai-Uwe Hellmann* (TU Berlin)
- *Prof. Dr. Jörg Henseler* (Radboud University Nijmegen, Niederlande)
- *Prof. Dr. Peter Kenning* (Zeppelin University)

- *Prof. Dr. Ralf Kreuzer* (Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin)
- *Prof. Dr. Tobias Langner* (Bergische Universität Wuppertal)
- *Prof. Dr. Wolfgang Mayerhofer* (Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich)
- *Prof. Dr. Bill Merrilees* (Griffith University, Australien)
- *Prof. Dr. Andrea Rumler* (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin)
- *Prof. Dr. Henrik Sattler* (Universität Hamburg)
- *Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider* (Steinbeis-Hochschule Berlin)
- *Prof. Dr. Günter Schweiger* (Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich)
- *Prof. Dr. Volker Trommsdorff* (TU Berlin)
- *Prof. Dr. Franziska Völckner* (Universität zu Köln)
- *Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann* (Leibniz Universität Hannover)

Aufbauend auf den Gutachten (Best Paper) sowie einer Beurteilung der gehaltenen Präsentationen durch die Teilnehmer (Best Presentation) wurden folgende Beiträge und Forscher ausgezeichnet:

*Best Paper:*

- *Prof. Dr. Christina Sichtmann* (Universität Wien): Extending service brands
- *Marc Herz* (Universität Wien): Implicit country attitudes and their automatic effect on cognitive and affective dimensions of brand image
- *Prof. Dr. Lars Binckebanck* (Nordakademie Elmshorn) und *Prof. Dr. Carsten Baumgarth* (HWR Berlin): CSR Marke

*Best Presentation:*

- *Prof. Dr. Lars Binckebanck* (Nordakademie Elmshorn) und *Prof. Dr. Carsten Baumgarth* (HWR Berlin): CSR Marke

Die Durchführung der Veranstaltung war nur möglich, da uns eine Vielzahl von Institutionen als Sponsoren (*Reader's Digest, psv marketing*), als Medienpartner (*Gabler, markenartikel, newbusiness, Automotive Agenda, Bundesverband für Industriekommunikation*) und als großzügige Gastgeber im Rahmenprogramm (*MetaDesign, Bunte Schokowelt Rittersport, Q110*) unterstützt haben. Weiterhin danken wir ganz herzlich unserem Konferenzteam - *Katharina Ebers, Clark Banach, Francisco Parra, Dmitriy Vecheruk, Benedikt Graf von Kageneck, Iman Zeraatcar* - das ganz wesentlich zum Gelingen der Veranstaltung beigetragen hat. Schließlich möchten wir uns auch ganz herzlich bei *Sinah Holtschke* bedanken, die in mühevoller Detailarbeit aus den Konferenzbeiträgen ein Buch erstellt hat.

Die vorliegende Dokumentation soll Ihnen einen Eindruck der Veranstaltung vermitteln und Denkanstöße für die eigene Markenforschung und Markenarbeit liefern. Wir sind davon überzeugt, dass es der Markenführung und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gut tut, wenn es neben den unzähligen Praxisratgebern, den Beiträgen von selbsternannten Markengurus, diversen Werbeagenturen und Beratungsunternehmen auch seriöse und projektunabhängige Grundlagenforschung zum Thema Marke gibt. Viel Freude und Inspiration beim Lesen wünschen Ihnen

Prof. Dr. Carsten Baumgarth  
Prof. Dr. Dirk-Mario Boltz  
[www.dermarkentag.de](http://www.dermarkentag.de)

# Inhaltsverzeichnis

## **TEIL I: Markentrends – Große Themen der zukünftigen Markenpraxis und Markenforschung**

*Dirk-Mario Boltz, Carsten Baumgarth*  
Trends in der Markenführung und Markenforschung – Ergebnisse der Expertenstudie DieMarkentrends 2011 ..... 3

*Marc Linzmajer, Peter Kenning*  
Consumer Neuroscience und Marke – Erste Ansätze einer neurophysiologischen Markentheorie ..... 29

*Uwe Lübbermann, Dirk-Mario Boltz*  
Premium-Cola – Mit einem neuen „Betriebssystem“ zur fairen Markenführung ..... 51

## **TEIL II: Markenwirkungen – Konsumenten und andere Stakeholder und ihre Marken**

*Isabelle Hillebrandt, Björn S. Ivens*  
Scale Development in Employer Branding ..... 65

*Heinz Brodbeck*  
What influences living the brand and how does it impact? – An investigation into value based concepts from the perspective of social banking ..... 87

*Stephanie Glassl, Andreas Scharf*  
Einfluss der Vorurteile westdeutscher Konsumenten auf die Beurteilung der Qualität ostdeutscher Marken..... 113

*Marc F. Herz*

The country-of-origin concept reassessed – The long path from the ‘made-in’ label..... 141

*Nikolaus A. D. Hohl, Anne Koch*

Variety-Seeking – Eine nutzenorientierte Betrachtung des Wechselverhaltens bei Konsumenten..... 163

*Julia Naskrent, Jens Zimmermann*

Förderung der Markenloyalität beim Spenden – Ergebnisse von Fokusgruppeninterviews für das Spenderbindungsmanagement von Nonprofit-Organisationen ..... 189

*Steffen Jahn, Jan Drengner, Hansjörg Gaus, Tina Kießling*

Brand Values als Instrument der Markenführung – Konzeptualisierung, Messung und Abgrenzung von der Markenpersönlichkeit ..... 215

*Elena S. Amashauffer, Helmut Kurz*

Die Nation als Marke – Der Einfluss von Patriotismus, Ethnozentrismus, der Tendenz zu sozial erwünschten Antworten und der Umfragemethode auf die Images von Ländern ..... 241

*Philipp A. Rauschnabel, Sandra Praxmarer, Björn S. Ivens*

Interaktionstreiber in der Facebook-Kommunikation – eine empirische Studie..... 271

### **TEIL III: Markenführung – Effektives und effizientes Management von Marken**

*Christoph Burmann, Christopher Kanitz*

Markenarchitekturbildung in der pharmazeutischen Industrie..... 299

*Christina Sichtmann*

Extending Service Brands – Does the Extension Category Matter? .. 323

*Mats Urde, Christian Koch*

Brand and market oriented positioning ..... 351

*Dirk Möhlenbruch, Annett Wolf*

Bio-Handelsmarken im Sortiment des Lebensmittel-  
einzelhandels – Kausalanalytische Untersuchungsergebnisse  
und Implikationen für das Handelsmanagement ..... 373

*Lars Binckebanck, Carsten Baumgarth*

CSR-Marke – Darstellung eines neuen Markenmodells und  
fallstudiengestützte Evaluation..... 409

*Björn Schultheiss*

Markenorientierung und -führung für B-to-B-Familien-  
unternehmen – Eine empirische Analyse von Determinanten  
und Erfolgsauswirkungen ..... 451

*Michael B. Beverland*

Keeping it Real – The Seven Secrets of Authentic Brands..... 477

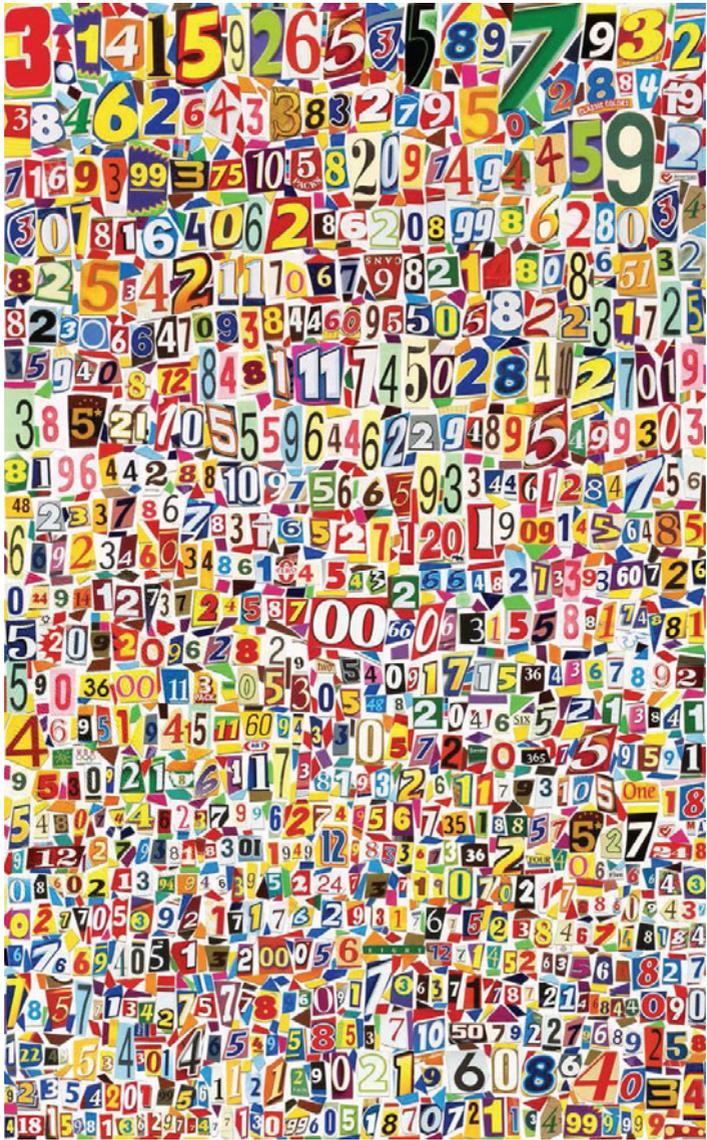
#### **TEIL IV: Markenbegegnungen – In Berlin-Mitte und bei MetaDesign**

*Katharina Ebers*

Markenspaziergang durch Berlin Mitte – Eintauchen in die  
Erlebniswelten von Ritter SPORT und der Deutschen Bank ..... 497

DerMarkentag 2011 – Impressionen ..... 500

**Autorenverzeichnis..... 507**



Collage: "The Number PI" (2005) von Michael Albert

**Teil I: Markentrends – Große Themen der  
zukünftigen Markenpraxis und  
Markenforschung**

# **Trends in der Markenführung und Markenforschung – Ergebnisse der Expertenstudie DieMarkentrends 2011**

*Carsten Baumgarth, Dirk-Mario Boltz*

<b>1</b>	<b>Einführung: Zielsetzung der Studie und Studiendesign .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Ergebnisse der offenen Abfrage: 16 Themenfelder.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Praxisrelevanz und Forschungsbedarf: Ergebnisse der Online-Befragung .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>20</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>22</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>24</b>

# **Trends in der Markenführung und Markenforschung – Ergebnisse der Expertenstudie DieMarkentrends 2011**

Stichworte: Expertenstudie, Markenforschung, Markenführung

## **Abstract:**

Eine im Vorfeld der Konferenz „DerMarkentag 2011“ durchgeführte zweistufige Expertenbefragung DieMarkentrends 2011 ergab 16 relevante Themenfelder für die zukünftige Markenforschung und Markenpraxis. Als besonders relevante Themenfelder sehen die nationalen und internationalen Experten die Cluster „Social Media und Marke“, „Interne Markenführung“, „Markenkommunikation“, „Markenkontaktpunkte“ und „Markencontrolling“.

## **1 Einführung: Zielsetzung der Studie und Studiendesign**

Was sind die Herausforderungen in der Markenführung, mit denen sich die Praktiker aus Agenturen, Unternehmen, Beratungsfirmen und Marktforschungsinstituten im Herbst 2011 konfrontiert sehen? Sind das auch die Themen, mit denen sich Wissenschaftler aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen beschäftigen? Wie denken Fachmedien, Verbände und kritische Marketing-Experten über die Zukunft der Marke? Gibt es eigentlich unterschiedliche Perspektiven auf das Phänomen Marke in Deutschland und dem Ausland? Kurz: Was bewegt die nationale und internationale Szene der Markenführung in Wissenschaft und Praxis?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, entstand die Idee, in einer Trendstudie Experten zu befragen, die sich aus ganz unterschiedlichen Motiven und in verschiedenen Funktionen mit Marken beschäftigen. Brand Manager aus Konzernen und kleineren Unternehmen, qualitative und quantitative Marktforscher, Hochschullehrer und Doktoranden aus Marketing, Konsumsoziologie und -psychologie in Deutschland und der

Welt, Vertreter aus Fachverbänden und Fachmedien, Geschäftsführer und Manager aus Designbüros, Agenturen und Unternehmensberatungen. Alle Befragten sollte dabei jeweils die Perspektive der Praxis und der Forschung einnehmen. 60 Personen aus dem beruflichen Netzwerk der Autoren wurden per Email am 20. August 2011 gebeten, die folgenden Fragen bis zum 3.9.2011 ebenfalls per Mail zu beantworten:

1. Was sind die drei wichtigsten Fragen zur Markenführung, welche die *Wissenschaft* in Zukunft erforschen sollte?
2. Was sind die drei wichtigsten Herausforderungen an die Markenführung, denen die *Praxis* sich in Zukunft stellen muss?

Ziel dieser offenen Fragen war es, ein breites Spektrum von Positionen und Erkenntnisinteressen zu ermitteln. Die Eingrenzung der Stichprobe auf das persönliche Netzwerk der Autoren sollte einen hohen und schnellen Rücklauf sicherstellen.

Bis zum 3.9.2011 gingen von 30 Befragten ca. 180 Statements ein, die von den Autoren zu 16 Themenfeldern verdichtet werden konnten. Bis zum 18.9.2011 wurden dann die Relevanz dieser Kategorien bei denselben Befragten in einer standardisierten Online-Erhebung abgefragt (vgl. Kapitel 3) und für die Ergebnispräsentation am 29. September auf der Konferenz DerMarkentag 2011 aufbereitet.

Abbildung 1 fasst das Design der Trendstudie schematisch zusammen.

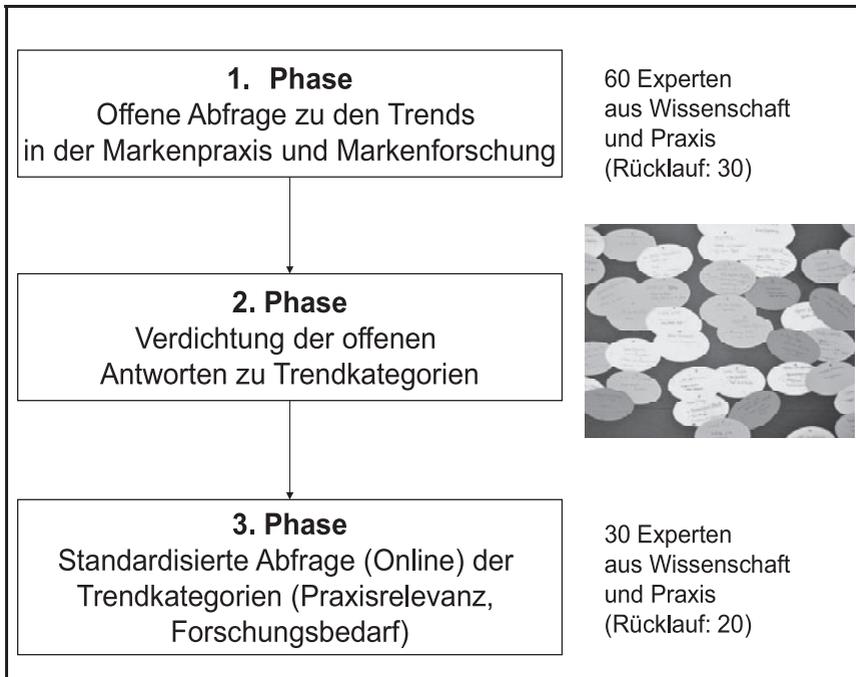


Abbildung 1: Design der Studie DieMarkentrends 2011

## 2 Ergebnisse der offenen Abfrage: 16 Themenfelder

Die Antworten auf die offenen Fragen waren so heterogen und bunt wie die Gruppe der Expertinnen und Experten, denen sie gestellt wurden. „Was tragen Marken eigentlich zum Gemeinwohl bei?“ formuliert der deutsche Geschäftsführer einer Kommunikationsagentur als wichtige Forschungsfrage. Ein Thema, das auch den amerikanischen Agenturkollegen bewegt: „How can brands evolve to be agents for the good? How can this be more than skin-deep, and avoid more than green-washing?“ Neben solchen großen Statements zum *gesellschaftlichen Einfluss der Marke* wurden aber auch pragmatische Herausforderungen formuliert. Der deutsche Bereichsleiter eines Designbüros beklagt beispielsweise

die inflationäre Anmeldung von Marken und Domains, die dazu führt, dass *Markennamen* „aus gehen“. Die daraus resultierende Herausforderung für die Praxis der Markengestaltung aus seiner Sicht: „Es wird immer schwieriger, Markennamen zu finden. Die Bedeutung und Relevanz von Namen muss neu geklärt werden.“ Jenseits solcher großen und kleinen Erkenntnisinteressen konnten die 180 Antworten der Befragten in 16 Trendkategorien sortiert werden.

Besonders häufig wurde von den Befragten das Thema *Social Media* und sein Einfluss auf die Markenführung und Markenforschung genannt. „Wie gehen wir mit den Meinungshorden im Netz um? Und: Wie stimme ich die Meinungshorden günstig!?“ formuliert der Vorstand eines Agenturnetzwerkes und bringt damit pointiert die breit vorhandene Angst vor dem Kontrollverlust der Markenführung im Kontext von Social Media zum Ausdruck. Der amerikanische Agenturkollege rückt die durch Social Media bedingte Offenheit von Marken in den Mittelpunkt der Praxisherausforderungen: „Understanding open source brands and their implications for main stream brand management.“ In der Tat gab es noch nie mehr Möglichkeiten für Konsumenten, sich über Marken öffentlich zu äußern. Die vor über zehn Jahren im berühmt gewordenen Cluetrain Manifest formulierte These „Märkte sind Gespräche“ ist vor allem durch Social Media Wirklichkeit geworden (Levine et al. 2001). Unter dem Begriff „Social Media“ werden Anwendungen und Plattformen im Internet verstanden, die den Internet-Nutzern das Erstellen und den Austausch von Inhalten sowie die soziale Interaktion ermöglichen (Kaplan/Haenlin 2010; Kreutzer 2011; Michaelis/Schildhauer 2010; Qualman 2010; Weinberg 2009). Zu den sozialen Medien gehören soziale Netzwerke (z. B. Facebook), Media-Sharing-Plattformen (z. B. YouTube und Flickr), Blogs (z. B. Microblogging Dienst Twitter), Social-Bookmarking-Plattformen (z. B. Delicious), Foren, Communities,

aber auch Bewertungs-, Auskunft- und Kreativportale (Ethority 2011; Solis 2010). Der Internet-Nutzer wird immer mehr zum Mitspieler, der mit Kommentaren, Bewertungen und Empfehlungen die Meinungsbildung über Marken im Netz beeinflusst, oder sich sogar mit eigenen oder kollektiven Leistungen an der Wertschöpfung im Unternehmen beteiligt (Interaktive Wertschöpfung/Co-Creation; Friebe/Ramge 2008; Piller/Reichwald 2009). Der Grad des Nutzer-Engagements mit der Marke kann ebenso wie die Wirkung auf die Marke verschieden sein. So unterscheidet Shirky drei Stufen unterschiedlicher Beteiligungsintensität: „Sharing“, das einfache Teilen und Mitteilen von Informationen, wie beispielsweise das „Befreunden“ und „Liken“ auf Facebook. Die gemeinsame Produktion von Inhalten, „Collaborative Production“, wie zum Beispiel die Erstellung von Wikipedia-Artikeln. Und als besonders intensive Form der Beteiligung, „Collective Action“. Hier organisieren sich Personen über Social Media zu Gruppen, die gemeinsame Werte teilen und gemeinsame Aktivitäten durchführen, wie das beispielsweise bei den Protestbewegungen des arabischen Frühlings der Fall war (Boltz 2006; Shirky 2009). Alle drei Formen der Kooperation von Menschen und Marken über soziale Medien beherbergen Chancen und Risiken. Es ergeben sich z. B. neue Möglichkeiten für Marktforschung, Produktentwicklung und Innovationsmanagement durch die positive, kreative und konstruktive Beteiligung von Markensympathisanten (Birkinshaw et al. 2010; Procter & Gamble 2012). Gleichzeitig steigt aber auch die Gefahr des „Brand Hijacking“ und negativer „Word-of-Mouth“-Kampagnen durch engagierte Markengegner (Greenpeace 2010; Wipperfürth 2005). Die befragten Markenexperten sehen offensichtlich die Zielgruppenbeteiligung als zentrale Herausforderung für die Praxis und Forschung zukünftiger Markenführung. Was für Interaktionsfähigkeiten müssen Unternehmen entwickeln und auf welchen Social Media Plattformen

müssen sie wie schnell mit ihrem Publikum interagieren? Wie relevant sind die Social Media Aktivitäten von Nutzern für das Image von Marken? Wie lässt sich „User Generated Content“ in das Brand Management integrieren oder müssen wir gar vom „User Generated Branding“ sprechen (Arnhold 2010)? Neben den strategischen Fragen zur Markenführung im Kontext von Social Media artikulieren die Befragten auch die operative Perspektive der Messung von Markenwirkungen im Netz. Was lässt sich wie messen und wie relevant sind solche Daten für die Markenführung? Wo sind die Vorzüge, wo die Grenzen von Social Media Monitoring und wie lässt sich ein für das Brand Management adäquates System von KPIs aufbauen (Poynter 2010; Sterne/Meerman 2010)?

Auch das Themenfeld *Markenfans und Markencommunity* rückt Kundennetzwerke in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses der Befragten. Ob und wie sind solche Gemeinschaften in der Markenführung nutzbar? Ist die Mitgliedschaft in einer Brand Communities der intensivste Beweis von Markenloyalität? Lassen sich Brand Communities steuern und wenn ja, wie? Bereits 1995 wurde der Begriff „brand community“ von Albert Muniz Jr. und Thomas C. O’Guinn auf der Jahrestagung der Association for Consumer Research in Minneapolis präsentiert. 2001 definierten sie „brand community“ im gleichnamigen Artikel in *Journal of Consumer Research* als „a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand“ (Muniz/O’Guinn 2001). Seitdem ist das Phänomen an vielen Beispielen untersucht (Cova/Pace 2006; Hellmann 2005; Hoppe 2009; Lüdicke 2006; Popp 2011) und theoretisch-konzeptionell diskutiert worden (Baumgartner 2007; Fournier/Lee 2009; McAlexander et al. 2002; von Loewenfeld 2006).

Die Beziehungen zwischen Menschen und Marken werden auch im Themenfeld *Emotionale Verbindung von Konsumenten zu Marken* von den Befragten reflektiert. Können Konstrukte aus anderen Wissenschaftsdisziplinen wie Persönlichkeit, Freundschaft, Liebe und Intimität in der Markenforschung und Markenführung sinnvoll eingesetzt werden? Oft geht es dabei um die Idee einer hoch-emotionalen Bindung an die Marke, wie sie exemplarisch in der Definition von „Lovemarks“ von Kenny Roberts zum Ausdruck kommt: „Lovemarks transcend brands. They deliver beyond your expectations of great performance. Like great brands, they sit on top of high levels of respect – but there the similarities end. Lovemarks reach your heart as well as your mind, creating an intimate, emotional connection that you just can’t live without. Ever. Take a brand away and people will find a replacement. Take a Lovemark away and people will protest its absence. Lovemarks are a relationship, not a mere transaction. You don’t just buy Lovemarks, you embrace them passionately. That’s why you never want to let go (Lovemarks 2012)“ (Aaker/Fournier 1995; Batra et al. 2012; Carroll/Ahuvia 2006; Malär et. al. 2011; Park et al. 2010; Roberts 2007).

Die *Interne Markenführung* stellt ein weiteres Interessensfeld der befragten Experten dar. Darunter wird in der Regel ein „innengerichteter Managementprozess zur Verankerung einer angestrebten Markenidentität im Mitarbeiterverhalten verstanden“ (Wittke-Kothe 2001; Piehler 2011; Schmidt 2007; Tomczak et al. 2012). In den Antworten ging es um die Organisation des Markenmanagements, insbesondere die Verankerung von Markenbewusstsein und Markenverantwortung auf Top-Management-Level und im gesamten Unternehmen („Markenorientierung anstatt Marktorientierung“) (Baumgarth 2010a; Baumgarth et al. 2011; Deitmar 2012; Urde 1994; Urde 1999). Auch die Fragen, wie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden können, welche Kompetenzen

und Ressourcen für erfolgreiche Markenführung notwendig sind und wie das Markenmanagement intern zu organisieren ist, waren von praktischer Bedeutung für die Befragten.

*Markenkontaktpunkte* und *Markenkommunikation* – diese Themenfelder bewegen besonders die befragten Praktiker. Das erscheint nachvollziehbar, hat sich doch die Anzahl der „brand touchpoints“ und der Kommunikationsinstrumente in den letzten Jahren dramatisch vergrößert. Neben den bekannten Instrumenten der Kommunikationspolitik wie z. B. Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring und Event-Marketing sind es heute zunehmend die vielfältigen digitalen, persönlichen und multisensorischen Kontaktpunkte, die das Markenerlebnis steuern und die Markenkommunikation beeinflussen. Die Herausforderung in der Praxis besteht darin, trotz unterschiedlichster Kontaktpunkte ein konsistentes Markenerlebnis sicherzustellen (Boltz 1999; Bruhn et al. 2009; Deutsche Telekom 2011).

Von besonderer Praxis- und Forschungsrelevanz sind für die Befragten die Unterthemen „*rechtlicher Schutz*“, „*Media-Mix*“, „*Integration der verschiedenen Marketing-Kommunikationsmaßnahmen*“ und die Anforderungen an die *Inszenierung von Marken im dreidimensionalen Raum* (z. B. Herbrand 2008; Mikunda 2002) und die *Gestaltung von multisensorischen Markenerlebnissen* (Steiner 2011).

„Marke und deren Beitrag zum Unternehmenswert. Ein alter Hut, aber immer noch nicht zufriedenstellend gelöst.“ So lautet das Statement eines Konzernmanagers, prototypisch für das Themenfeld *Markencontrolling*. Die Befragten sehen hier immer noch das ungelöste Problem, mit einheitlichen Modellen zur finanziellen Bewertung von Marken die Bedeutung der Markenführung innerhalb der eigenen Unternehmen zu rechtfertigen. Aber auch für den Bereich der Evaluierung der Markenführung gibt es Klärungsbedarf: „Wie lässt sich erfolgreiche Markenfüh-

rung messbar machen, welche KPIs sollen Unternehmen hierfür ansetzen?“ fragt der Markenchef eines internationalen Konzerns (Christodoulides/de Chernatomny 2010; Farris et al. 2010; Kapferer 2012; Salinas 2009; Schimansky 2004). Neben solchen zahlengestützten Controlling-Verfahren existiert aber auch ein Interesse, die Methoden der *Trendforschung* und *Markenpositionierung* weiter zu erforschen und für die Praxis verfügbar zu machen (Wheeler 2009).

Mittlerweile hat die allgemeine CSR- bzw. Nachhaltigkeitsdebatte auch die Markenführung erreicht. Daher bildet *Marke und Nachhaltigkeit* ein weiteres Themenfeld der Expertenbefragung. Ein zentrales Element einer nachhaltigen Markenführung bildet dabei die holistische Betrachtung und die enge Verknüpfung der Markenführung mit Themen wie Geschäftsmodell oder Unternehmenskultur (Baumgarth/Binckebanck 2011; Baumgarth/Binckebanck 2012; Meffert et al. 2010; Polonsky/Jevons 2009; Willmott 2001). Ohne eine solche Verankerung der CSR-Marke im Unternehmen besteht die Gefahr von „Greenwashing“ und negativen Reaktionen auf den Märkten. Thematisch verknüpft mit der Integration von Nachhaltigkeitswerten in die Marke sind auch Themen wie sozialschädliche Effekte von Marken (z. B. Markenstress bei Jugendlichen, z. B. Albrecht 2009; Hammann et al. 1997) oder das bewusste De-Branding bzw. der Verzicht auf Marke und Marketing (z. B. MUJI, [www.donttellymewhoiam.com](http://www.donttellymewhoiam.com)).

Seit vielen Jahren wird das Verhältnis Hersteller und Handel im Feld Marke thematisiert. Mittlerweile wird das Thema aber in Richtung der Führung von Marken in Netzwerken (z. B. Franchise-Systemen, virtuelle Netzwerke) (z. B. Grüter 2006), Führung in Multi-Chanel-Systemen und Markenhersteller als Händler (z. B. BCG/Markenverband 2005; Zentes et al. 2006) deutlich erweitert, weshalb das Themenfeld *Marken und*

*Markenführung in vertikalen Systemen* ein weiteres Thema der Expertenstudie war.

Ein fast schon klassisches Thema bildete das von einigen Experten genannte Themenfeld *Corporate Branding und Markenarchitekturen* (Esch et al. 2007; Strebinger 2010). Genannte Subthemen waren Markenhierarchien, Markenkonfusion durch zu viele Marken, Kombination von Marken und Bildung von Megamarken oder die operative Umsetzung von Corporate Brands.

Im Themenfeld *Zielgruppen von Marken* stellen insbesondere die teilw. widersprüchlichen Zielgruppen von Marken sowie die Relevanz von Typologien und Segmentierungsansätzen (Hwang et al. 2004; Scheer 2008) in Zeiten abnehmender stabiler Konsum- und Kaufmuster Herausforderungen für die Markenpraxis und Markenforschung dar.

Einige Befragte sehen einen Zukunftstrend im *Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis*. In diesem Zusammenhang wird auch die Notwendigkeit gesehen, mehr *Interdisziplinäre Forschungsansätze* zu entwickeln. Die Befragten messen vor allem der neuroökonomischen Markenforschung eine hohe Relevanz für die Zukunft der Markenführung bei. Diese Disziplin hat mit ihren Forschungsergebnissen einen ersten konzeptionellen Rahmen für ein neuroökonomisch fundiertes Markenmanagement entwickelt. Danach entlasten Marken Entscheidungsprozesse. Mit den Konstrukten Preisschmerz, Belohnungswert, Exekutionskontrolle und Frame wurden einige wesentlichen Einflussvariablen auf die Markenkauftscheidung identifiziert (Bruhn/Köhler 2010; Christakis/Fowler 2011; Kahnemann 2011; Kenning 2010; Scheier et al. 2010; Scheier/Held 2006; Scheier/Held 2009). Mit der Frage „Was machen Markenmanager tatsächlich?“ forderten die Befragten in Zukunft mehr „deskriptive Markenfüh-

nungstheorien“, die auf einer phänomenologisch-hermeneutischen Analyse der Markenmanager basieren sollten.

Das Themenfeld *Beschränkung/Ausweitung der Marke* fasst zwei gegensätzliche Zukunftsperspektiven in einer Kategorie zusammen. Es gibt Befragte, denen die Ausweitung des Markenbegriffs zu weit geht: „Die Marke muss wieder auf den Kern des Begriffs zurückgeführt werden. Nicht jede Partei, jeder Mensch, jeder ‚Blumentopf‘ ist Marke. Das Phänomen Marke wurde überdehnt und dabei hat man das ‚Unternehmen‘ vergessen“, lautet der Beitrag des Geschäftsführers eines Forschungs- und Beratungsunternehmens. Gleichzeitig gibt es aber auch Personen, die eine „Ausdehnung der Markenzone“ erkennen und die Herausforderungen sehen, das Konzept der Marke in den Bereichen Regionen (z. B. Anholt 2007; Dinnie 2007; Moilanen/Rainisto 2009; Morgan et al. 2006), Nonprofit Organisationen (z. B. Ritchie et al. 1999), B-to-B (z. B. Baumgarth 2010b) und bei KMUs (Baumgarth 2009; Berthon et al. 2008; Inskip 2004; Schultheiss 2011) professionell umzusetzen (Hellmann 2011; Hellmann/Pichler 2005).

Auch der Zusammenhang von *Marke und Wirtschaftskrise* wurde in der Befragung von den Teilnehmern thematisiert. Dabei ging es um den Einfluss der globalen Finanzkrise auf die Markenführung und die Herausforderung für Marken, sich in preisaggressiven Märkten zu behaupten (Binckebanck 2010).

Aus dem Kreis einer internationalen Markenberatung wurde das folgende Statement formuliert: “Is 'branding' a Western-based concept? How could Asian companies brand themselves when they come to Europe?“ Die Herausforderung, ein *Asiatisches Verständnis der Markenführung* zu erforschen bzw. zu entwickeln, wird von den Autoren als spannender und interessanter Gedanke wahrgenommen. Die Dominanz der anglo-amerikanischen Business Schools mit ihren Marketing- und Branding-

Programmen bedingt möglicherweise eine Praxis des Brandmanagements, die den interkulturellen Besonderheiten beispielsweise der chinesischen Marktes nicht gerecht wird. Hier besteht Forschungsbedarf (z. B. Bell 2008; Roll 2006).

### **3 Praxisrelevanz und Forschungsbedarf: Ergebnisse der Online-Befragung**

In einer zweiten Phase wurden die 16 identifizierten Themenfelder den Experten via einer standardisierten Onlinebefragung zurückgespielt. Dabei wurden die Experten gebeten, die Praxisrelevanz sowie den Forschungsbedarf auf einer Fünfer-Skala (1= hoch; 5 = gering) zu beurteilen. Weiterhin wurden die Experten befragt, zu welchen zwei Themenfeldern sie ein dreijähriges Forschungsprojekt unterstützen würden. Insgesamt beantworteten 20 Experten im Erhebungszeitraum den standardisierten Fragebogen. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse im Überblick (zu den Unterkategorien der einzelnen Themenfelder vgl. Anhang 1).

Insgesamt zeigt sich, dass die Praxisrelevanz und der Forschungsbedarf mehr oder weniger pro Themenfeld ähnlich eingeschätzt werden (Ausnahmen ist das Themenfeld *Interdisziplinäre Forschungsansätze*), d. h. Themen, die in der Praxis eine hohe (bzw. geringe) Relevanz haben, weisen auch einen hohen (bzw. geringen) Forschungsbedarf auf und umgekehrt. Die größte Relevanz bescheinigt das Expertensample den Themenfeldern *Social Media und Marke*, *Interne Markenführung*, *Markenkommunikation* und *Markencontrolling*. Als relativ unwichtige Themenfelder werden hingegen die Themen *Marke und Wirtschaftskrise* und *Marke: Beschränkung/Ausweitung* eingeschätzt.

Die Frage nach der Lancierung eines „dreijährigen Forschungsprojektes“ bestätigt zunächst mit neun Nennungen für *Social Media* und vier

Nennungen für *Interne Markenführung* die Ergebnisse der Relevanzabfrage.

Themenfelder	Praxisrelevanz	Forschungsbedarf
Asiatisches Verständnis der Markenführung	2,74	2,33
Corporate Branding und Markenarchitekturen	2,00	2,33
Emotionale Verbindung von Konsumenten zu Marken	2,32	2,22
Interdisziplinäre Forschungsansätze	2,68	2,00
Interne Markenführung	1,74	1,89
Marke und Nachhaltigkeit	2,53	2,67
Marke: Beschränkung/Ausweitung	2,95	3,28
Marken und Markenführung in vertikalen Systemen	2,32	2,50
Marken und Wirtschaftskrise	3,11	3,22
Markencontrolling	2,00	2,17
Markenfans und Markencommunity	2,47	2,39
Markenkommunikation	1,89	2,17
Markenkontaktpunkte	2,05	2,06
Social Media und Marke	1,37	1,17
Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis	2,58	2,78
Zielgruppen von Marken	2,63	2,83

*Tabelle 1: Praxis- und Forschungsrelevanz der Themenfelder*

Überraschend ist allerdings, dass nur eine Nennung für das hochgerankte Thema *Markencontrolling* und immerhin fünf Nennungen für das nur als mittelwichtig eingeschätzte Themenfeld *Emotionale Verbindung von*

*Konsumenten zu Marken* erfolgten. Vorsichtig lässt sich dies dahingehend interpretieren, dass Markenforscher und Markenpraktiker sich lieber mit emotionalen Themen als mit „harten“, betriebswirtschaftlichen Themen beschäftigen. Ob dies für das Standing des Themas Marke in der Unternehmenspraxis hilfreich ist, darf bezweifelt werden (ähnlich Verhoef/Leeflang 2009).

Um Unterscheide zwischen *Praktiker und Forschern* zu identifizieren wurde die Praxisrelevanz und der Forschungsbedarf getrennt für diese beiden Gruppen ausgewertet, wobei die geringe Fallzahl bei der Interpretation zu berücksichtigen ist. Tabelle 2 fasst die Themenfelder zusammen, bei denen zwischen diesen beiden Gruppen deutliche Unterschiede (mehr als 0,5 Punkte Unterschied) existieren.

	<b>höhere Bedeutung aus Wissenschafts- sicht</b>	<b>höhere Bedeutung aus Praxis- sicht</b>
<b>Praxis- relevanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiatisches Verständnis der Markenführung</li> <li>• Corporate Branding</li> <li>• Marke: Beschränkung/ Ausweitung</li> <li>• Markencontrolling</li> <li>• Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenkontaktpunkte</li> </ul>
<b>For- schungs- bedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Branding</li> <li>• Markenführung in vertikalen Systemen</li> <li>• Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenkontaktpunkte</li> </ul>

*Tabelle 2: Unterscheide nach der Tätigkeit der Experten*

Insgesamt zeigt sich, dass vor allem die Themenfelder *Corporate Branding* und *Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis* für die Forscher deutlich wichtiger sind. Für die Praktiker hingegen zeichnet sich das Themenfeld *Markenkontaktpunkte* durch eine höhere Praxisrelevanz und erhöhten Forschungsbedarf aus.

Ähnlich wurden auch internationale und nationale Experten miteinander verglichen, wobei auch hier die geringe Gruppengröße nur tendenzielle Aussagen erlaubt. Tabelle 3 fasst Themenfelder zusammen, die sich durch deutliche Unterscheide zwischen diesen beiden Gruppen (mehr als 0,5 Punkte Unterschied) auszeichnen.

	<b>höhere Bedeutung aus Sicht der nationalen Experten</b>	<b>höhere Bedeutung aus Sicht der internationalen Experten</b>
<b>Praxisrelevanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiatisches Verständnis der Markenführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenfans und Markencommunity</li> </ul>
<b>Forschungsbedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionale Verbindung von Konsumenten zu Marken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Branding</li> <li>• Interdisziplinäre Forschungsansätze</li> <li>• Marke: Beschränkung/Ausweitung</li> <li>• Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis</li> </ul>

*Tabelle 3:* Unterschiede nach regionaler Herkunft der Experten

Insgesamt fallen die Unterschiede zwischen den nationalen und internationalen Experten relativ gering aus. Deutlich wichtiger erachten die internationalen Experten den Forschungsbedarf in zwei Themenfeldern

(*Interdisziplinäre Forschungsansätze und Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis*), die eher das Wissenschaftsverständnis und die Forschungsorganisation betreffen als konkrete Fragestellungen zum Globalthema Marke.

#### **4 Fazit und Ausblick**

Die Studie DieMarkentrends 2011 kann aufgrund der Stichprobengröße und -zusammensetzung des Expertenpools nur Trendhinweise für die Markenpraxis und Markenforschung geben, deren breite Relevanz in weiteren Studien geprüft werden muss. Trotzdem sind zentrale Trends und Erkenntnisinteressen offensichtlich. Mit höchster Priorität werden von den Praktikern und Wissenschaftlern die folgende Themenfelder eingeschätzt:

- Social Media und Marke
- Interne Markenführung
- Markenkommunikation und Markenkontaktpunkte
- Markencontrolling

Insgesamt schätzen die Praktiker und Wissenschaftler die Relevanz der Themenfelder ähnlich ein, wobei die Wissenschaftler insbesondere den *Transfer von Markenwissen zwischen Markenwissenschaft und Markenpraxis* als Herausforderung einschätzen. Die Praktiker hingegen sehen im Vergleich zu den Wissenschaftlern das Themenfeld *Markenkontaktpunkte* als ein Top-Thema.

Für die Zukunft wäre es zum einen wünschenswert und wertvoll, wenn eine solche Trendbefragung als regelmäßige Befragung etabliert werden könnte und zum anderen, wenn eine solche Trendstudie auf einem grö-

berer und insbesondere in Bezug auf die internationale Zusammensetzung heterogenen Expertenpool aufbauen würde.