

**Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie
und Berufsakademie Göttingen
Herr Prof. Dr. Bernd Schubert**

- Thesis -

**Umsetzung der Markenidentität –
Ansatzpunkte für die Schließung
der Implementierungslücke**

**Rebecca Kliewe
Negenborner Weg 13
37574 Einbeck
05.W.045**

Einbeck, 26.05.2008

Aufgabe der Arbeit:

Acht-Wochen-Arbeit im Rahmen der schriftlichen Prüfung für die Erteilung des Betriebswirt VWA an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Göttingen.

Das Thema wurde in Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Dr. Bernd Schubert erarbeitet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
1 Einleitung.....	1
2 Neurowissenschaftliches Hintergrundwissen.....	3
2.1 Neuromarketing – Erkenntnisse aus der Hirnforschung bieten neue Chancen für die Markenführung	3
2.2 Der Wert der Marke und ihre Anziehungskraft.....	4
2.3 Die Marke wirkt indirekt im Hintergrund und bildet den Frame des Produktes	5
2.4 Pilot und Autopilot.....	6
2.4.1 Der Autopilot – das implizite System.....	6
2.4.2 Die Wirkung der Marke im Autopiloten – Bedeutung und Belohnung.....	8
2.4.3 Signale sind die Schnittstelle zwischen Marke und Kunde.	9
2.4.4 Entlastung des Piloten durch den Autopiloten.....	10
2.4.5 Wirkebenen des Autopiloten – Neurologie, Kultur, Persönlichkeit.....	11
3 Die Markenidentität wirksam umsetzen	13
3.1 Einführung	13
3.2 Die Markenidentität nach innen durchsetzen.....	13
3.2.1 Möglichkeiten zur Steigerung der Durchsetzung der Markenidentität nach innen durch Behavioral Branding..	15
3.2.2 Ansätze zur Steigerung der Durchsetzung der Marken- identität nach innen mit Neuromarketing.....	18
3.3 Die Markenidentität nach außen durchsetzen	19
3.3.1 Umsetzung der Markenidentität nach außen im Buying- Cycle des Kunden	19
3.3.2 Buying-Cycle des Kunden und die kommunikative Kontakt- punktanalyse.....	21

4	Festlegen der Markenpositionierung	25
4.1	Einführung	25
4.2	Geeignete Positionierungsziele festlegen.....	26
4.3	Positionierungsstrategien planen und wirksam umsetzen	29
5	Die Umsetzung der Markenpositionierung durch Kommunikation .	36
5.1	Einführung	36
5.2	Die Markenpositionierung wahrnehmbar machen durch integrierte Kommunikation.....	36
5.3	Die Bedeutungsträger der Markenkommunikation als Grundlage für das Brand Code Management.....	42
6	Fazit und Ausblick	48
7	Anhang.....	51
7.1	Literaturverzeichnis	51

Eidesstattliche Erklärung

Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Konflikt zwischen Pilot und Autopilot	7
Abbildung 1: Wertekette des Behavioral Branding	16
Abbildung 2: Buying-Cycle für die Marke IBM (Auszug)	21
Abbildung 3: Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage	25
Abbildung 4: Normziele der Positionierung.....	27
Abbildung 5: Positionierungsstrategien	31
Abbildung 6: Die strategischen Dreiecke der Positionierung	33
Abbildung 7: Kommunikationsinstrumente bei der integrierten Kommunikation....	41

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund der wachsenden Globalisierung und Dynamik der Märkte sowie der steigenden Produktvielfalt ist eine identitätsorientierte ganzheitliche Markenführung heute aktueller denn je. Der steigende Kommunikationsdruck in Verbindung mit nahezu gleichwertiger Produktqualität bei den angebotenen Gütern, erschweren dem Kunden zunehmend die Wahl. Die Folge sind Informationsüberlastung sowie geringes Interesse der Kunden. Aufgrund der Austauschbarkeit der Produkte bekommt die Beziehung zwischen Kunde und Marke eine besondere Bedeutung, um Markentreue zu erreichen, denn starke Marken bleiben den Konsumenten besser in Erinnerung und werden eher wieder gekauft.¹

Neben dem Vertrauen, dass die Kunden der Marke entgegenbringen sollen, ist es ebenso wichtig, die Markenidentität konkret zu positionieren sowie einen einheitlichen Kommunikationsauftritt zu erbringen.² Austauschbare Markenauftritte und mangelnde Differenzierung der Produkte führen zu Verwechslungen bei den Konsumenten, die eine dauerhafte Markenbindung zusätzlich erschweren.³ Die Umsetzung von Positionierung, Strategie und Konzept in konkrete Markenkontaktpunkte erweist sich als eine der größten Herausforderungen im modernen Marketing.⁴ Zwischen der Positionierung und der Kommunikation durch Werbung klafft meist eine Implementierungslücke, die es zu überwinden gilt.

In vielen Unternehmen wird die eigene Marke nicht gelebt. Weder die Chefs noch die Mitarbeiter haben die Bedeutung ihrer eigenen Marke verinnerlicht, um ihr Botschafter zu sein. Der Markenerfolg hängt jedoch davon ab, ob der Markengedanke das ganze Unternehmen durchdringt, damit die Marke klar und überzeugend nach außen zu den Kunden getragen werden kann.⁵

Die Neurowissenschaften bringen neue Erkenntnisse, die wertvoll für die Markenführung sein können. So wurde ermittelt, dass mehr als 70 – 80 % der Entscheidungen des Menschen – auch Konsumententscheidungen – implizit, d. h. unbewusst, getroffen werden. Aus diesem Grund wird die Berücksichtigung des Neuromarketing für die Markenführung immer wichtiger. Mit Hilfe impliziter Messverfahren gelingt es zu ermitteln,

¹ Vgl. Meffert, H. (Marketing, 2005), S. 878f.

² Vgl. Esch, F.-R. (Markenführung, 2007) Vorwort zur 1. Aufl.

³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuentdeckung, 2008), S. 230, in: Meyer, H. (Hrsg.), Marken-Management, 2008.

⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik), S. 89, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

⁵ Vgl. Esch, F.-R. (Der Chef muss die Marke leben, 2007), http://wiwi.uni-giessen.de/dl/down/open/Esch/f479249518860b6dbbae2ce58141f9e65dbfdb11e5ee225be462810b833c9a0d8697a470406fe97f8e80771afbb2cbc7/Interview_42.Kongress_der_deutschen_Marktforschung_Der_Chef_mus_s_die_Marke_leben_07_03.pdf, eingesehen am 12.05.2008.

wie Produkte auf das Gehirn wirken und über welche Wahrnehmungskanäle und Signale sie aufgenommen werden.⁶

Wie gelingt es, die Markenidentität erfolgversprechend umzusetzen unter Berücksichtigung der Positionierungs- und Kommunikationsziele? Wie kann die Marke sowohl nach innen als auch nach außen gelebt werden und kann es gelingen, die Implementierungslücke zu überwinden? Die vorliegende Arbeit stellt diese Fragen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Im ersten Teil der Arbeit soll das neurowissenschaftliche Hintergrundwissen aufgebaut werden. Es werden wichtige Begriffe, die dem Verständnis der Arbeit dienen, sowie Zusammenhänge und Wirkungsweisen von Marken im Gehirn erläutert. Der zweite Teil dieser Ausarbeitung beschäftigt sich mit der Umsetzung der Markenidentität nach innen und nach außen. Die Wichtigkeit des Behavioral Branding und die Möglichkeit der Umsetzung der Markenidentität mit dem Neuromarketing werden herausgestellt. Anknüpfend werden der Buying-Cycle des Kunden sowie die kommunikative Kontaktpunktanalyse erläutert.

Im dritten Teil dieser Thesis wird näher auf die Markenpositionierung eingegangen. In diesem Rahmen werden geeignete Positionierungsziele und –strategien ermittelt und es werden die Gründe für das Entstehen der Implementierungslücke aufgezeigt. Weiterführend werden im letzten Teil die integrierte Kommunikation sowie das auf dem Neuromarketing basierende Brand Code Management in Bezug auf die Umsetzung der Markenpositionierung erläutert und kritisch bewertet. Hierbei werden Ansatzpunkte für das Schließen der Implementierungslücke herausgearbeitet.

Um eine rein theoretische Betrachtung zu vermeiden, werden in den Kapiteln verschiedene Beispiele zur Veranschaulichung verwendet. Zum Abschluss der Betrachtung werden die gewonnenen Erkenntnisse in einem zusammenfassenden Fazit dargestellt.

⁶ Vgl. Häusel, H.-G. (Hrsg.) (Neuromarketing, 2007), S. 11.

2 Neurowissenschaftliches Hintergrundwissen

2.1 Neuromarketing – Erkenntnisse aus der Hirnforschung bieten neue Chancen für die Markenführung

Neuromarketing ist keine neue Wissenschaft, sondern ein Teilgebiet der Neuroökonomie. Diese entstand aus der Kombination von Neuro- und Kognitionswissenschaften und Ökonomie. Die Neuroökonomie versucht, ökonomisch relevante Sachverhalte, wie z. B. die Markenwirkung, mit neurowissenschaftlichen Methoden zu untersuchen, denn die traditionellen Instrumente wie Fragebögen, Einzelinterviews oder Imageanalysen reichen nicht aus, um das Kauf- und Entscheidungsverhalten der Konsumenten sowie die Wirkung der Marken auf sie zu erklären.⁷ Das Neuromarketing nutzt außerdem Erkenntnisse aus der Psychophysik, der Entwicklungspsychologie, der künstlichen Intelligenz, der Kulturwissenschaften und der Marktforschung.⁸

Das Neuromarketing bietet Möglichkeiten, den Kunden besser und effizienter anzusprechen, denn er kann meist keine genaue Auskunft über die wahren Gründe seines Urteils und seiner Präferenz angeben, da diese Vorgänge implizit, d. h. im Unterbewusstsein ablaufen. Neue Verfahren der Neurowissenschaften bieten bislang nicht vorhandene Möglichkeiten, die Konsumenten und die Wirkung von Marken, Kommunikation und Produkten auf sie zu untersuchen und zu verstehen. So liegt der Grund für den Erfolg von RED BULL nicht im Geschmack, sondern in der sozialen Bedeutung. Wenn man den Kunden danach fragt, wird er diese Frage jedoch nicht beantworten können, da ihm die soziale Bedeutung nicht bewusst ist.⁹ Mittels Hirnforschung konnte inzwischen physiologisch nachgewiesen werden, dass Marken auf einer emotionalen, nichtrationalen Ebene wirken. Durch Marken werden bei den Konsumenten die emotionalen Hirnregionen aktiviert, jedoch wird die Aktivität der Hirnareale, die für das Denken zuständig sind, reduziert.¹⁰

Nach dem heutigen Stand der Wissenschaft werden nicht nur Marken, sondern alle Informationen im Gehirn emotional bewertet. Eine Trennung von Emotion und Ratio ist somit nicht möglich. Es gibt vier Zugänge zum Gehirn der Kunden, vier Bedeutungsträger der Markenkommunikation, auf die im Verlauf dieser Arbeit näher eingegangen wird.¹¹

⁷ Vgl. Zimmermann, R. (Neuromarketing, 2006), S. 6ff.

⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 22ff.

⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 13ff.

¹⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 24.

¹¹ Vgl. Zimmermann, R. (Neuromarketing, 2006), S. 6ff.

2.2 Der Wert der Marke und ihre Anziehungskraft

Der Wert starker Marken, ihre Anziehungskraft sowie ihre Wirkung sind unumstritten. Sie werden zunehmend zum zentralen immateriellen Wertschöpfer der Unternehmen.¹² Es ist nicht verwunderlich, dass z. B. Kunden Tage lang vor den Geschäften warten, um ein iPHONE von APPLE oder eine NINTENDO DS LITE zu bekommen.¹³ Oder STARBUCKS für einen Kaffee über 3,- € verlangen kann.¹⁴ Die regelmäßig von Interbrand veröffentlichten Hitlisten der 100 Top-Marken weltweit werden jedes Jahr mit Hochspannung erwartet. So betrug 2007 der Markenwert von COCA-COLA 54 % der zu erwartenden Erträge.¹⁵ Bei NIKE besteht der Unternehmenswert sogar zu mehr als 90% aus der Marke.¹⁶ Der Erfolg starker Marken basiert auf ihrer global erfolgreichen Markenpersönlichkeit, die nicht nur zur Kenntnis genommen wird, sondern zur Identifikation anregt.¹⁷

Der psychologische Nutzen einer Marke liegt u. a. in ihrer Orientierungsfunktion. Als Entscheidungskriterium hilft sie den Konsumenten eine Kaufentscheidung zu treffen – sie erleichtert dem Kunden die Qual der Wahl und schützt ihn so vor Fehlkäufen.¹⁸ Durch die Wahrnehmung einer Marke kann der Kunde die gespeicherten Informationen bezüglich des Images der Marke nutzen. Somit bietet die Marke ebenfalls eine Informations- und Vertrauensfunktion.¹⁹ Besonders in der heutigen immer schneller werdenden Konsumgesellschaft, wo alles auf Leistung ausgerichtet ist und die Angebote in den Regalen der Supermärkte immer unüberschaubarer werden, zeigt sich die Bedeutung starker Marken und ihre Fähigkeit, Menschen anzuziehen. Sie erzeugen eine intuitive Anziehungskraft, wobei sie den Konsumenten nicht argumentativ überzeugen müssen und sich nicht in seinen Kopf drängen müssen, sondern sie ziehen ihn einfach an. Darüber hinaus bieten sie Differenzierung und Schutz vom Wettbewerb. In der heutigen von Kennzahlen und Controlling bestimmten Welt fällt der Umgang mit Marken nicht leicht, da die Markenwahl intuitiv abläuft.²⁰ „Eine Marke ist keine quantitative, sondern psychologische Größe. Marken wirken indirekt!“²¹ Auf diese Aussage wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

¹² Vgl. Esch, F.-R. (Markenführung, 2007) Vorwort zur 1. Aufl.

¹³ Vgl. o. V. (2006) Japaner stehen Schlange für Nintendo DS Lite, <http://www.heise.de/newsticker/Japaner-stehen-Schlange-fuer-Nintendo-DS-Lite--/meldung/70252>, eingesehen am 10.05.2008.

¹⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 12.

¹⁵ Vgl. IBZ&L Corporate Communications (2007) The Best Global Brands 2007, http://www.interbrand.ch/d/presse/pdf/IBZL_BGB07_Pressemeldung.pdf, eingesehen am 10.05.2008.

¹⁶ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 14.

¹⁷ Vgl. Jürgen Häusler (2006) Globale Markenführung, http://www.interbrand.ch/d/publikationen/publikationen_d.asp, eingesehen am 10.05.2008.

¹⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 24.

¹⁹ Vgl. Meffert, H. (Was macht eine starke Marke aus, 2006) S. 130, in: Herbrand, N. O./ Röhrig, (Hrsg.), Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, 2006.

²⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 13ff.

²¹ Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 20.

2.3 Die Marke wirkt indirekt im Hintergrund und bildet den Frame des Produktes

Aufgrund ihrer indirekten Wirkung ist es schwer die Rolle der Marke einzuordnen. Die Neuropsychologie ermöglicht den Zugang zu diesen indirekten Wirkungsvorgängen. Mit ihrer Hilfe gelingt es zunehmend, das Verhalten der Konsumenten und ihre Entscheidungen besser zu verstehen. Der Psychologe Daniel KAHNEMAN²² hat in diesem Bereich besonders bedeutende Erkenntnisse gewonnen. Nach seinen Forschungen gibt es weder den rationalen Menschen, der seine Entscheidungen nur aufgrund von objektiven Kosten-Nutzen-Analysen trifft, noch den emotionalen und irrationalen Menschen, sondern alle Entscheidungen des Menschen werden immer durch den Einfluss von Ratio und Emotion getroffen.²³

Die Gründe, warum Konsumenten die eine Marke bevorzugen, die andere aber nicht, liegen im Hintergrund. Der Hintergrund verändert die subjektive Wahrnehmung. Markeneigenschaften wie Sympathie oder Attraktivität sind nicht der tatsächliche Grund für die Anziehungskraft. Der Hintergrund – also die Marke – strahlt auf das Produkt ab und verändert so seine Wirkung.²⁴ Eine starke Marke kann so ein Produkt subjektiv „heller“ erscheinen lassen. Hier spricht man vom „Framing-Effekt“, d. h. Marken wirken wie ein Rahmen (Frame) für das Produkt und stellen es mit Anziehungskraft aus. Aus diesem Grund kann STARBUCKS seinen Kaffee für 3,- € verkaufen. Die Marke im Hintergrund ermöglicht einen Aufpreis für das Produkt.²⁵

Doch der Framing-Effekt gilt nicht nur bei Konsumgütern, sondern auch bei Nachrichten. Eine Studie der Universität Münster, die im Fachjournal „Brain Research Bulletin“ veröffentlicht wurde, zeigt, dass auch Zeitschriften-Marken wie SPIEGEL, FOCUS oder GALA eine implizite Wirkung entfalten und die Glaubwürdigkeit einer Nachricht indirekt durch den Framing-Effekt beeinflusst wird. Dabei wurde eine Nachricht entweder mit einem Marken-Hintergrund präsentiert oder ganz ohne die Medienmarke. Laut der Studie wird der Nachricht, dass Eisbären aussterben werden, eher geglaubt, wenn diese Nachricht im SPIEGEL erscheint, als wenn sie identisch formuliert in der BILD-Zeitung

²² Daniel Kahneman wurde am 05.03.1934 in Tel-Aviv geboren. Seine Familie lebte zunächst in Frankreich, später in Palästina. In Jerusalem studierte er Psychologie und Mathematik. 1958 ging er in die USA und bekam 1961 von der University of California, Berkeley die Doktorwürde in Psychologie erteilt. Er unterrichtete an verschiedenen Universitäten. Heute ist er an der Princeton University tätig.

²³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 23f.

²⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 27f.

²⁵ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 30.

steht. Der Kontext, hier die Zeitschriften-Marke, beeinflusst implizit das bewusste, explizite Urteil.²⁶

Dieser Framing-Effekt wirkt in Hirnarealen, deren Arbeit wir nicht bewusst erleben und er wirkt sehr schnell. Die Entscheidung ist bereits getroffen, bevor die Nachricht zu Ende gelesen ist. Diese Hintergrundwirkung macht das Premium zum Preis des direkten Konkurrenten aus. Denn ohne den Hintergrund erscheinen die Produkte alle gleich. Dann entscheidet nur der Preis.²⁷

2.4 Pilot und Autopilot

2.4.1 Der Autopilot – das implizite System

Das menschliche Gehirn ist in der Lage, innerhalb von einer Sekunde elf Millionen Sinesindrücke (Bits) zu verarbeiten. Aber nur vierzig Bits davon werden bewusst verarbeitet, so dass der Mensch über sie nachdenken kann. Der immense Rest wird unbewusst, also implizit, verarbeitet.²⁸ Diese beiden Bereiche, die implizit bzw. explizit arbeiten, werden nach KAHNEMAN als „System 1“ und „System 2“ bezeichnet. System 1 funktioniert wie eine Art Autopilot, es wirkt implizit im Hintergrund, ist emotional und kognitiv. Der Autopilot ist hoch effizient, intuitiv, spontan und entscheidet in zwei Sekunden. Er spricht auf Geschichten und Symbole an, jedoch nicht auf Argumente und Logik.²⁹ Diese impliziten Vorgänge sind dem Menschen nicht bewusst.³⁰ Nach dem Harvard Business School Professor Gerald ZALTMAN werden etwa 95 % der Kaufentscheidungen mit dem Autopiloten getroffen.³¹

System 2 gleicht einem Piloten, der eingreift, wenn es Störungen gibt oder wenn die Ergebnisse des Autopiloten hinterfragt werden sollen. Der Pilot beinhaltet alle Emotionen und kognitiven Vorgänge, die dem Menschen bewusst sind und die somit kontrolliert werden können.³² Er kann planen und nachdenken, arbeitet analytisch, beherrscht und systematisch, aber auch flexibler als der Autopilot. Alle Vorgänge und Entschei-

²⁶ Vgl. Scheier, Ch. (2006) Zeitschriften-Marken wirken implizit, <http://www.implicit-marketing.de/weblog/2006/07/30/zeitschriften-marken-wirken-implizit>, eingesehen am 10.05.2008.

²⁷ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 31f.

²⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 93f., in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

²⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 60.

³⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 34ff.

³¹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 95, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

³² Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 34.

dungen laufen langsam ab. Sie sind anstrengend für den Menschen und kosten ihn viel Energie.³³

Beide Systeme arbeiten gemeinsam, sie sind beide gleichzeitig emotional und kognitiv. Für gewöhnlich funktioniert ihr Zusammenspiel ohne Probleme. Um beide Systeme darstellen zu können, müssen sie in einen Konflikt geraten wie im folgenden Experiment in Tabelle 1 dargestellt. Es sollen die Farben laut vorgelesen werden, in denen die Worte geschrieben sind, aber nicht die Worte selbst.³⁴

Tabelle 1: Konflikt zwischen Pilot und Autopilot

gelb	gelb	blau	blau	gelb
grün	grün	grün	rot	gelb
grün	weiß	gelb	blau	rot
schwarz	rot	rot	gelb	blau
rot	blau	rot	grün	rot

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an:
Scheier, Ch., Held, D., *Wie Werbung wirkt*, 2007, S. 62.

Das Experiment veranschaulicht die unterschiedlichen Wirkungsbereiche des Piloten und des Autopiloten, die sich gegenseitig behindern. Die primäre Aufgabe ist das Nennen der Farben. Sie erfordert Konzentration und wird bewusst durch den Piloten gesteuert. Das Erfassen der Worte selbst ist im Vergleich dazu ein einfacher Prozess, der automatisch und unwillkürlich abläuft und nicht unterdrückt werden kann. Er wird vom Autopiloten ausgeführt.³⁵

Eine wichtige Funktion des Piloten, die in der Markenkommunikation bedient werden muss, ist es, das Verhalten des Menschen zu rationalisieren und zu rechtfertigen. Der Pilot arbeitet bewusst reflektiert. Er schützt vor Fehlurteilen und sorgt dafür, dass erste Eindrücke überdacht werden. Der Neurowissenschaftler Michael GAZZANIGA³⁶ bezeichnet die dafür zuständigen Bereiche des Gehirns „den Interpretierer“, die zum Piloten gehören. Dieser Interpretierer oder auch Rechtfertiger versucht, Sinn aus den Handlungen zu generieren. Werbeaussagen wie „Jetzt noch besser“ oder „Dermatologisch getestet“ befriedigen ihn. Das Bedürfnis des Kunden nach Rechtfertigung wird umso wichtiger, je relevanter die Entscheidung ist, damit er sein Selbstbild als rational

³³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (*Wie Werbung wirkt*, 2007), S. 61.

³⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (*Wie Werbung wirkt*, 2007), S. 62f.

³⁵ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (*Wie Werbung wirkt*, 2007), S. 62f.

³⁶ Michael Gazzaniga wurde am 12.12.1939 in den USA geboren. Er bekam 1964 vom California Institute of Technology den Doktorgrad der Philosophie in Psychobiologie. Er unterrichtete an verschiedenen Universitäten. Heute ist er an der University of California, Santa Barbara tätig und leitet dort das SAGE Zentrum für Neurowissenschaften.

Handelnder und Entscheidender aufrechterhalten kann. Die wahren Gründe für die Kaufentscheidung sind implizite Vorgänge im Belohnungssystem, jedoch müssen dem Piloten auch die rationalen Gründe für den Kauf oder das Produkt angeboten werden.³⁷

2.4.2 Die Wirkung der Marke im Autopiloten – Bedeutung und Belohnung

Marken entfalten ihre Wirkung im impliziten System – dem Autopiloten. Wenn die Bedeutung der Marke erkannt wird und sie als positiv belohnend bewertet wird, entsteht Kaufverhalten. Hierbei fällt der Autopilot seine Entscheidung im Kern aufgrund von zwei zentralen und fundamental wichtigen Verarbeitungsschritten:³⁸

- Die Dekodierung der Bedeutung von Signalen.
- Die Zuweisung der Belohnung, die in den Signalen bzw. ihrer Bedeutung steckt.³⁹

Beide Schritte laufen innerhalb von Sekunden und überwiegend implizit ab.⁴⁰ Für das Erkennen der Bedeutung der Marke sind verschiedene Hirnregionen maßgeblich. Die *Basalganglien* sind für die Erkennung von Mustern wichtig und bilden eine bedeutende Grundlage für die Intuition. Sie sind für das implizite Lernen von großer Bedeutung.⁴¹ Mit dem *Lateralen Temporalkortex* werden Sinneseindrücke aus verschiedenen Sinnesbereichen zu einem Objekt-Gesamtbild zusammengesetzt. Er ist der Kulturspeicher im Gehirn und ist bedeutend für das Lernen und Speichern von Informationen.⁴² Das *dorsale anteriore Cingulum* ist der Innovationskiller. Hier wird u. a. die Übereinstimmung von Mustern zum bisher Gelernten und zu den Erwartungen überprüft. Bei Konflikten wird Alarm ausgelöst, wenn ein Problem mit der gelernten Routine nicht gelöst werden kann. Dann kann der Pilot zugeschaltet werden und die Störung beseitigen. Die implizite Bedeutung der Marke wird dekodiert, indem die Fragen „Was ist es?“ und „Wofür steht es?“ beantwortet werden.⁴³

Die Dekodierung der Bedeutung ist die Voraussetzung für emotionale Reaktionen bzw. für die Bewertung im Sinne der Belohnung. Die *Amygdala* ist hierfür eine wesentliche

³⁷ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 64f.

³⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 46f.

³⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 46f.

⁴⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 46f.

⁴¹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 105, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

⁴² Vgl. Häusel, H.-G. (Brain View, 2008), S. 253.

⁴³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 49ff.

Hirnregion.⁴⁴ Sie gehört zum limbischen System und ist maßgeblich an der emotionalen Bewertung von Objekten und Informationen beteiligt.⁴⁵ Beispielsweise ob ein Signal Gefahr bedeutet oder nicht. „Sind das Signal und seine Bedeutung positiv oder negativ?“⁴⁶ Der *Orbitofrontale Kortex* ist ein Teil des Belohnungssystems im Gehirn. In diesem Bereich laufen die Motiv- und Emotionssysteme zusammen. Emotionale und multisensorische Erfahrungen werden hier verknüpft und abgespeichert.⁴⁷ Der Belohnungswert einer Marke wird hier mit anderen Aspekten verrechnet. Zum Beispiel „Was denken andere von mir, wenn ich mir dieses Auto kaufe?“. Außer der Marke selbst wird auch bewertet, ob die Marke zur Situation und zum Selbstkonzept passt.⁴⁸

Aus dem Zusammenspiel der Verarbeitungsschritte Bedeutung und Belohnung ergibt sich die Anziehungskraft einer Marke.⁴⁹ Welche Signale bei der Markenwirkung zu berücksichtigen sind und welche Bedeutung hinter ihnen steckt, soll im folgenden Kapitel erörtert werden.

2.4.3 Signale sind die Schnittstelle zwischen Marke und Kunde

Die Bedeutung einer Marke ergibt sich aus dem Gesamtmuster von vier Signalarten, die die Bedeutungsträger einer Marke darstellen. Der Autopilot reagiert auf diese Arten von Signalen, wie durch neurowissenschaftliche Untersuchungen festgestellt wurde. Mit den Bedeutungsträgern lassen sich die Bedeutungen von Marken kodieren und kommunizieren. Die vier Signalarten sind Sprache, Geschichte(n) bzw. Episoden, Symbole und Sensorik.⁵⁰

Sprache beinhaltet Worte, Fremdwörter, Namen, Wortklang usw.. Zur *Geschichte* gehören erzählte Geschichten, aber auch gezeigte Episoden. Unter *Symbolen* versteht man Gesichter, Protagonisten (z. B. *Herr Kaiser*), Figuren, oder auch Handlungsplätze und natürlich Markenlogos. *Sensorische Signale* sind vor allem Farben, Formen, Geräusche usw.. Alle sensorischen Erlebnisse, die in der Markenkommunikation vermittelt werden.⁵¹ Signale werden im Gehirn auf drei Arten dekodiert und gespeichert:⁵²

⁴⁴ Vgl. o. V. (o. J.) Lexikon der Neurowissenschaft - Amygdala, <http://www.wissenschaft-online.de/abo/lexikon/neuro/565>, eingesehen am 10.05.2008.

⁴⁵ Vgl. Häusel, H.-G. (Brain View, 2008), S. 251.

⁴⁶ Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 53.

⁴⁷ Vgl. Häusel, H.-G. (Brain View, 2008), S. 251.

⁴⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 53f.

⁴⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 60.

⁵⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 113f.

⁵¹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 66f.

⁵² Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 112f.

- *Sensorische Kodierung*
Hier wird das Aussehen von Dingen gespeichert, also Farbe und Form, wie es riecht oder sich anfühlt usw.. Auch Tiere verfügen über diese Fähigkeit. Es geht noch nicht um die Bedeutung von Signalen.⁵³
- *Semantische Kodierung*
Hier wird die Bedeutung, die die Signale übertragen, gespeichert. Wofür die Signale stehen. Der Dreimaster aus der BECKS - Werbung ist nicht nur ein Schiff, sondern steht für „Entdeckung“. Das Aussehen der Marken ist weniger relevant.⁵⁴
- *Episodische Kodierung*
Hier werden Zusammenhänge gespeichert. Wann und wo war das Erlebnis? Und wer war dabei? Hier werden Geschichten mit Dingen und Personen verknüpft, zeitliche Muster und Bezüge gespeichert. Zum Beispiel die erste Erinnerung an ein Eis.⁵⁵

Viele Signale werden dreifach kodiert und an verschiedenen Orten im Gehirn abgelegt. Daher unterscheidet die Hirnforschung drei Gedächtnisarten. Das sensorische, das semantische und das episodische Gedächtnis.⁵⁶

Für die Markenführung, insbesondere die Markenkommunikation, sind jedoch die vier Signalarten besonders wichtig. Sie werden auch als Codes bezeichnet. Unter Berücksichtigung dieser Codes wurde das Brand Code Management entwickelt, worauf in Kapitel 5.3. noch näher eingegangen wird.

2.4.4 Entlastung des Piloten durch den Autopiloten

Der Autopilot ist besonders dann aktiv, wenn Routineaufgaben erledigt werden, z. B. die tägliche Autofahrt zur Arbeit. Wenn Prozesse und Vorgänge automatisiert werden, kann der Mensch im Alltag effizienter sein, denn der Pilot wird entlastet.⁵⁷ Das implizite System übernimmt besonders dann die Führung, wenn der Mensch unter Zeitdruck steht, mit Informationen überlastet wird, nur wenig interessiert ist oder sich bei seiner Entscheidung unsicher ist.⁵⁸ Unter Zeitdruck steht der Mensch besonders häufig beim Einkaufen. Die kostbare Zeit soll nicht mit Konsumententscheidungen verbracht werden

⁵³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 113f.

⁵⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 113.

⁵⁵ Vgl. Scheier, C./ Held, D.(2007) Neue Sichtweisen, http://www.markenlexikon.com/texte/asw_scheier_held_neue_sichtweisen_11_2007.pdf, eingesehen am 10.05.2008.

⁵⁶ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 113f.

⁵⁷ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 40f.

⁵⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 95, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

und so setzt sich der Käufer selbst unter Zeitdruck, um schnell fertig zu werden und Zeit für angenehmere Dinge zu haben.⁵⁹ Unsicherheit bei einer Entscheidung entsteht zum Beispiel, wenn sich zwei Marken stark ähneln.⁶⁰

Information overload (Informationsüberlastung) ist bei Konsumenten häufig gegeben. In Deutschland gibt es über 500.000 registrierte und über 50.000 beworbenen Marken. Die Komplexität ist sehr groß in einem typischen Supermarkt mit über 10.000 Produkten und über 3.000 Werbebotschaften.⁶¹

Low Involvement (wenig interessiert sein) ist die Regel, wenn Menschen Werbung betrachten, nicht nur im Fernsehen, sondern auch im Supermarkt. Wenn der Mensch jede Kaufentscheidung genau überdenken würde, bräuchte er Tage zum Einkaufen. Daher entscheidet der Autopilot. Unsicher bei seiner Entscheidung ist der Konsument sehr häufig bei ähnlichen Produkten. In der Tat sind ähnliche Produkte nahezu gleichwertig. Stiftung Warentest bewertet inzwischen über 80 % der Produkte mit „Gut“.⁶²

2.4.5 Wirkebenen des Autopiloten – Neurologie, Kultur, Persönlichkeit

Außer der Neurologie gibt es zwei weitere Ebenen im Autopiloten, die eine wichtige Rolle für die Markenführung spielen. Die Kultur in der die Menschen leben, von der sie geprägt werden sowie ihre jeweilige Persönlichkeit.⁶³

Zur Kulturebene gehören z. B. die Kindererziehung, frühe Prägungen (Imprints), Stereotypen, Vorurteile, Skripts (z. B. das Verhalten im Restaurant) sowie die Werte und Normen, die das Zusammenleben implizit bestimmen. Jene Bereiche des Gehirns, die das soziale Zusammenleben der Menschen steuern, sind besonders bei starken Marken aktiv.⁶⁴ Die moderne Hirnforschung untersucht die Kultur als Hintergrund unter der Bezeichnung „*Cultural Neuroscience*“. Dieser Forschungsansatz hat eine besondere Bedeutung für die globale Markenführung, denn die Kultur verändert die Art und Weise, wie der Mensch seine Umwelt wahrnimmt. Zwischen europäischen und asiatischen Konsumenten etwa gibt es bedeutende Unterschiede.⁶⁵

⁵⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 151f.

⁶⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 95, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

⁶¹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 151f.

⁶² Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 42f.

⁶³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 55.

⁶⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 55.

⁶⁵ Vgl. Häusel, H.-G. (Hrsg.) (Neuromarketing, 2007), S. 170.

Die Menschen der westlichen Welt richten ihren Fokus auf den Vordergrund bzw. die Figur eines Bildes, wo hingegen die Menschen aus dem asiatischen Raum ihre Aufmerksamkeit mehr dem Hintergrund widmen.⁶⁶ Diese Erkenntnis zeigt, dass Menschen aus verschiedenen Erdteilen eine unterschiedliche Wahrnehmung haben und diese Unterschiede bei einer wirksamen Umsetzung der Markenidentität berücksichtigt werden müssen, um global erfolgreich sein zu können.⁶⁷ Das bringt Konsequenzen für die Anzeigengestaltung, die Verkaufsargumentation sowie die verwendete Grammatik mit sich und erfordert kulturangepasste Marketingstrategien in Bezug auf Produkt- und Sortimentspolitik, Verpackung, Markennamen und –zeichen sowie für die Werbung.⁶⁸

Imprints, frühe Lernerfahrungen des Menschen, sind ein besonders mächtiger Zugang zu den Bedeutungen von Produkten. Diese Bedeutung wird nicht bewusst, sondern implizit gelernt. Um in der Markenführung erfolgreich zu sein, müssen Produkte an Imprints ansetzen. Kaffee steht mit einer ganzen Reihe sehr früher Lernerfahrungen in Zusammenhang, z. B. „zu Hause sein“ oder „nach Hause kommen“. Diese Imprints hat der US-Konzern PROCTER & GAMBLE mit seiner Kaffeemarke FOLGERS sehr erfolgreich in der Kommunikation eingesetzt.⁶⁹

Die relevantesten Imprints sind etwa im Alter von sieben Jahren angelegt. In diesem Alter ist die Sozialisation weitestgehend abgeschlossen und die wichtigsten Regeln, Werte und Normen der jeweiligen Kultur wurden erlernt. Bereits mit 9 Monaten beginnt der *Hippokampus* (Gedächtniszentrum) die Bedeutung von Signalen zu lernen und zu speichern. Imprints entstehen sowohl durch eigenes Handeln als auch durch Beobachtung. Zwei Mechanismen bilden neuropsychologisch die Basis für Imprints. Das symbolische Lernen und die Fähigkeit, aus der Erfahrung anderer zu lernen mit Hilfe der *Spiegelneuronen*.⁷⁰ Diese Nervenzellen reagieren beim Beobachten von Verhaltensweisen ebenso, als würde jemand diese selbst ausführen. *Spiegelneuronen* werden nicht nur aktiv, wenn der Mensch selbst etwas tut, sondern auch, wenn er die Handlung nur beobachtet.⁷¹

Durch den Ansatz der Marke an den bestehenden Imprints der Kunden, erhält sie ihre Anziehungskraft, wobei die jeweilige Kultur und deren Imprints berücksichtigt werden müssen.⁷²

⁶⁶ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 57f.

⁶⁷ Vgl. Häusel, H.-G. (Hrsg.) (Neuromarketing, 2007), S. 170.

⁶⁸ Vgl. Seelmann, H. (The Asian Brain, 2007), S. 171ff., in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

⁶⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 82ff.

⁷⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 84f.

⁷¹ Vgl. Bettina Gartner (2004) Das mitfühlende Gehirn, <http://www.zeit.de/2004/18/M-Hirnforschung>, eingesehen am 10.05.2008

⁷² Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 83ff.

3 Die Markenidentität wirksam umsetzen

3.1 Einführung

In diesem Abschnitt der Arbeit soll näher auf das enorme Potential der Markenidentität eingegangen werden. Die identitätsorientierte ganzheitliche Markenführung bietet den Unternehmen ausgezeichnete Möglichkeiten, bei den Konsumenten ein besonderes Vertrauenspotential gegenüber der Marke zu schaffen. In Betracht der wachsenden Komplexität und Dynamik der Märkte ist dies für die Unternehmen unerlässlich, um die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Anziehungskraft ihrer Marke auf Dauer zu erhalten.⁷³

Die Markenidentität lässt die Marke authentisch werden und differenziert sie nachhaltig. Sie muss in der Lage sein, das „*Big Picture*“ der Marke wiederzugeben, statt sich in Details zu verlieren. Sie bringt die essenziellen und wesensprägenden Merkmale einer Marke zum Ausdruck, für welche die Marke nach innen und außen steht.⁷⁴ Aus der Sicht des impliziten Marketings ist die Marke die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde.⁷⁵ Das Selbstbild der Marke ist die Markenidentität aus Sicht der internen Zielgruppen, z. B. Manager und Mitarbeiter des Unternehmens. Als Fremdbild der Marke kann das Markenimage aus Sicht der externen Zielgruppen, z. B. Kunden oder Lieferanten bezeichnet werden. Markenimage und Markenidentität müssen ein in sich widerspruchsfreies und schlüssiges Ganzes ergeben.⁷⁶ Die Identitätsmerkmale sollten so konsequent wie möglich eingehalten werden und so klar wie möglich zum Ausdruck kommen, um sowohl eine dauerhafte Marke-Kunde-Beziehung als auch eine solide Marke-Mitarbeiter-Beziehung entstehen zu lassen.⁷⁷

3.2 Die Markenidentität nach innen durchsetzen

„Die Marke muss im Unternehmen gelebt werden, um ihre volle Kraft entfalten zu können.“⁷⁸ Dies ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, denn laut dem IFAK Arbeitsklima-Barometer 2007 fühlen sich 63 % aller Mitarbeiter in Deutschland nur mäßig mit ihrem Unternehmen verbunden, 22 % haben bereits innerlich gekündigt und lediglich 15 % der Arbeitnehmer bekunden eine hohe Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.⁷⁹ Um die

⁷³ Vgl. Meffert, H. (Marketing, 2005), S. 878.

⁷⁴ Vgl. Esch, F.-R. (Markenführung, 2007), S. 94.

⁷⁵ Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 211.

⁷⁶ Vgl. Burmann, C./ Meffert, H., (Markenführung, 2005), S. 49ff., in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2005.

⁷⁷ Vgl. Burmann, C. (Markenmanagement, 2005), S. 855f., in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.), (Markenmanagement, 2005).

⁷⁸ Vgl. Esch, F.-R. (Markenführung, 2007), S. 124.

⁷⁹ Vgl. o. V. (2007) IFAK Arbeitsklima-Barometer 2007, http://www.presseportal.de/pm/28301/1000390/ifak_gmbh_co?search=mitarbeiter-bindung, eingesehen am 10.05.2008.

Markenidentität nach innen durchzusetzen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter verstehen, wofür die Marke steht, was ihnen die Marke bringt und was man von ihnen erwartet. Den Mitarbeitern muss gezeigt werden, wann sie ein vorgegebenes Ziel erreicht haben und dieses auch messen, damit sie einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Marke beisteuern können und diese leben. Besonders wichtig ist die Umsetzung der Markenidentität nach innen bei Mitarbeitern, die in direktem Kontakt zum Kunden stehen.⁸⁰ STARBUCKS z. B. erwartet von seinen Mitarbeitern, dass sie jederzeit für den Kunden ein außergewöhnliches Erlebnis schaffen. Sie werden darauf geschult, nicht nur zu wissen, wie man mit dem Kaffee umgeht, sondern auch mit Menschen.⁸¹

Wenn die Mitarbeiter ein Verständnis für die Corporate Brand entwickeln, steigt ihr Commitment und ihre Bereitschaft, sich stärker für den Erfolg der Corporate Brand einzusetzen.⁸² „Die Mitarbeiter werden zu Markenbotschaftern.“⁸³ Unter Corporate Brand wird hier die Firmenmarke bzw. Unternehmensmarke verstanden, die sich neben den Kunden auch an Mitarbeitern, Anteilseignern sowie der breiten Öffentlichkeit orientiert.⁸⁴ Commitment wird in dieser Arbeit als die Bindung der Mitarbeiter zur Marke und zum Unternehmen verstanden, Werte zu teilen, gemeinsame Ziele zu haben sowie sich mit der Marke und dem Unternehmen zu identifizieren.⁸⁵

Durch das größere Engagement der Mitarbeiter ergibt sich ein größeres Einnahmewachstum des Unternehmens. Je geringer das Mitarbeiterengagement ist, desto höher sind die Kosten pro verkaufte Einheit. Hier liegt ein enormes Potential vor, das durch Behavioral Branding genutzt werden kann. Durch größeres Verständnis (intellectual buy-in) und einem höheren Commitment (emotional buy-in) kann ein hinreichend markenbezogenes Handeln erreicht werden.⁸⁶ Doch häufig haben die Mitarbeiter kein Commitment, sondern machen Dienst nach Vorschrift. In der Studie „The 2003 Towers Perrin Talent Report“, bei der 40.000 Mitarbeiter aller Hierarchiestufen befragt wurden, wurden die dafür besonders bedeutenden Gründe ermittelt:⁸⁷

➤ *Mangelnde Information*

55 % der Mitarbeiter geben an, dass das Top-Management keine Vision kommuniziert

⁸⁰ Vgl. Esch, F.-R. (Markenführung, 2005), S. 987f.

⁸¹ Vgl. Burmann, C./ Zeplin, S., (Markenmanagement, 2005), S. 118, in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2005.

⁸² Vgl. Esch, F.-R. (Markenführung, 2007), S. 126.

⁸³ Esch, F.-R. (Markenführung, 2007), S. 126.

⁸⁴ Vgl. Esch, F.-R. (Corporate Brand Management, 2004), S. 8.

⁸⁵ Vgl. Kilian, K. (2003-2008) Markenglossar, http://www.markenlexikon.com/glossar_c.html, eingesehen am 10.05.2008.

⁸⁶ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 125f.

⁸⁷ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 126.

- *Mangelnde Motivation*
47 % der Top-Manager sind nur mäßig oder gar nicht motiviert
- *Mangelndes Vorleben*
55 % der Mitarbeiter glauben, dass das Top-Management keine langfristigen Maßnahmen und Verhaltensweisen zur Stärkung des dauerhaften Erfolges des Unternehmens realisiert⁸⁸

Die Ergebnisse der Studie sind fatal. Demnach dringt die Markenidentität nicht zu den Mitarbeitern vor. Zudem haben die Manager einen erheblichen Anteil daran, dass die Marke nicht wirksam im Unternehmen gelebt wird.⁸⁹ Denn „Markenführung ist Chefsache!“⁹⁰ In den Chefetagen der Unternehmen ist das Markenverständnis häufig nicht so stark ausgeprägt, wie es sein könnte.⁹¹ Im folgenden Abschnitt sollen Ansätze für ein Behavioral Branding-Programm dargestellt werden, mit dem sich die Marke in Denken, Fühlen und Handeln von Mitarbeitern und Managern verankern lässt.

3.2.1 Möglichkeiten zur Steigerung der Durchsetzung der Markenidentität nach innen durch Behavioral Branding

Unter Behavioral Branding oder Brand Behavior wird in dieser Arbeit das markenorientierte Verhalten der Mitarbeiter verstanden. Es zielt darauf ab, durch markenadäquates Verhalten aller Mitarbeiter die Marke in der Wahrnehmung aller externen Anspruchsgruppen, insbesondere der Kunden, nachhaltig zu stärken.⁹² Das auf diese Weise erreichte positive Erleben der Marke und ihres implizit oder explizit kommunizierten Markenversprechens führt dazu, dass das Markenimage nachhaltig gestärkt wird.⁹³

Um die Marke nach innen durchzusetzen, bietet sich eine Wertekette des Behavioral Branding an, wie Abbildung 1 zeigt. ESCH betrachtet die Umsetzung der folgenden Punkte als maßgeblich:⁹⁴

⁸⁸ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 126f.

⁸⁹ Vgl. Esch, F.-R. (2006) Menschen und Marken, http://www.web-portal-system.de/wps/wse/dl/down/open/imk/0c3753478d51a7a29c02df990f77fe97bc97f54ef475b776dc25454eb64133106bedc7441cf4b4acf9bcb413e26cf263/Menschen_und_Marken.pdf, eingesehen am 10.05.2008.

⁹⁰ Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 53.

⁹¹ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 53.

⁹² Vgl. Kernstock, J. (Behavioral Branding, 2008), S. 5f. in: Tomczak, T./ Esch, F.-R./ Kernstock, J./ Herrmann, A. (Hrsg.), Behavioral Branding, 2008.

⁹³ Vgl. Kilian, K. (2003-2008) Markenglossar http://www.markenlexikon.com/glossar_b.html, eingesehen am 10.05.2008

⁹⁴ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 127.

- Bei allen Mitarbeitern muss markenbezogenes Wissen aufgebaut werden. Diese Grundlage ermöglicht die markenkonforme Durchführung verschiedener Maßnahmen.
- Zusätzlich zum Markenwissen müssen sich Manager und Mitarbeiter mit ihrer Marke identifizieren, d. h. sie sollen die charakteristischen und wesensprägenden Merkmale der Marke für gut empfinden.
- Durch das aufgebaute Markenwissen und die Identifikation mit ihrer Marke soll bei Managern und Mitarbeitern Markencommitment aufgebaut werden.
- Auf dieser Grundlage soll markenkonformes Verhalten gesteigert werden, damit die Marke stärker und einheitlich nach außen vermittelt werden kann.⁹⁵

Abbildung 1: Wertekette des Behavioral Branding



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Esch, F.-R., *Moderne Markenführung*, 2005, S. 993.

Es wird davon ausgegangen, dass sich das Commitment aus drei Komponenten zusammensetzt:

Rationales Commitment

Es bezieht sich auf die Kosten, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen würde und entsteht, wenn die Aufrechterhaltung der Bindung vernünftig erscheint bzw. aufgrund mangelnder Alternativen fortgeführt werden muss. Es führt zur Aneignung markenkonformer Verhaltensweisen, um Belohnungen zu erhalten bzw. Bestrafungen zu entgehen. MCDONALD'S Mitarbeiter beispielsweise werden darauf bedacht sein, die Pommes Frites und die Burger nach den Vorgaben zuzubereiten.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 127.

⁹⁶ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 128.

Affektives Commitment

Die Mitarbeiter fühlen sich emotional in hohem Maße mit ihrem Unternehmen und der Marke verbunden. Erfolge bzw. Misserfolge des Unternehmens betrachten sie als ihre eigenen. Sie bleiben im Unternehmen, weil sie es wollen.⁹⁷

Normatives Commitment

Der Mitarbeiter fühlt sich moralisch verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben. Daraus ergibt sich eine Internalisierung der Werte. Sie werden vom Mitarbeiter verinnerlicht und als Leitwerte des eigenen Handelns übernommen.⁹⁸

Mit dem Commitment werden eine höhere Leistungsbereitschaft, größerer Eifer und weniger Fehlzeiten erreicht. Die stärkste Wirkung wird dem affektiven Commitment zugeschrieben, wobei die Bindung zum Unternehmen anders ausgeprägt sein kann als die Bindung zur Marke.⁹⁹

Die Implementierung der Markenidentität im Unternehmen wird jedoch häufig unterschätzt. Es wird mehr Aufwand betrieben, die Markenidentität nach außen zu tragen, als sie den Mitarbeitern zu vermitteln. Viele Unternehmen verschenken ein großes Potential, indem sie die Wirkung des Behavioral Branding unterbewerten.¹⁰⁰ Die Mitarbeiter werden oft nicht rechtzeitig über eine neue oder veränderte Markenidentität informiert bzw. darauf vorbereitet. Mitunter erfolgt zuerst die Umsetzung nach außen. Erst danach werden die Mitarbeiter informiert. Viele Unternehmen vertreten die Meinung, ein großes Einmal-Event zur Einführung einer Markenidentität sei ausreichend. Das trägt zwar zur Emotionalisierung der Inhalte bei, ist aber als alleinige Maßnahme nicht ausreichend. Die Mitarbeiter werden häufig nur durch Medien (z. B. Mitarbeiterzeitschrift, Intranet) über die neue Markenidentität informiert, statt über persönliche Kommunikation vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter. Informationen nach innen richten sich vielfach nur an die Marketing- und Kommunikations-Abteilungen, da diese die Markenidentität kommunizieren. Grundsätzlich kann jedoch jeder Mitarbeiter einen Beitrag zur Marke leisten und gegenüber seinen Anspruchsgruppen nach außen tragen. All zu oft fehlt der lange Atem bei der Durchsetzung der Markenidentität nach innen. Ein einmaliger Prozess reicht meist nicht aus, um das Markenverständnis im Unternehmen zu verankern. Adjustierungszyklen und Feedbackschlaufen sind erforderlich. Für die Implementierung der Markenidentität nach innen bedarf es eines entsprechenden internen Markenkontrollcockpits, womit eine wirksame Markenkontrolle ermöglicht wird als

⁹⁷ Vgl. Koop, B. (2004) Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit, <http://www.wo-institut.de/fileadmin/wo-institut/media/Koop.pdf>, eingesehen am 10.05.2008.

⁹⁸ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 128.

⁹⁹ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 128f.

¹⁰⁰ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 140.

Grundlage für Managemententscheidungen. Indes verfügen viele Unternehmen oft nur über einzelne Kontrollgrößen, statt über ein umfassendes Markenkontrollcockpit.¹⁰¹

Mit dem Behavioral Branding bietet sich die Möglichkeit für eine erfolgreiche Durchsetzung der Markenidentität nach innen und somit einem erfolgreichen Markenmanagement nach außen. Die Relevanz der Mitarbeiter und deren großer Einfluss auf das Image der Marke bei den Konsumenten, darf nicht unterbewertet werden. Es ist notwendig, die Marke in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter zu verankern. Nur so kann die Marke bei anstehenden Entscheidungen berücksichtigt werden und dadurch Fehlentscheidungen von vorneherein eingeschränkt werden.¹⁰²

3.2.2 Ansätze zur Steigerung der Durchsetzung der Markenidentität nach innen mit Neuromarketing

Neuere Ansätze zur Steigerung der Durchsetzung der Markenidentität nach innen berücksichtigen zunehmend neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Markenführung. Marken wirken nicht nur im Gehirn der Kunden, sondern auch im Gehirn der Mitarbeiter. Daher wirkt das implizite System, welches bereits in Kapitel 2.4.1 dargestellt wurde, auch im Unternehmen.¹⁰³

Unternehmen besitzen eine Art kollektiven Autopiloten: die Unternehmenskultur.¹⁰⁴ Hierunter werden die gemeinsamen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen aller Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden. Je besser die Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung bei der Gestaltung der Unternehmenskultur berücksichtigt werden, umso erfolgreicher kann sich ein Unternehmen am Markt behaupten.¹⁰⁵

Die Unternehmenskultur muss bei der Umsetzung der Markenidentität berücksichtigt werden, um das Markenversprechen einzuhalten. Markenstrategie und Unternehmenskultur müssen übereinstimmen. Nur so können die Belohnungen und Bedeutungen glaubhaft und nachhaltig mit der Marke verknüpft und im Alltag in den Markenkontakt-

¹⁰¹ Vgl. Esch, F.-R. (2006) Leben die Mitarbeiter ihre Marke?, http://wiwi.uni-giessen.de/dl/down/open/Esch/055d78895fcecbb25235c47171e16b45a958e3cf823b861f907343e15066dfcc39b93197d8863166654193ceaa13d9d5/Leben_die_Mitarbeiter_ihre_Marke.pdf, eingesehen am 10.05.2008.

¹⁰² Vgl. Esch, F.-R./ Brunner, C. (Markenhistorie, 2006), S. 161, in: Herbrand, N. O./ Röhrig, S., (Hrsg.), Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, 2006.

¹⁰³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 208.

¹⁰⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 208f.

¹⁰⁵ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2004) Unternehmenskultur, http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=M9O9WMM, eingesehen am 10.05.2008

punkten nach außen umgesetzt werden. Die gegenwärtigen Markenstrategien der Unternehmen berücksichtigen die Unternehmenskultur jedoch nicht hinreichend. Das führt zu Inkonsistenzen und dazu, dass den Kunden Bedeutungen und Belohnungen versprochen werden, die das Unternehmen nicht leben kann. Eine Kampagne lässt sich schnell machen, aber der Autopilot im Unternehmen – die Unternehmenskultur – ändert sich nur langsam.¹⁰⁶ Es ist wichtig, bei der Markenpositionierung die Unternehmenskultur zu berücksichtigen, um das Leistungsversprechen der Marke einhalten zu können.

3.3 Die Markenidentität nach außen durchsetzen

Bei der Durchsetzung der Markenidentität nach außen ist insbesondere die Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen. Wenn der Kunde mit dem Produkt zufrieden ist, wird er es wahrscheinlich wieder kaufen. So kann eine langfristige Bindung des Kunden an die Marke entstehen, die bei der zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs, u. a. durch das Auftreten von ausländischen Mitbewerbern am Markt, immer mehr an Bedeutung gewinnt.¹⁰⁷ Bevor ein Produkt durch die geeigneten Kommunikationsmaßnahmen für die Zielgruppe präsentiert werden kann, muss die Markenidentität anspruchsrgruppenkonform gestaltet werden.¹⁰⁸ Die verschiedenen Anspruchsgruppen befinden sich in unterschiedlichen Involvement-Phasen, die zu berücksichtigen sind. Der Buying-Cycle bietet eine Möglichkeit, auf den Kunden marken- und bedürfnisspezifisch einzugehen, wie im folgenden Kapitel dargestellt wird.¹⁰⁹

3.3.1 Umsetzung der Markenidentität nach außen im Buying-Cycle des Kunden

Der Buying-Cycle wird vereinfacht in eine Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase eingeteilt.

In der *Vorkaufphase* haben Kunden Zeitdruck und beschäftigen sich nur flüchtig mit Informationen. Sie sind nur wenig an Markenkommunikation interessiert, jedoch erfolgt hier die Markenprägung. Diese ist grundlegend für die Fundierung der Markenidentität. Durch Low Involvement der Kunden ist die Verarbeitungstiefe der Kommunikation nur gering. Es reicht jedoch aus, bei der Zielgruppe bekannt zu werden und so die Kom-

¹⁰⁶ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 208ff.

¹⁰⁷ Vgl. Kotler, P./ Bliemel, F. (Marketing-Management, 2001), S. 81f.

¹⁰⁸ Vgl. Kotler, P./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V. (Marketing, 2007), S. 876

¹⁰⁹ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 143.

munikation einzuleiten.¹¹⁰ Hierfür eignet sich ein einprägsames, unverwechselbares Bildmotiv, ergänzt durch einen Slogan in Verbindung mit dem Markenzeichen, welches in häufigen Wiederholungen präsentiert wird.¹¹¹

In der *Kaufphase* ist der Kunde bereits an mehr Informationen interessiert und das Involvement steigt stark an. Hier zahlen sich die Vorprägungen der Vorkaufphase aus, auf die das Gehirn der Kunden zuerst zurückgreift. Weiterhin werden Qualität und Art der Argumente entsprechend tiefer verarbeitet und analysiert.¹¹²

In der *Nachkaufphase* nimmt das Involvement wieder ab. Das vorrangige Ziel ist es nun, durch markenbezogene Customer Relationship Maßnahmen die Bindung zum Kunden aufrecht zu erhalten und auszubauen. Auf diese Weise kann das Markenimage gestärkt werden und die Durchsetzung der Markenidentität nach außen wird unterstützt.¹¹³

Für alle drei Phasen wird eine Aufgabenteilung im Kommunikations-Mix notwendig. Hierzu gehören neben der klassischen Werbung das Direktmarketing, die Verkaufsförderung, Public Relation sowie der persönliche Verkauf.¹¹⁴ In der Vorkaufphase geht es zunächst um den Aufbau von Markenbekanntheit und einem Markenimage. In der Kaufphase sind die Kunden bereits an zusätzlichen Informationen über Nutzen und die Produktvielfalt interessiert. In der Nachkaufphase steht die Bindung des Kunden im Focus. Dafür sind die „Hard facts“¹¹⁵ der Marke bedeutend, jedoch muss ebenfalls eine emotionale Bindung zur Marke entstehen.¹¹⁶ Die folgende Abbildung zeigt auszugsweise einen Buying-Cycle für die Marke IBM unter Berücksichtigung der beeinflussenden Markenkontaktpunkte.

¹¹⁰ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 143f.

¹¹¹ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 66f.

¹¹² Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 144f.

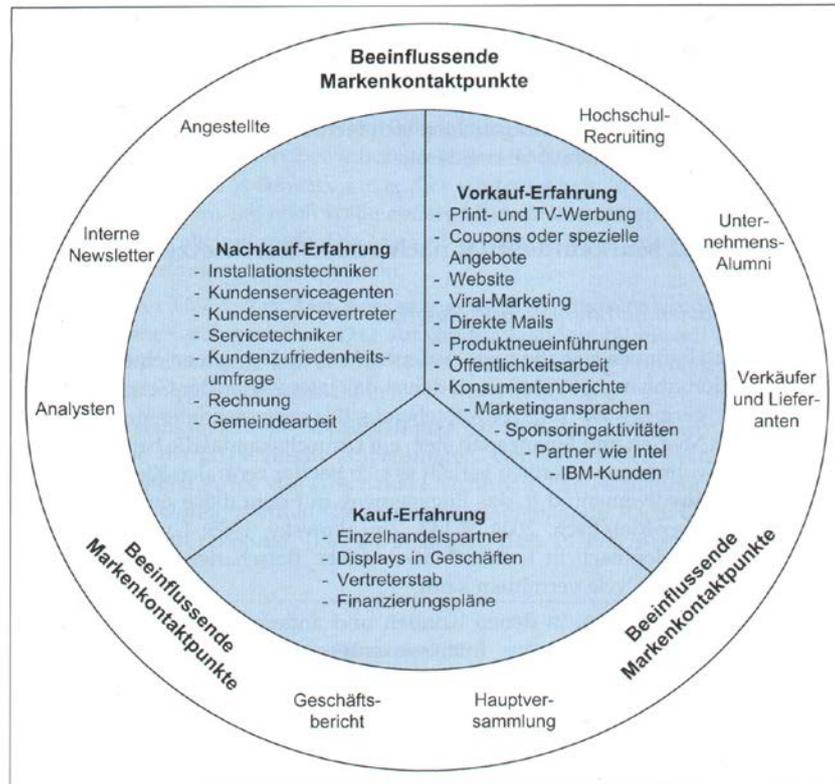
¹¹³ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 144f.

¹¹⁴ Vgl. Kotler, P./ Bliemel, F. (Marketing-Management, 2001), S. 926.

¹¹⁵ Hard Facts sind die sprachlich-rationalen Eindrücke, die man mit der Marke verbindet.

¹¹⁶ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 145.

Abbildung 2: Buying-Cycle für die Marke IBM (Auszug)



Quelle: Esch F.-R. (Markenführung 2007), S. 144.

3.3.2 Buying-Cycle des Kunden und die kommunikative Kontaktpunktanalyse

Damit der Buying-Cycle optimal auf die Markenidentität und die Kunden ausgerichtet werden kann, müssen zunächst kommunikative Kontaktpunktanalysen durchgeführt und ausgewertet werden. Es ist zu ermitteln, wo das Unternehmen in welcher Reihenfolge zu welchem Zweck mit welchen Kunden in Kontakt kommt. So kann eine Abstimmung und adäquate inhaltliche und formale Ausgestaltung der Kontaktpunkte erfolgen.¹¹⁷ Vertrauen und Loyalität der Kunden gegenüber der Marke kann nur entstehen, wenn bei allen Kontaktpunkten die Markenidentität klar erlebbar wird. Das Markenversprechen muss über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent erfüllt werden, sonst leidet die Glaubwürdigkeit und schließlich die Stärke der Marke.¹¹⁸

Nach DAVIS und DUNN bietet sich folgendes Vorgehen bei der kommunikativen Kontaktpunktanalyse an, um alle Kontaktpunkte wirksam auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten:

¹¹⁷ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 145.f

¹¹⁸ Vgl. Burmann, C./ Zeplin, S. (Markenkommunikation, 2005), S. 1023, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

Schritt 1:

Der erste Schritt entspricht einer internen Bestandsaufnahme. Die relevanten Kontaktpunkte aus Managementsicht werden ermittelt und ihre Bedeutung für die Marke wird eingeschätzt. Danach wird überprüft, ob die Managementkapazitäten ausreichen, um die Kontaktpunkte wirksam markenspezifisch zu gestalten und die Markenmanagementkompetenzen werden eingeschätzt.¹¹⁹

Schritt 2:

Der zweite Schritt ist die externe Bestandsaufnahme. Hierbei wird geprüft, wie aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen die aktuellen und idealen kommunikativen Kontaktpunkte der Marke aussehen sollten. Die Kontaktpunkte werden kategorisiert sowie den einzelnen Phasen des Buying-Cycle zugeordnet.¹²⁰

Schritt 3:

Im dritten Schritt erfolgt die Einordnung nach Vorrangigkeit der Kontaktpunkte unter Berücksichtigung der Innen- und Außensicht. Es wird analysiert, inwieweit die Kontaktpunkte mit der angestrebten Markenpositionierung zu vereinen sind, um Verbesserungen zu schaffen.¹²¹

Schritt 4:

Im letzten Schritt wird ein konkreter Aktionsplan entwickelt, um eine Optimierung der kommunikativen Kontaktpunkte bezogen auf die Markenpositionierung, das Markenversprechen sowie das Markenimage zu realisieren.¹²²

Nachdem die idealen kommunikativen Kontaktpunkte ermittelt wurden, müssen diese in einer Kommunikationskette markenspezifisch dekliniert werden. Hierzu wird die Kenntnis über folgende Punkte vorausgesetzt:¹²³

- Die Reihenfolge, in der die einzelnen Kontaktpunkte für gewöhnlich ablaufen, ist gegeben.
- Die Höhe des Involvements der Anspruchsgruppen in den jeweiligen Situationen und Kontaktpunkten ist bekannt. Hieraus ergibt sich eine unterschiedliche Ansprache der Zielgruppen.
- Die Anforderungen, die die Anspruchsgruppen an diese Kontaktpunkte haben, sind bekannt.

¹¹⁹ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 145f.

¹²⁰ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 146.

¹²¹ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 146.

¹²² Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 146.

¹²³ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 146f.

- Was bei einem Kontaktpunkt bewirkt werden soll ist festgelegt. Das bezieht sich auf die Verstärkung der Markenbekanntheit, das Markenimage, die Markenbindung oder andere verhaltenswissenschaftliche Größen.
- Um eine bestmögliche Abstimmung der Maßnahmen zu erreichen, wird ermittelt, wie die Kontaktpunkte inhaltlich und formal gestaltet werden können.¹²⁴

Bei der Deklination markenspezifischer Kommunikationsketten müssen jedoch auch kommunikative Maßnahmen berücksichtigt werden. Die Abstimmung der Kommunikation wird zunehmend schwerer, je mehr interne Abteilungen beteiligt sind und je mehr Geschäftsbereiche zusammengefasst werden sollen. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich durch die Integration externer Partner, insbesondere in einer vertikalen Kette, wie z. B. bei Händlern einer Automobilmarke. Die Selbständigkeit der Partner und die damit verbundene Entscheidungsfreiheit erschweren die Durchsetzung integrativer Maßnahmen. In solchen Fällen benötigt die Abstimmung der Maßnahmen entsprechend ausgestalteter Partnerprogramme.¹²⁵

Die Umsetzung der Markenidentität nach außen durch Kommunikation muss anspruchgruppenspezifisch gestaltet werden, da bei den Zielgruppen unterschiedliche Interessenlagen vorliegen. Beispielsweise interessieren sich Finanzanalysten vorwiegend für die Performance eines Unternehmens, während sich der Focus potenzieller Arbeitnehmer hauptsächlich auf soziale Fragen und Aufstiegsmöglichkeiten richtet. Kunden dagegen sind vornehmlich an den Produkten, der Handel an möglichen Konditionen bzw. Produktprogrammen interessiert. Um allen Zielgruppen gerecht zu werden, müssen diese Informationen maßgeschneidert zur Verfügung gestellt werden. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, bei allen Anspruchsgruppen das gleiche Image der Corporate Brand zu verankern. Nur so kann die Markenidentität gefestigt und gleichermaßen bei allen Zielgruppen entsprechend durchgesetzt werden.¹²⁶

Zudem ist ein einheitlicher Markenauftritt sinnvoll, da sich die Kommunikationskanäle für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen häufig überschneiden. Die Zielgruppen nehmen auch die Kommunikation wahr, die sich nicht an sie richtet, denn eine Person kann einmal als Finanzanalyst auftreten, ein anderes Mal ist diese Person der Kunde und interessiert sich aus Konsumentensicht für die Produkte. Des Weiteren können Werbeanzeigen in Zeitschriften, z. B. einer Fernsehzeitschrift, von allen Anspruchsgruppen gelesen werden. Diese Gründe machen die Aufgabenteilung im Kommunikations-Mix sinnvoll, um anspruchgruppenkonforme Informationen zu ergänzen sowie

¹²⁴ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 147.

¹²⁵ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 147f.

¹²⁶ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 147.

imageprägende aber auch identitätsfördernde Informationen zur Marke zu vermitteln.¹²⁷

Der Buying-Cycle sowie die kommunikative Kontaktpunktanalyse ermöglichen eine marken- und bedürfnisspezifische Ansprache der Kunden an den relevanten Kontaktpunkten. Auf diese Weise kann die Markenidentität wirksam und adäquat den Zielgruppen vermittelt werden.¹²⁸

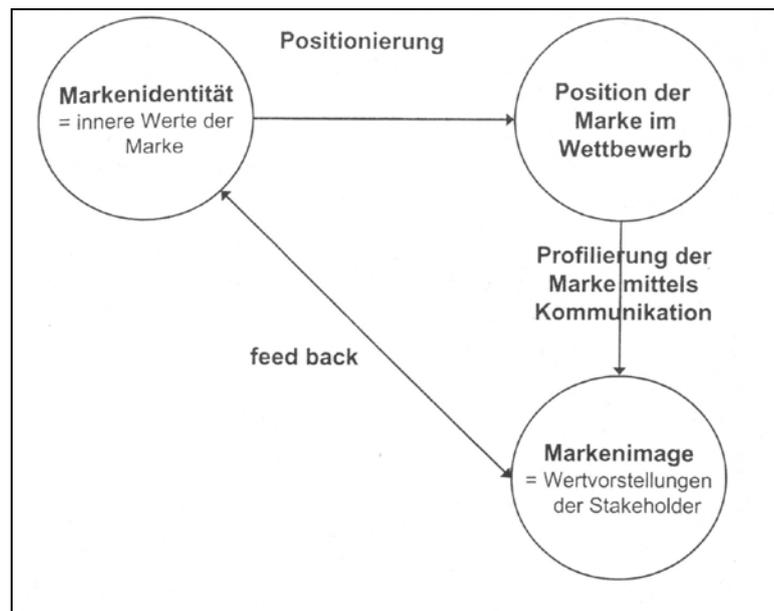
¹²⁷ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 147f.
¹²⁸ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 146.

4 Festlegen der Markenpositionierung

4.1 Einführung

Die Positionierung ist die hohe Schule des Marketing und sorgt für eine aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt.¹²⁹ Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage stehen in einem engen Verhältnis zueinander.¹³⁰ Die Positionierung der Marke erfolgt vor dem Hintergrund der Markenidentität unter Berücksichtigung der relevanten Markt- und Kommunikationsbedingungen durch eine klare Fokussierung auf für die Anspruchsgruppen wichtige und von der Konkurrenz differenzierende Eigenschaften. Für das Markenimage ist die Kernidentität der Marke bedeutsam. Gelingt es, diese mit dem Markenimage in Übereinstimmung zu bringen und so Selbstbild und Fremdbild der Marke in Einklang zu bringen, kann die Marke widerspruchsfrei den Konsumenten vermittelt werden.¹³¹ Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage:

Abbildung 3: Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage



Quelle: Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 31.

Mit der Positionierung soll die eigene Marke von den Konkurrenzmarken abgegrenzt werden, um möglichst eine dauerhafte und profitable Alleinstellung im Wettbewerb zu erreichen. Dabei müssen die gewählten Positionierungseigenschaften sowohl den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen und von diesen wahrge-

¹²⁹ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 148

¹³⁰ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 90.

¹³¹ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 29.

nommen werden, als auch zum Unternehmen passen.¹³² Da Marken implizit wirken, wie bereits in Kapitel 2.3 erläutert wurde, muss zunächst der Frame der Marke definiert werden. Was ist das Produkt, wofür steht es und wozu setzen es die Kunden ein? Durch diese Fragestellung kann die implizite Bedeutungskategorie ermittelt werden sowie die entsprechenden Wettbewerber in dem jeweiligen Frame sichtbar werden. COCA-COLA beispielsweise ist ein Erfrischungsgetränk. Als Durstlöscher ist es substituierbar durch PEPSI oder GATORADE, als Energiespender durch Kaffee oder Energy-Drinks.¹³³

Die Basis für die Positionierung ist das Produkt selbst. In ihm ist festgelegt, an welche Frames das Produkt anschließen kann. Wenn ein Getränk z. B. energetisierend sein soll, dann muss das Produkt über Eigenschaften verfügen, die in der anzusprechenden Kultur als energetisierend gelten. Durch kulturwissenschaftliche Analysen können mächtige Einblicke gewonnen werden, um die Bedeutungen und Belohnungen der einzelnen Produktbestandteile zu verstehen. So lässt sich ermitteln, welche Belohnungen in den Produkteigenschaften angelegt sind sowie welches Belohnungsmuster die eigene Marke differenziert. Auf diese Weise können Eigenschaften ganz gezielt in ein Produkt integriert werden und die Basis für die angestrebte Positionierung errichten.¹³⁴

4.2 Geeignete Positionierungsziele festlegen

Die Markenpositionierung muss sowohl sachlich-funktionale als auch emotionale Eigenschaften der Marke berücksichtigen. Aufgrund der Austauschbarkeit der Produkte sind durch sachlich-funktionale Eigenschaften kaum noch Differenzierungen möglich. Daher gewinnen die emotionalen Positionierungseigenschaften zunehmend an Bedeutung.¹³⁵

Die Positionierungsziele können sich auf emotionale und sachorientierte Produkteigenschaften beziehen und hängen vom langfristigen Involvement der Konsumenten ab. Das langfristige Involvement weist eine kognitive und eine emotionale Richtung auf. Hohes kognitives Involvement liegt vor, wenn Konsumenten mit hohem Aufwand Informationen suchen und verarbeiten. Das trifft besonders auf komplexe Produkte zu, die große Unterschiede zu den Konkurrenzmarken aufweisen und so aus Konsumenten-

¹³² Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 90f.

¹³³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 175f.

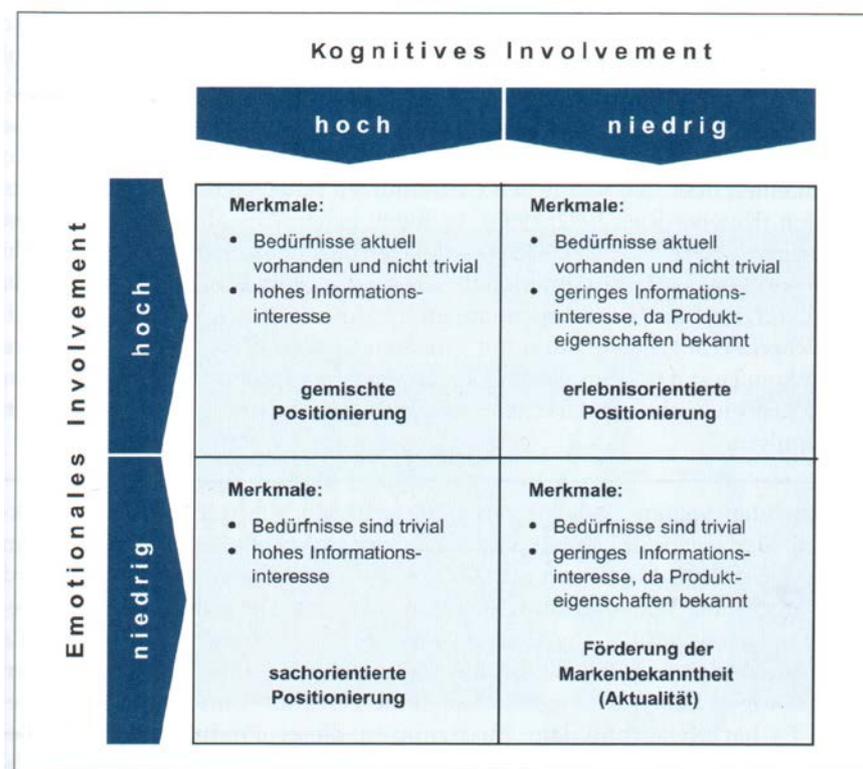
¹³⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 176f.

¹³⁵ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 152f.

tensicht ein technisches, funktionales oder finanzielles Kaufrisiko darstellen. Hierzu gehören beispielsweise Plasmafernseher oder Autos.¹³⁶

Bei hohem emotionalen Involvement denkt der Konsument kaum über das Angebot nach, sondern es ist ihm wichtig, bestimmte Marken zu kaufen und zu präsentieren, da sie zu seinem Selbstbild, seinen persönlichen Werten, Motiven und Einstellungen passen. Hier steht nicht die Informationssuche nach Vorteilen des Produktes im Vordergrund. Es genügt das Markenlabel als Belohnung für den Käufer. Hierzu gehören vor allem sozial auffällige Produkte wie exklusive Kleidung oder Automarken.¹³⁷ Die Positionierungsziele für eine Marke lassen sich auf Basis des anhaltenden Involvement der angestrebten Zielgruppe ermitteln, wie in Abbildung 4 dargestellt.¹³⁸

Abbildung 4: Normziele der Positionierung



Quelle: Esch F.-R. (Markenführung 2007), S. 155.

(1) Hohes emotionales und hohes kognitives Involvement: Gemischte Positionierung

Eine gemischte Positionierung sollte gewählt werden, wenn bei den Konsumenten sowohl ein hohes Informationsinteresse als auch emotionale Bedürfnisse zum Produkt vorliegen. Ziel der gemischten Positionierung ist es, sowohl das betreffende emotionale Bedürfnis anzusprechen als auch Informationen über die Marke zu liefern. Dem Kon-

¹³⁶ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 57.
¹³⁷ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 154.
¹³⁸ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 58.

umenten soll demonstriert werden, dass das Produkt in der Lage ist, seine Bedürfnisse und seinen Wunsch nach Informationen zu befriedigen. Die Marke KELLOGG'S zum Beispiel appelliert an das Bedürfnis nach gesundem Frühstück. In Verbindung mit detaillierten Informationen auf der Packung über die gesunden Inhaltsstoffe und die große Auswahl an Geschmacksvarianten werden die Konsumenten auch emotional angesprochen.¹³⁹

(2) Niedriges emotionales und hohes kognitives Involvement: Sachorientierte Positionierung

Die sachorientierte Positionierung ist die klassische Form der Positionierung. Sie empfiehlt sich bei hohem Interesse an Informationen und niedriger emotionaler Beteiligung. Daher muss sie an die vorhandenen rationalen Bedürfnisse der Konsumenten appellieren und sachliche Informationen in den Vordergrund stellen. Die sachorientierte Positionierung eignet sich besonders für Innovationen und für Angebote auf wenig entwickelten Märkten, bei denen das Interesse an technischen und/oder funktionalen Eigenschaften besonders hoch ist.¹⁴⁰

(3) Hohes emotionales Involvement und geringes kognitives Involvement: Erlebnisorientierte Positionierung

Die erlebnisorientierte Positionierung eignet sich besonders für Produkte in gesättigten Märkten, wenn in Bezug auf sachlich-funktionale Eigenschaften nur geringe differenzierende Profile vorzuweisen sind.¹⁴¹ Hier gilt das Motto: „Erlebnisprofil statt Sachprofil.“¹⁴² Es wird davon ausgegangen, dass weltweit ca. 75% aller Märkte als gesättigt bezeichnet werden können. Dort wird nicht aufgrund bestimmter Funktionen oder Leistungen der Marke entschieden, da alle Produkte aus Kundensicht nahezu homogen sind. Aufgrund dessen ist auch das Interesse an funktionalen Eigenschaften sehr gering. Viel wichtiger sind den Konsumenten die emotionalen Werte der Marke und das Erlebnisprofil, das sie mit der Marke verbinden. Dieser Zusatznutzen bietet den Konsumenten sensualistische Anregungen und emotionale Impulse. JACOBS KAFFEE z. B. bietet ein einzigartiges Aroma, hohe Kaffeequalität sowie eine dezente Farbgestaltung. In den Werbespots werden festliche familiäre Anlässe dargestellt, die die erlebnisorientierte Positionierung hervorragend vermitteln.¹⁴³

¹³⁹ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 59.

¹⁴⁰ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung 2007), S. 154f.

¹⁴¹ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 60.

¹⁴² Esch F.-R. (Markenführung 2007), S. 156.

¹⁴³ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 60.

(4) Niedriges emotionales und niedriges kognitives Involvement: Positionierung durch Aktualität

Hier steht die Aktualisierung der Marke im Vordergrund. Sie soll in den Köpfen der Konsumenten präsent bleiben, indem sie mit einer zentralen Botschaft immer wieder im Gedächtnis aktualisiert wird, ohne konkrete Eigenschaften hervorzuheben. Bei der heutigen Informationsüberlastung und dem häufig geringen Interesse der Kunden ist dies eine zentrale Aufgabe. MILKA (Schokolade) oder NIVEA (Creme) beispielsweise stärken durch ihre Webekampagnen ihre Markenbekanntheit nachhaltig, indem sie gezielt das Markenlogo präsentieren und weisen so eine hohe Markenaktualität auf.¹⁴⁴

Im folgenden Kapitel sollen mögliche Positionierungsstrategien erläutert werden und Möglichkeiten zur Umsetzung der Strategien werden aufgezeigt.

4.3 Positionierungsstrategien planen und wirksam umsetzen

Nachdem die Positionierungsziele festgelegt wurden muss im nächsten Schritt eine geeignete Positionierungsstrategie ausgewählt werden. Mit ihr soll die Zielsetzung erreicht werden und die Marke in den Köpfen der Konsumenten erfolgversprechend platziert werden.¹⁴⁵ Grundsätzlich sind bei der Positionierung zwei Basisoptionen möglich. Die *Points-of-Difference-Positionierung*, mit der die eigene Marke klar vom Wettbewerb differenziert werden soll, und die *Points-of-Parity-Positionierung*, bei der die Imitation eines Wettbewerbers angestrebt wird. Möglich ist auch die Kombination beider Optionen, indem einzelne Nutzenkomponenten der Konkurrenzmarke imitiert werden, aber andere Komponenten gezielt differenziert werden.¹⁴⁶

Die Positionierungsstrategien werden auf der Grundlage des bislang realisierten Markenimages ausgewählt, wofür zunächst die Ist-Positionierung einer Marke mit Hilfe eines Positionierungsmodells erfasst wird. Das Positionierungsmodell stellt die subjektiv wahrgenommene Stellung der eigenen Marke gegenüber den Konkurrenzmarken sowie der Idealposition aus Sicht der Anspruchsgruppen in Bezug auf die relevanten Positionierungseigenschaften dar. Ausgehend von der Ist-Positionierung der Marken in einem Positionierungsmodell sind zwei Strategien zur Soll-Positionierung einer Marke möglich, welche kombiniert werden können.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 157f.

¹⁴⁵ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 61.

¹⁴⁶ Vgl. Meffert, H. (Was macht eine starke Marke aus, 2006) S. 145, in: Herbrand, N. O./ Röhrig, (Hrsg.), Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, 2006

¹⁴⁷ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 158.

Zum einen die Anpassung des Angebotes an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, indem versucht wird, die Marke so zu gestalten, dass sie den Idealvorstellungen der Konsumenten möglichst nahe kommt. Diese Strategie eignet sich besonders für Innovationen, da hier noch keine Marktnische besetzt ist.¹⁴⁸

Zum anderen die Anpassung der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden an das Angebot, indem versucht wird, die Bedürfnisse der Konsumenten in der Weise zu ändern, dass sie der Stellung der Marke im Markt nahe kommen. Diese Strategie ermöglicht es einen abweichenden markenspezifischen Imageraum auszufüllen, um so eine Alleinstellung der Marke zu erreichen.¹⁴⁹

Diese verhaltenswissenschaftlichen Optionen gehen von der jeweiligen Positionierung der Marke im jeweils betrachteten Positionierungsraum aus und dienen den strategischen Stoßrichtungen der Positionierung als Grundlage. Die Stoßrichtungen ergeben sich aus der bisherigen Zielerreichung der Marke in einem bestimmten Imageraum. Die Positionierungsstrategien können sich prinzipiell auf den alten oder auf einen neuen Positionierungsraum beziehen.¹⁵⁰

Nach ESCH lassen sich drei Handlungsoptionen unterscheiden, die in Abbildung 5 dargestellt und im Folgenden näher erläutert werden sollen:

- Die Beibehaltung der Position der Marke¹⁵¹
- Die Umpositionierung der Marke durch
 - eine Anpassung- und/oder Beeinflussungsstrategie im alten Positionierungsraum
 - eine Anbaustrategie im neuen Positionierungsraum¹⁵²
- Die Neupositionierung der Marke¹⁵³

¹⁴⁸ Vgl. Esch F.-R. (Markenpositionierung, 2005), S. 143f, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁴⁹ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 159.

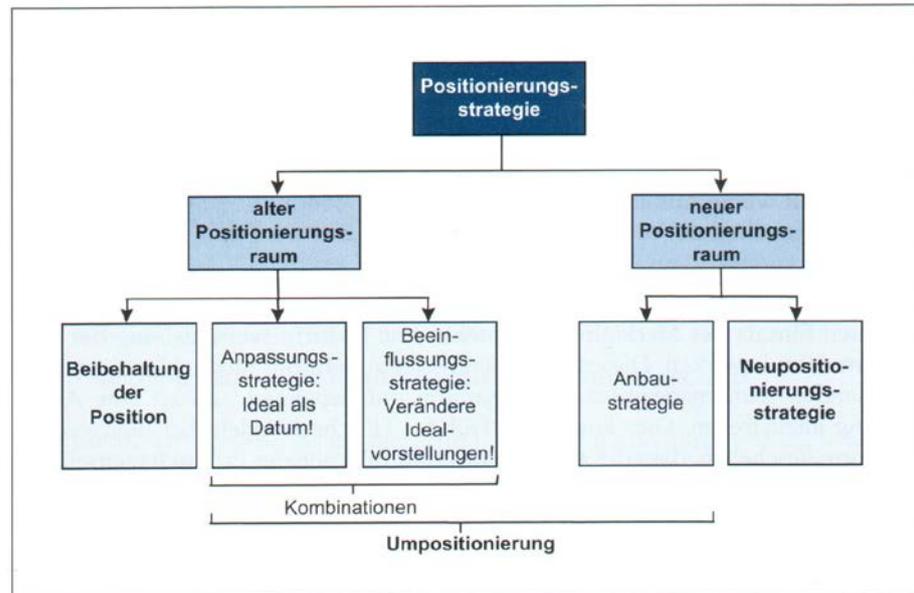
¹⁵⁰ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 61.

¹⁵¹ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 61f.

¹⁵² Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 61f.

¹⁵³ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 61f.

Abbildung 5: Positionierungsstrategien



Quelle: Esch F.-R. (Markenführung 2007), S. 160.

Markenposition beibehalten

Wenn die Positionierung der Marke weitgehend mit den Idealvorstellungen der Zielgruppe übereinstimmt, sich diese Zielgruppe als wirtschaftlich tragfähig erwiesen hat und die Idealvorstellungen nicht schon durch eine andere Marke belegt sind, sollte die Positionierung beibehalten werden. Dabei sollten die Identität und das Image der Marke im Kern bewahrt werden, jedoch sollten Anpassungen dem Zeitgeist und aktuellen Strömungen entsprechend auf der Grundlage des vorhandenen Images vorgenommen werden. TOBLERONE bspw. verfolgt diese Strategie erfolgreich, indem konsequent die einzigartige dreieckige Form beibehalten wird.¹⁵⁴

Umpositionierung der Marke

Eine Umpositionierung der Marke ist dann sinnvoll, wenn sich die Vorstellungen der Konsumenten in Bezug auf die Idealmarke geändert haben und die eigene Marke zu weit von ihr abweicht. Wenn sich die Zielgruppe verkleinert hat und unrentabel geworden ist, wird ebenfalls eine Umpositionierung notwendig.¹⁵⁵

Für eine Umpositionierung im alten Raum stehen die Anpassungsstrategie und die Beeinflussungsstrategie zur Verfügung. Mit der Anpassungsstrategie soll die eigene Marke wieder stärker an die Position der Idealmarke angenähert werden. Mit der Beeinflussungsstrategie sollen die Idealvorstellungen der Konsumenten zugunsten der eigenen Marke verändert werden.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 62f.

¹⁵⁵ Vgl. Esch F.-R. (Markenführung, 2007), S. 160f.

¹⁵⁶ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 63.

Eine Umpositionierung im neuen Raum ist mit der Anbaustrategie möglich. Sie wird erforderlich, wenn die Idealposition bereits durch eine andere Marke besetzt ist und die Anwendung einer Anpassungsstrategie zu einer Me-Too-Strategie führen würde. Aber auch wenn eine Beeinflussungsstrategie in Richtung der eigenen Marke finanziell zu aufwendig wäre. Bei der Anbaustrategie werden einige zentrale Positionierungselemente der Marke beibehalten, jedoch um eine oder mehrere neue Positionierungseigenschaften ergänzt. Im Idealfall kann so ein neuer Imageraum geöffnet werden. Die Seife FA z. B. wurde im Laufe ihres Markenlebenszyklus mehrfach durchaus erfolgreich umpositioniert sowie durch Markenerweiterungen aktualisiert.¹⁵⁷

Neupositionierung der Marke

Die Positionierung der Marke in einem neuen Positionierungsraum kann erforderlich werden, wenn sich die Einstellungen und Bedürfnisse der Zielgruppe geändert haben, so dass die Ist-Position der Marke weit von der Idealposition der Zielgruppe entfernt ist. Das geschieht unter Verwendung neuer Positionierungseigenschaften und der Ansprache einer neuen Zielgruppe. Zum Beispiel GATORADE musste völlig neu positioniert werden, da die angesprochene Zielgruppe zu klein war. Von dem isotonischen Sportgetränk wurden überwiegend Leistungssportler angesprochen. Die Positionierungseigenschaften wurden überarbeitet und erweitert zu „erfrischend“, „wohlschmeckend“ sowie „durstlöschend“. So konnte GATORADE sich mit COCA-COLA oder APPOLINARIS im Bereich „alkoholfreie Erfrischungsgetränke“ neu positionieren.¹⁵⁸

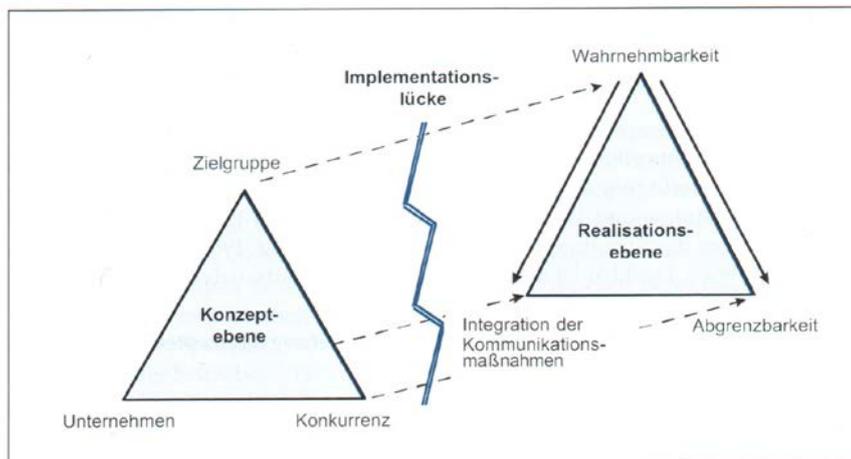
Um diese Positionierungsstrategien wirksam umsetzen zu können, bedarf es diverser Maßnahmen. Dafür bietet sich das strategische Dreieck an, wie in Abbildung 6 dargestellt, mit dem die Unterscheidung in eine Konzept- und eine Realisationsphase erfolgt. Diese Unterscheidung erweist sich als besonders geeignet, da sich verbale Konzepte nicht immer realisieren lassen und so beide Phasen Anhaltspunkte für eine diagnostische Erfolgsbewertung geben können.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Vgl. Esch F.-R. (Markenpositionierung, 2005), S. 146, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁵⁸ Vgl. Haedrich, G./ Tomczak, T./ Kaetzke, P. (Strategische Markenführung, 2003), S. 64.

¹⁵⁹ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 162.

Abbildung 6: Die strategischen Dreiecke der Positionierung



Quelle: Esch F.-R. (Moderne Markenführung 2005), S. 148.

Für die Realisation eines Positionierungskonzeptes ist neben der Konkurrenzbeachtung vor allem die Berücksichtigung der bei den Konsumenten ablaufenden Verhaltensprozesse bedeutsam. Denn von den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden sowie deren subjektiver Wahrnehmung hängen die Akzeptanz und somit der Erfolg der eigenen Marke ab.¹⁶⁰

Mit dem Dreieck der Konzeptebene soll ein adäquates Positionierungskonzept ermittelt werden. Es ergibt sich aus der Zielgruppe, der eigenen Marke sowie den Konkurrenzmarken. Hierbei muss beantwortet werden:¹⁶¹

- welche Wünsche und Bedürfnisse die Zielgruppe heute sowie in Zukunft hat,
- wie sich die Konkurrenzmarken zur Zeit positionieren bzw. wie sie sich aufgrund möglicher Veränderungen der Angebots- und Nachfragestruktur künftig verhalten werden,
- wie sich das eigene Unternehmen in der Zukunft sehen will und welche Positionierungen zur Markenidentität passen.¹⁶²

Für die Beantwortung dieser Fragen eignen sich z. B. Imageanalysen zur Ermittlung der Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten sowie Inhaltsanalysen, mit denen sich bisherige Maßnahmen der Konkurrenz ermitteln lassen.

Jedoch ergeben sich auch Probleme bei der Entwicklung von Positionierungskonzepten. In vielen Branchen werden nur wenige Positionierungseigenschaften in den bereits

¹⁶⁰ Vgl. Esch F.-R. (Markenpositionierung, 2005), S. 148, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁶¹ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 164.

¹⁶² Vgl. Markenidentitätsprozess nach ESCH. The Brand Consultants (o.J.), http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_esch_markentools.pdf, eingesehen am 27.04.2008.

vorhandenen Positionierungsräumen belegt und vermittelt. Damit können jedoch nur die bereits bekannten Bedürfnisse der Kunden angesprochen werden, die ebenso von der Konkurrenz bedient werden. Neue Positionierungswege lassen sich durch Ergebnisse von Lebensstilstudien, Werteforschungen sowie durch die Übertragung erfolgreicher Konzepte aus anderen Bereichen ermitteln, jedoch bedarf es hierzu eines erheblichen Maßes an Mut sowie unternehmerischer Weitsicht. Daher entscheidet gerade bei übereinstimmenden Positionierungskonzepten ausschließlich die Umsetzung der Positionierung über Wohl und Weh der Marke.¹⁶³

Ein weiteres Problem stellt das einseitige Festhalten an sachlichen Positionierungseigenschaften dar. Auf wachsenden Märkten mit echten Innovationen erweist sich ein solches Vorgehen als durchaus zweckmäßig, jedoch gelten die meisten Märkte als gesättigt mit wenig involvierten Konsumenten. Durch austauschbare Positionierungseigenschaften wird bei den Kunden die wahrgenommene Austauschbarkeit der Marken zusätzlich erhöht. Hier bedarf es einer emotionalen Abgrenzung der eigenen Marke von den Konkurrenzmarken. Die Kunden müssen emotional sowie durch spezifische Erlebnisse an die Marke gebunden werden.¹⁶⁴

Ebenfalls als problematisch erweist es sich, wenn zukünftige Entwicklungen sowohl bei Konsumenten als auch bei Konkurrenten nicht hinreichend berücksichtigt werden, sondern die Positionierung an der Ist-Situation hängen bleibt. Im Gegensatz dazu dürfen kurzfristige Bedürfnisverschiebungen der Konsumenten nicht als langfristige Positionierungsgrundlage dienen. Hier gilt es weitsichtig und wachsam die Marktentwicklungen zu beobachten.¹⁶⁵

Mit dem Dreieck der Realisationsebene soll das zuvor entwickelte Positionierungskonzept umgesetzt werden. Es ergibt sich aus den Endpunkten Wahrnehmbarkeit, Abgrenzbarkeit sowie Integration der Kommunikationsmaßnahmen. Die folgenden Fragen sind hierbei maßgeblich:¹⁶⁶

- Kann die Zielgruppe das in den einzelnen Marketinginstrumenten umgesetzte Positionierungskonzept zieladäquat wahrnehmen?
- Ist eine klare Abgrenzung von der Konkurrenz durch die Umsetzung des Positionierungskonzeptes in den Marketinginstrumenten möglich?

¹⁶³ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 164f.

¹⁶⁴ Vgl. Esch F.-R. (Markenpositionierung, 2005), S. 150, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁶⁵ Vgl. Markenidentitätsprozess nach ESCH. The Brand Consultants (o.J.), http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_esch_markentools.pdf, eingesehen am 27.04.2008.

¹⁶⁶ Vgl. Esch F.-R. (Markenpositionierung, 2005), S. 152f, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

- Können sich die für das Unternehmen notwendigen Synergieeffekte ergeben, indem die einzelnen Marketinginstrumente entsprechend der Positionierung aufeinander abgestimmt sind?¹⁶⁷

Zwischen der Konzeptebene der Positionierung und deren Realisierung im Marketing-Mix klafft jedoch meist eine Implementierungslücke. Oft gelingt es nicht, dass Konzeptpapier wirksam in kommunikative Maßnahmen umzusetzen. Die Folge sind austauschbare Markenauftritte und dadurch hohe Verwechslungsraten. Das führt zu enormen Wirkungsverlusten im realen Werbemittelkontakt. Durch die falschen Signale werden im Gehirn der Kunden die Markennetzwerke der Wettbewerber aktiviert und aktualisiert.¹⁶⁸ Ursachen dafür liegen u. a. in der Konzeption, aber auch in deren Umsetzung. Manager sind sich zwar der Informationsüberlastung der Konsumenten bewusst, jedoch werden die kommunikativen Maßnahmen nicht hinreichend auf wenig involvierte Konsumenten und starkes kommunikatives Rauschen abgestimmt. Dadurch wird bei den meisten Markenkampagnen nicht erkennbar, welches Markenimage mit der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme angestrebt wird.¹⁶⁹

Der Markenauftritt ist das Gesicht der Marke. Er bestimmt, wie der Kunde die Markenpersönlichkeit wahrnimmt und prägt das neuronale Markennetzwerk im Kopf der Kunden. Damit die Markenpositionierung nachhaltig bei den Kunden verankert werden kann, muss die Implementierung so widerspruchsfrei wie möglich mit der erwünschten Positionierung umgesetzt werden.¹⁷⁰ Im folgenden Abschnitt sollen Möglichkeiten für die Umsetzung des Positionierungskonzeptes sowie Anhaltspunkte zum Schließen der Implementierungslücke erläutert werden. Hierfür werden die integrierte Kommunikation sowie das von SCHEIER und HELD entwickelte „Brand Code Management“ näher erläutert und kritisch bewertet.

¹⁶⁷ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 169f.

¹⁶⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 90, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

¹⁶⁹ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 283.

¹⁷⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 91, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

5 Die Umsetzung der Markenpositionierung durch Kommunikation

5.1 Einführung

„Die Marketing-Kommunikation ist die Stimme einer Marke.“¹⁷¹ Dieses Zitat von ESCH ist heutzutage aktueller denn je. Für die Vermittlung der Markenpositionierung spielt die Markenkommunikation eine zentrale Rolle. Die Herausforderung liegt hierbei in einer inhaltlich und formal widerspruchsfreien Gestaltung der Markenbotschaft bei allen gewählten Kommunikationsinstrumenten.¹⁷² Jedoch gestalten sich die Kommunikationsbedingungen für Unternehmen zunehmend schwieriger und unterliegen einem permanenten Wandel. Informationsüberlastung sowie geringes Interesse an der dargebotenen Werbung erschweren es den Unternehmen, die Aufmerksamkeit der Kunden zu erlangen und von ihnen differenziert wahrgenommen zu werden.¹⁷³ Umso wichtiger ist die Sicherstellung eines einheitlichen kommunikativen Markenauftrittes, um den Aufbau eines hohen Markenwertes zu erreichen.¹⁷⁴

Neurowissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass bei der Markenkommunikation auch das soziale Wesen des Menschen berücksichtigt werden muss. Mittels Hirnscanner konnte nachgewiesen werden, dass starke Marken eine Aktivierung der sozialen Netzwerke im Gehirn auslösen.¹⁷⁵

Diese soziale Bedeutung von Marken sowie Möglichkeiten für die Umsetzung der Markenpositionierung durch Kommunikation soll in den folgenden Kapiteln näher erläutert werden. Ebenso sollen Anhaltspunkte zum Schließen der Implementierungslücke ermittelt werden.

5.2 Die Markenpositionierung wahrnehmbar machen durch integrierte Kommunikation

Für die erfolgreiche Umsetzung des Positionierungskonzeptes sind verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse über die Informationsaufnahme, die Informationsspeicherung sowie die Informationsverarbeitung durch die Konsumenten bedeutend. Die für die Marketinginstrumente geplanten Maßnahmen müssen von den Konsumenten wahrge-

¹⁷¹ Vgl. Esch F.-R. (Integrierte Kommunikation, 2005), S. 709, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁷² Vgl. Burmann, C./ Meffert, H., (Managementkonzept, 2005), S. 91f., in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2005.

¹⁷³ Vgl. Bruhn, M. (Markenkommunikation, 2003), S. 1ff.

¹⁷⁴ Vgl. Esch F.-R. (Integrierte Kommunikation, 2005), S. 709, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005

¹⁷⁵ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 28ff.

nommen werden. Um eine positionierungsadäquate Wahrnehmung sicherzustellen, ist zunächst zu prüfen, welche Vorstellungen die Konsumenten mit den Positionierungseigenschaften verbinden. Im nächsten Schritt muss analysiert werden, ob die Umsetzungen im Sinne der Positionierung von den Konsumenten wahrgenommen und verstanden werden. Hierbei erweisen sich Assoziationsmuster, -häufigkeiten sowie -reihenfolgen als hilfreich.¹⁷⁶

Bei der Wahrnehmung der Konsumenten ist zu berücksichtigen, dass die Betrachtungszeit für Werbung sehr kurz ist. Das bedeutet, dass der Kontakt fast immer abgebrochen wird, bevor alle dargebotenen Informationen aufgenommen wurden. Infolge dessen muss die wichtigste Positionierungseigenschaft zuerst genannt bzw. dargestellt werden, gefolgt von der zweitwichtigsten Eigenschaft usw.. Bilder werden zuerst wahrgenommen, sie werden schneller aufgenommen, verarbeitet und gespeichert. Daher muss für eine erfolgreiche Markenkommunikation die Bildkommunikation in den Vordergrund gerückt werden.¹⁷⁷

Um keine Missverständnisse bezüglich des zu realisierenden Images auftreten zu lassen, müssen die Positionierungspapiere klar, prägnant, bildhaft sowie operational formuliert werden.¹⁷⁸ Hiefür erscheint die integrierte Kommunikation als geeignet, denn sie ist die Suche nach dem „big picture“ der Marke.¹⁷⁹

Aufgrund des Umfangs wird in dieser Arbeit nur ein kurzer Abriss der integrierten Kommunikation dargestellt.

Die integrierte Kommunikation ist ein Prozess zur inhaltlichen und formalen Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen, um die durch Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Die Wirkungen, die durch die Kommunikationsmittel hervorgerufen werden, sollen sich gegenseitig unterstützen.¹⁸⁰ Die Integrationsaufgabe ist dabei nicht nur auf die klassischen und vom Unternehmen steuerbaren Kommunikationsinstrumente (Push-Kommunikation) zu beziehen, sondern es müssen ebenso neue interaktive Kommunikationsinstrumente (Pull-Kommunikation) bei der Planung und Umsetzung der integrierten Kommunikation berücksichtigt werden.¹⁸¹

¹⁷⁶ Vgl. Esch F.-R. (Markenpositionierung, 2005), S. 153f, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁷⁷ Vgl. Bruhn, M. (Markenkommunikation, 2003), S. 2f.

¹⁷⁸ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 286.

¹⁷⁹ Vgl. Esch F.-R. (Integrierte Kommunikation, 2005), S. 709, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁸⁰ Vgl. Esch F.-R. (Integrierte Kommunikation, 2005), S. 712, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005.

¹⁸¹ Vgl. Bruhn, M. (Markenkommunikation, 2003), S. 9.

Bei der formalen Integration sollen alle Kommunikationsmittel durch Gestaltungsprinzipien miteinander verbunden werden um im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmens- bzw. Markenkommunikation eine einheitliche Form des Erscheinungsbildes zu betonen. Sie dient lediglich der Verankerung der Marke im Gedächtnis der Kunden. Gestaltungsprinzipien sind z. B. Formen, Farben und Schrifttypen sowie visuelle Präsenzsignale (z. B. Farbe und Schriftzug von NIVEA). Weiterhin können bildliche Unternehmens- und Markensignale wie z. B. Wort-Bild-Kombinationen für die formale Integration eingesetzt werden, aber auch Tonsignale (z. B. die Sparkassen-Melodie).¹⁸²

Die formale Integration eignet sich:

- Für eine reine Angebotswerbung und wenn unter einer Marke immer wieder verschiedene Dienstleistungen und Produkte kommuniziert werden sollen.
- Für die Markenaktualisierung und um die Top of Mind Awareness bei Produkten zu stärken, bei denen schon ein geringes Produktinteresse zum Kauf ausreicht.
- Für Unternehmen, in denen eine formale Klammer für unterschiedlich positionierte Geschäftsbereiche oder Marken gebildet werden soll.¹⁸³

Bei der inhaltlichen Integration sollen die Kommunikationsmittel thematisch aufeinander abgestimmt und miteinander verbunden werden. Sie sollen unter Berücksichtigung der zentralen Unternehmensziele einen einheitlichen Kommunikationsauftritt vermitteln. Die inhaltliche Integration dient der Vermittlung der Positionierungsbotschaft. Dies kann durch einheitliche Botschaften, Argumente, Slogans, Claims sowie Bilder erreicht werden.¹⁸⁴ Jedoch sollte die Kraft von Slogans bei wenig involvierten Konsumenten und bei Informationsüberflutung nicht überschätzt werden. Viele Slogans können der Marke nicht korrekt zugeordnet werden.¹⁸⁵

Eine große Wirkung haben Slogans jedoch, wenn sie von einem einprägsamen Jingle begleitet werden, durch elektronische Medien kommuniziert werden, mit dem Markennamen zusammen vermittelt werden sowie einprägsam und bildhaft formuliert werden (z. B. Wenn´s um Geld geht - Sparkasse). Bei Bildern spielen Schlüsselbilder eine bedeutende Rolle. Sie bilden das visuelle Extrakt der Positionierungsbotschaft.¹⁸⁶

¹⁸² Vgl. Alexander, T. (Integrierte Markenkommunikation, 2005), S. 333f., in: Gaiser B./ Linxweiler R./ Brucker V. (Hrsg.), Praxisorientierte Markenführung, 2005.

¹⁸³ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 293f.

¹⁸⁴ Vgl. Alexander, T. (Integrierte Markenkommunikation, 2005), S. 334., in: Gaiser B./ Linxweiler R./ Brucker V. (Hrsg.), Praxisorientierte Markenführung, 2005.

¹⁸⁵ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 294.

¹⁸⁶ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 294f.

Nach BRUHN wird die integrierte Kommunikation in drei Aufgabenbereiche unterschieden:

(1) Planerische Integrationsaufgabe

Die Planung der integrierten Kommunikation umfasst eine Situationsanalyse der Kommunikation, die Formulierung von Zielen sowie die Analyse der Aufgaben und Funktionen der Kommunikationsinstrumente. Auch die Entwicklung eines strategischen Konzeptes und die inhaltliche Planung sowie die Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen sind als Planungs- und Kontrollmaßnahmen durchzuführen.¹⁸⁷

(2) Organisatorische Integrationsaufgabe

Für die Organisation der integrierten Kommunikation erweist sich die Schaffung einer Aufbauorganisation (z. B. eine übergeordnete Kommunikationsabteilung) mit begleitenden ablauforganisatorischen Maßnahmen, welche die Kommunikationsinstrumente fördern, als dienlich.¹⁸⁸

(3) Personelle Integrationsaufgabe

Hierbei sind Überlegungen im Hinblick auf die Verbesserung des Arbeits- und Kommunikationsklimas im Unternehmen notwendig, um die Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft der Kommunikationsmitarbeiter zu verbessern. Dafür eignen sich z. B. ein partizipativer Führungsstil, Aufgabenbeschreibungen, Weiterqualifikationen usw..¹⁸⁹

In die integrierte Kommunikation sollte vor allem das Fernsehen als Leitmedium einbezogen werden, um dadurch rechtzeitig den wichtigen modalitätsspezifischen Transfer der Integrationsklammern zu berücksichtigen und zu prüfen. Insbesondere durch akustische Klammern zwischen Fernseh- und Radiowerbung laufen vor dem „inneren Auge“ der Konsumenten die Bilder des Fernsehspots noch einmal ab, wenn sie die Musik des Spots im Radio hören. Das ermöglicht, dass Radiospots ähnlich wirksam wie Fernsehspots werden.¹⁹⁰

Ebenfalls ein wichtiges Medium der integrierten Kommunikation stellt die Verpackungsgestaltung dar. Jedoch wird dies häufig vernachlässigt. Zum einen, weil man die strategische Tragweite scheut, Verpackungsgestaltungen als Integrationsklammern zu nutzen, da dafür ein langfristiges Festhalten an der jeweiligen Positionierungsstrategie vorausgesetzt wird. Zum anderen werden die tief greifenden Wirkungen unterschätzt,

¹⁸⁷ Vgl. Bruhn, M. (Markenkommunikation, 2003), S. 18.

¹⁸⁸ Vgl. Bruhn, M. (Markenkommunikation, 2003), S. 18.

¹⁸⁹ Vgl. Bruhn, M. (Markenkommunikation, 2003), S. 18f.

¹⁹⁰ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 296.

die Verpackungen bei den Konsumenten auslösen können, aber auch die Zahl der Kontaktchancen mit Verpackungen wird unterbewertet.¹⁹¹

Aufgrund dieser Erkenntnisse empfiehlt sich die Abstimmung von Verpackung und Kommunikation, denn durch visuelle Ankerreize auf der Verpackung können sich die Konsumenten leichter die Werbeszenen vor ihr „inneres Auge“ rufen. Dadurch wird die Markenpräferenz verstärkt und der Zugriff zu spezifischen Markenassoziationen wird erleichtert.¹⁹²

ESCH gibt folgende Empfehlungen für die Umsetzung integrierter Kommunikation:

- Der Prozess zur Entwicklung integrierter Kommunikation sollte so systematisch betrieben werden, wie der Forschungs- und Entwicklungsprozess für Neuprodukte. Das Konzept sollte über einen langen Zeitraum verfolgt werden können.
- Das Fernsehen sollte als Leitmedium bei der Umsetzung definiert werden, damit das Transformationsdilemma in die unterschiedlichen Modalitäten umgangen wird.
- Der Entwicklungsprozess sollte an der Kommunikationsflut mit wenig involvierten Konsumenten ausgerichtet werden.
- Alle Kommunikationsinstrumente müssen in Bezug auf ihre Aufgabe bei der integrierten Kommunikation analysiert werden, damit sich notwendige Spielräume ergeben, mit denen zielgruppenspezifische Wünsche angesprochen werden können. Nicht jedes Kommunikationsinstrument leistet dabei einen gleich starken Beitrag zur Integration.
- Durch kommunikationsbezogenes Markentracking kann der Beitrag integrierter Kommunikation zur Stärkung des Markenkontos kontrolliert werden.¹⁹³

Werbemittel können auch in Bezug auf ihre strategische Bedeutung für die integrierte Kommunikation differenziert werden. Wesentlich ist dabei, wie stark der Einfluss der verantwortlichen Manager zur Durchsetzung der Maßnahmen ist, ob sich solche Integrationsmaßnahmen leicht realisieren lassen und ob die Wirkungen, die sich mit den jeweiligen Kommunikationsinstrumenten erzielen lassen, kurz- oder langfristig sein sollen. Die folgende Abbildung zeigt die Bedeutung einzelner Kommunikationsinstrumente für die integrierte Kommunikation und die Freiheitsgrade der Gestaltung der Kommunikation.¹⁹⁴

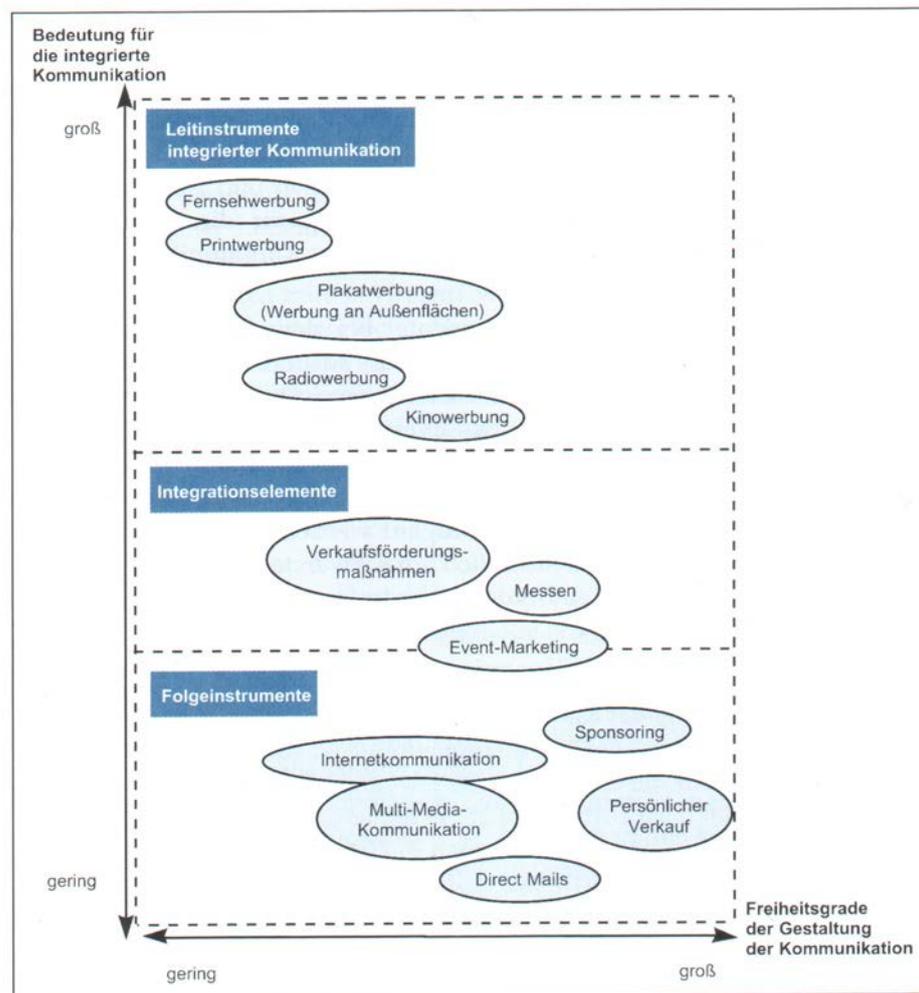
¹⁹¹ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 296.

¹⁹² Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 296f.

¹⁹³ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 296f.

¹⁹⁴ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 297.

Abbildung 7: Kommunikationsinstrumente bei der integrierten Kommunikation



Quelle: Esch F.-R. (Markenführung 2007), S. 297.

Die integrierte Kommunikation ist jedoch in der Praxis immer noch mehr Wunschdenken als Realität. So sind integrierte Kommunikationsauftritte von Marken eher die Ausnahme. Dabei kann mit der integrierten Kommunikation eine Zersplitterung der Kommunikationswirkung vermieden werden und eine Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen bzw. eine optimale Allokation vorhandener Ressourcen durch Nutzung der Synergieeffekte ermöglicht werden.¹⁹⁵

Insgesamt wird eine modalitätsspezifische Integration aller nonverbalen Reize für die Zukunft der Kommunikation immer wichtiger. Durch eine bessere inhaltliche Abstimmung von Akustik und Bildern in der Kommunikation kann eine bessere Image- und Erinnerungswirkung erzielt werden.¹⁹⁶ Um für eine Marke ein unverwechselbares Markenprofil sowie starke Markenschemata aufzubauen, ist der Prozess der integrierten

¹⁹⁵ Vgl. Esch F.-R. (Integrierte Kommunikation, 2005), S. 712, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2005

¹⁹⁶ Vgl. Esch (Markenführung, 2007) S. 294f.

Kommunikation unerlässlich. Auf diese Weise können die von der Kommunikation erzeugten Eindrücke vereinheitlicht und verstärkt werden mit dem Ziel neben dem Aufbau und der Pflege der Markenidentität auch den Aufbau und die Pflege dauerhafter Kundenbeziehungen zu erreichen. Ebenso muss eine integrationsfördernde Unternehmenskultur aufgebaut werden, um der Marke eine klare und einmalige Identität zu verleihen und sie dauerhaft weiterentwickeln zu können, denn insbesondere der kulturelle Aspekt ist hierfür entscheidend.¹⁹⁷ Werden alle Möglichkeiten, die die integrierte Kommunikation bietet, berücksichtigt, kann die Implementierungslücke nahezu geschlossen werden.

Das folgende Kapitel befasst sich mit dem Brand Code Management, einem auf Neuromarketing basierenden Prozess zur Steuerung aller Markenkontaktpunkte. Es beinhaltet ebenfalls Möglichkeiten zum Schließen der Implementierungslücke.

5.3 Die Bedeutungsträger der Markenkommunikation als Grundlage für das Brand Code Management

In den Kapiteln 2.4.2. und 2.4.3. wurde bereits auf die Bedeutung der Signale als Schnittstelle zwischen Marke und Kunde eingegangen. Die Dekodierung der Bedeutung von Signalen und die Zuweisung der Belohnung, die in den Signalen bzw. ihrer Bedeutung steckt, reichen für den Erfolg von Markenkommunikation jedoch nicht aus. Erst der Anschluss an relevante Motive löst bei den Kunden Verhalten aus. Es wird davon ausgegangen, dass es drei zentrale, soziale Motivsysteme gibt, die die Entscheidungen des Menschen beeinflussen.¹⁹⁸

- Das Sicherheitssystem (das Streben nach Sicherheit und Geborgenheit)
- Das Erregungssystem (das Streben nach Abwechslung und Neuem)
- Das Autonomiesystem (das Streben nach Unabhängigkeit und Durchsetzung gegenüber anderen)¹⁹⁹

Die Markenkommunikation kann nur erfolgreich sein, wenn eines oder mehrere dieser Motive beim Markenkontakt aktiviert werden. Durch die Codes werden Produkte und Marken nicht nur mit Bedeutung aufgeladen, sondern durch sie gelingt der Anschluss an die relevanten Motive.²⁰⁰ Die Markenkommunikation ist dann besonders wirksam,

¹⁹⁷ Vgl. Gaiser, B./ Bossenmaier, W. (Integrierte Markenkommunikation, 2005), S. 322f., in: Gaiser B./ Linxweiler R./ Brucker V. (Hrsg.), Praxisorientierte Markenführung, 2005.

¹⁹⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 133.

¹⁹⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 99f.

²⁰⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 98.

wenn sie die aktiven Motive der Zielgruppe anspricht. Hierfür muss der Kontaktzeitpunkt hinsichtlich der Motivlage der Kunden genau analysiert und gesteuert werden.²⁰¹

Das von SCHEIER und HELD entwickelte Code Management ist ein Ansatz zur Steuerung der impliziten Bedeutung von Marken und von Markenkommunikation und basiert auf einem Modell.²⁰² Es zielt darauf ab, die systematische Steuerung aller Markenkontaktpunkte zu erreichen sowie die unmittelbare Umsetzung der Markenstrategie in für die Zielgruppen wahrnehmbare Codes und Markenerlebnisse zu ermöglichen. Das Code Management wurde entwickelt, um die Erkenntnisse des Neuromarketing für die Marketingpraxis anwendbar zu machen.²⁰³ Es wird davon ausgegangen, dass Marken in neuronalen Netzwerken abgelegt sind, die dynamisch sind. Diese Markennetzwerke bestehen aus zwei Ebenen. Die Ebene der Motive ist für die differenzierende Positionierung und die Relevanz der Positionierung notwendig, sowie die Ebene der in der Kommunikation gesendeten Signale, die mit ihrer impliziten Bedeutung eine Brücke zu den Motiven bilden. Die Markennetzwerke und die darin angelegten Bedeutungen können durch neue Verknüpfungen gezielt verändert und somit gesteuert werden.²⁰⁴ Ein wichtiges Ziel des Code Management ist es, die Implementierungslücke zu schließen.

Das Code Management beinhaltet eine *Code Toolbox*, die es ermöglicht, implizite Wirkungen zu messen. Damit gelingt es über die Erfassung der expliziten Wirkung von Kommunikation hinauszugehen.²⁰⁵ In die Toolbox fließen Verfahren der Kulturwissenschaften wie z. B. Psychologie, Anthropologie und Soziologie mit ein, aber auch Verfahren der Hirnforschung sowie der Psychophysik. Das Ziel dieser Verfahren ist die Analyse der impliziten Bedeutung und Wirkung von Produkten, Markenkommunikation und ihrer Codes.²⁰⁶

Neben der Sprache spielen insbesondere die nicht sprachlichen Codes eine wichtige und vor allem umsatzrelevante Rolle in der Markenkommunikation. Auf Basis der Hirnforschung konnte ermittelt werden, dass die vier Codes, *Sprache*, *Geschichte*, *Symbole* und *Sensorik* die Brücke zwischen der Marke, ihrer Positionierung und dem Kunden bilden.²⁰⁷ Die expliziten und vor allem die impliziten Botschaften der Codes laden die Produkte und Marken mit Bedeutung auf.²⁰⁸

²⁰¹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 112f.

²⁰² Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 109, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

²⁰³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 160f.

²⁰⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 109f., in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

²⁰⁵ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 160.

²⁰⁶ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 184.

²⁰⁷ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 67f.

²⁰⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 160.

Der Code-Management-Prozess besteht aus drei Stufen:

(1) Produkt-Audit

Im Produkt-Audit wird das Produkt hinsichtlich der Motive, das Produktdesign sowie die Wettbewerber analysiert. Das Produkt muss die in der Kommunikation versprochene Wirkung liefern, d. h. der Kunde muss die Bedeutung der im Produkt angelegten Motive verstehen können.²⁰⁹

Das Produkt-Audit erfolgt in 3 Schritten:

- *Motivanalyse*
Hier muss festgestellt werden, welche Motive im Produkt selbst angelegt sind. Diese Motive dienen als Grundlage für die Kommunikation. Optimal wäre, wenn alle drei Motivsysteme im Produkt angelegt sind. Jedoch muss mindestens eines der Motive durch das Produkt angesprochen werden, sonst fehlt der Treiber des Kaufverhaltens. Das Produkt muss ausreichend starken Anschluss an die für die Zielgruppe relevanten Motive enthalten, um erfolgreich sein zu können.²¹⁰
- *Produktanalyse*
Hier wird geprüft, wie das Produkt aussehen oder in seinen Eigenschaften verändert werden sollte, damit es an die relevanten Motive anschließen kann. Damit das Produkt für die Zielgruppe relevant ist, müssen die Motive im Produkt und seinen Eigenschaften angelegt sein. Wird bei der Analyse festgestellt, dass für die Zielgruppe wichtige Eigenschaften fehlen oder teure Eigenschaften überflüssig sind, muss das Produkt angepasst werden.²¹¹
- *Wettbewerbsanalyse*
Hier wird untersucht, welche Motive die Wettbewerbsprodukte bedienen und welche Produkteigenschaften sie dazu einsetzen, um sich davon differenzieren zu können. Besonders wichtig sind dabei die implizite und die kulturelle Bedeutung der Produkte und ihrer Eigenschaften, aber auch die Anschlussfähigkeit an die Motive.²¹²

Mit dem Produkt-Audit wurden die im eigenen Produkt sowie im Wettbewerbsprodukt angelegten Motive ermittelt und die Anschlussfähigkeit des eigenen Produktes an die

²⁰⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 162ff.

²¹⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 164f.

²¹¹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 166.

²¹² Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 166f.

Motive der Zielgruppe erfasst. Der nächste Schritt im Code-Management-Prozess ist das Marken-Audit.

(2) Marken-Audit

Im Marken-Audit soll das Markennetzwerk der eigenen Marke offengelegt werden. Die Codes, Motive sowie Markenkontaktpunkte sollen analysiert werden. Marken werden in neuronalen Netzwerken im Gehirn abgespeichert. In diesen Markennetzwerken sind die Codes gespeichert, aus deren eigentypischem Gesamtmuster die Bedeutung der Marke resultiert. Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits erklärt, wirken die meisten Codes vor allem implizit. Mit dem Marken-Audit sollen die Eigentypik der Marke, die impliziten und expliziten Codes im Markennetzwerk sowie ihr Anschluss an die Motive identifiziert werden. So wird eine systematische Steuerung der Marke in allen Markenkontaktpunkten ermöglicht.²¹³

Das Marken-Audit erfolgt in 4 Schritten:

- *Motivanalyse*

Hier soll das Motivprofil der Marke ausgearbeitet werden, womit die Marke im Motivraum positioniert wird. Dazu muss ermittelt werden, welche der im Produkt angelegten Motive (Sicherheit, Autonomie und/oder Erregung) die Marke ansprechen soll oder bereits anspricht. Das Motivprofil dient dazu, die Marke deutlich vom Wettbewerb zu differenzieren. Außerdem bildet das Motivprofil die Basis für die Motivzielgruppe, denn je nachdem, welche Motive mit der Marke kommuniziert werden, werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen. Konsum dient auch der Abgrenzung und Einbettung in soziale Strukturen.²¹⁴

- *Codeanalyse*

Hier muss ermittelt werden, welche impliziten und expliziten Codes in der Markenkommunikation eingesetzt werden sollen, um die zuvor ermittelte Zielgruppe effektiv anzusprechen. Doch zwischen der Strategie und deren Umsetzung klafft meist eine Implementierungslücke. Hier können die Codeanalyse sowie die weiteren Analysen des Code-Management-Prozess helfen, die Implementierungslücke zu schließen. Jeder einzelne Code muss in seiner Gesamtheit das differenzierende Motivprofil der Marke ausdrücken. Dabei ist zu beachten, dass auch die Protagonisten eines Werbespots Codes darstellen. Jeder Code und

²¹³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 168f.

²¹⁴ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 169.

seine Bedeutung ist ein wichtiger Baustein, daher führt jeder Code, der nicht harmonisch abgestimmt wurde, zu Wirkungsverlusten.²¹⁵

- *Differenzierung und Kontrast*

In diesem Punkt soll beurteilt werden, ob die verwendeten Codes kontraststark genug sind und sich vom Wettbewerb unterscheiden. Eine Marke, die zu viele Codes mit anderen Markennetzwerken teilt, kann nicht so eindeutig und effizient kommuniziert werden. Außerdem müssen die Codes an differenzierende Motive anknüpfen.²¹⁶

- *Markenkontaktpunkte*

Die klassische Werbung ist der typische Markenkontaktpunkt, der die Marke und das Produkt mit Bedeutung auflädt und über implizite Codes mit dem Autopiloten des potentiellen Kunden kommuniziert. Hierbei gibt es einen impliziten Lernvorgang des Autopiloten, der die Botschaft der Werbung entschlüsselt. Von großer Wichtigkeit ist nun, bei den weiteren Kontaktpunkten mit der Marke die richtige explizite und implizite Bedeutung zu kommunizieren. Bei jedem Markenkontaktpunkt muss das Motivprofil der Marke eindeutig positioniert und kommuniziert werden. Das kann z. B. die Website sein, wo der interessierte Kunde zusätzliche Informationen findet.²¹⁷

Mit dem Marken-Audit lässt sich die Marke steuern und festlegen, welche Codes zur Marke passen und welche verändert werden sollten. Mit Hilfe der einzelnen Codes und deren Bedeutung lässt sich das Markennetzwerk nachhaltig steuern und es ermöglicht den Aufbau starker Marken. Auf diese Weise gelingt es, die Implementierungslücke nahezu zu schließen, da sich mit dem Marken-Audit die Codes auf relevante Bedeutungen hin untersuchen lassen und so die Umsetzung nahe am Konzept gelingt. Der letzte Schritt im Code-Management-Prozess ist das Wettbewerbs-Audit.²¹⁸

(3) Wettbewerbs-Audit

Im Wettbewerbs-Audit erfolgt eine systematische und vollständige Analyse des Wettbewerbs, insbesondere der dort eingesetzten Codes, ihrer Bedeutung sowie der Motive, die die Codes ansprechen. Die Konkurrenz muss erkannt und beobachtet werden, um effektiv differenziert werden zu können und ist der Bezugspunkt für die Beurteilung der Kontraststärke der eigenen Codes. Außerdem lässt sich mit dem Wettbewerbs-Audit ermitteln, welche Zielgruppen der Konkurrent anspricht und durch welche Motive

²¹⁵ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 170ff.

²¹⁶ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 172f.

²¹⁷ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 174f.

²¹⁸ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 175.

er Zugang zu seinen Kunden findet. Dies zu ermitteln ist von besonderer Bedeutung, denn in Zeiten gesättigter Märkte gelingt es einem Unternehmen meist nur neue Kunden zu gewinnen, indem die Kunden der Konkurrenz abgeworben werden. Daher muss verstanden werden, wodurch Kunden angetrieben werden, um die eigene Kommunikation auf diese Motive hin auszurichten, jedoch unter Beibehaltung der Eigentypik der Marke.²¹⁹

Zur Analyse der Wettbewerbs-Codes müssen die im Markenkontaktpunkt (z. B. Werbeanzeige, Filiale, Website usw.) des Konkurrenten enthaltenen Codes „zerlegt“ werden. Auf diese Weise wird der Autopilot daran gehindert, Muster in den Codes zu erkennen, denn nur so wird deutlich, wie viel mehr im Kontaktpunkt steckt, als explizit erkannt werden kann. So kann ermittelt werden, welche Codes verwendet werden und welche Motive sie ansprechen. Da sich aus dem Motivprofil die Zielgruppe ableiten lässt, erfährt man mit dem Wettbewerbs-Audit nicht nur, was die einzelnen Wettbewerbs-Codes bedeuten, sondern auch, welche Zielgruppen der Konkurrent damit ansprechen will. Dieses Wissen ermöglicht die Abgleichung und Abstimmung einer eigenen Strategie.²²⁰

Das Code-Management ermöglicht es, herauszufinden, wie sich der Konkurrent selbst sieht und welche impliziten Annahmen und Strukturen in den Köpfen der Marketingmanager vorherrschen. Das gelingt mit der systematischen Code-Analyse, besonders der Markenkontaktpunkte sowie der dort implizit transportierten Bedeutungen.²²¹ Der Autopilot der Marketingmanager prägt jedes Werbemittel, so dass in den Markenkontaktpunkten alle zugrunde liegenden Annahmen implizit kommuniziert werden. Auf diese Weise legt der Konkurrent mit seiner Markenkommunikation seine internen und impliziten Annahmen und Strukturen offen. Dieses Wissen bietet für das eigene Unternehmen ein großes Potential, um gezielt anders auf die Zielgruppe zuzugehen, als es die Konkurrenz macht und so die eigene Neukundengewinnung zu fördern.²²²

Die gezielte Ansprache der Zielgruppen unter Berücksichtigung der relevanten Codes, die in ihrer Gesamtheit das differenzierende Motivprofil der Marke ausdrücken, ermöglicht es, die Implementierungslücke nahezu zu schließen.

²¹⁹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 177f.

²²⁰ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 180f.

²²¹ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 181.

²²² Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Wie Werbung wirkt, 2007), S. 1182f.

6 Fazit und Ausblick

Für eine erfolgreiche Markenführung ist es unerlässlich, sie identitätsorientiert zu gestalten. Nur eine konsequente Fokussierung auf wenige, dafür relevante Merkmale, ermöglicht es, einen klaren Kundennutzen zu kommunizieren. Die Differenzierung ist hierbei das wichtigste konstitutive Merkmal einer Marke, denn durch austauschbare Markenauftritte leidet sowohl die Kundentreue, als auch die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke.²²³ Durch dauerhafte Marke-Kunde-Beziehungen werden Marken wertvoll. Diese Beziehungen erfordern Geduld und Kundenorientierung.²²⁴ Bei der Umsetzung der Markenidentität muss beachtet werden, die Marke nicht nur nach außen zu kommunizieren, sondern vor allem nach innen, denn gerade im Management und in der Belegschaft der Unternehmen muss die Marke gelebt werden. So können die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden.

In Kapitel 2 wurden ausführlich für diese Arbeit notwendige neurowissenschaftliche Grundlagen erläutert. Mittels Hirnforschung wurde festgestellt, dass im Gehirn ein immenses Wissen von Marken und Produkten abgelegt ist. Marken existieren in neuronalen Netzwerken und beeinflussen implizit die Kaufentscheidungen. Es wurde die zwei Systeme – Pilot und Autopilot – erklärt und differenziert. Mit dem Neuromarketing kann ermittelt werden, welche Hirnregionen beim Kauf oder Verkauf von Produkten eine Rolle spielen sowie bei der Wahrnehmung von Preisen aktiv werden. Es wurde entschlüsselt, welche Hirnareale für Kundenloyalität verantwortlich sind und wie das Gehirn auf starke Marken reagiert.²²⁵

Wie die Markenidentität wirksam sowohl nach innen als auch nach außen umgesetzt werden kann, wurde in Kapitel 3 ausführlich dargestellt. Es wurde aufgezeigt, wie wichtig das Wissen um die Marke sowie das Commitment der Mitarbeiter für den Markenerfolg sind. Doch mangelnde Information und Motivation der Mitarbeiter sowie mangelndes Vorleben der Führungskräfte erschweren die Bindung zwischen Mitarbeitern und Marke. Gelingt es, die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen und die Marke im Unternehmen zu leben, kann sie widerspruchsfrei nach außen getragen werden. Hierfür eignet sich das Behavioral Branding, das in Abschnitt 3.2.1 veranschaulicht wurde, aber auch das Neuromarketing bietet Möglichkeiten. Abschnitt 3.2.2 widmete sich der Unternehmenskultur. Die Marke ist die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kon-

²²³ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuro-Logik, 2007), S. 90, in: Häusel, H.-G. (Hrsg.), Neuromarketing, 2007.

²²⁴ Vgl. Burmann, C. (Reflektion, 2005), S. 856f., in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2005.

²²⁵ Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Neuentdeckung, 2008), S. 230, in: Meyer, H. (Hrsg.), Marken-Management, 2008.

umenten und sie ist abhängig von der Unternehmenskultur.²²⁶ Daher ist es notwendig, dass die gelebten Werte eines Unternehmens in allen Kontaktpunkten widerspruchsfrei mit der Markenidentität übereinstimmen, um die Marke erfolgreich durchzusetzen und nach außen zu tragen.

Nach außen lässt sich die Markenidentität mit dem Buying-Cycle des Kunden durchsetzen, der in Abschnitt 3.3.1 dargestellt und erläutert wurde. Unter Verwendung der kommunikativen Kontaktpunktanalyse gelingt eine marken- und bedürfnisspezifische Ansprache der Kunden an den relevanten Kontaktpunkten, womit die Markenidentität wirksam und adäquat den Zielgruppen vermittelt werden kann.

In Kapitel 4 wurde näher auf die Markenpositionierung eingegangen. Es wurde herausgestellt, wie wichtig die Positionierung für die Markenführung ist. Sie muss unter Berücksichtigung aller relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen erfolgen und durch eine klare Fokussierung auf für die Anspruchsgruppen wichtige und von der Konkurrenz differenzierende Eigenschaften vermitteln. Es wurde herausgearbeitet, wie geeignete Positionierungsziele festgelegt werden können und wie geeignete Positionierungsstrategien geplant und wirksam umgesetzt werden können. Ferner wurden die Gründe für das Entstehen der Implementierungslücke aufgezeigt.

Im letzten Kapitel wurde auf die Umsetzung der Markenpositionierung durch Kommunikation eingegangen, wobei die integrierte Kommunikation sowie das Brand Code Management ausführlich dargestellt und kritisch bewertet wurden. Um die Markenpositionierung zu vermitteln, ist die Markenkommunikation von zentraler Bedeutung. Im Hinblick auf die schwierigen Kommunikationsbedingungen durch Informationsüberlastung und geringes Interesse der Kunden sowie kommunikatives Rauschen, stellt die Markenkommunikation eine besondere Herausforderung dar. Ihre Bedeutung für die Sicherstellung eines einheitlichen kommunikativen Markenauftrittes, um den Aufbau eines hohen Markenwertes zu ermöglichen, ist unbestritten.

Die integrierte Kommunikation ermöglicht es, ein unverwechselbares Markenprofil sowie starke Markenschemata aufzubauen. Neben dem Aufbau und der Pflege der Markenidentität gelingt ihr auch der Aufbau und die Pflege dauerhafter Kundenbeziehungen. Das Brand Code Management ist ein neurowissenschaftlicher Ansatz für die Markenkommunikation, der die gezielte Ansprache der Zielgruppen unter Berücksichtigung der relevanten Codes, die in ihrer Gesamtheit das differenzierende Motivprofil der Marke ausdrücken, ermöglicht. Es basiert auf den impliziten Vorgängen im Gehirn. Beide

²²⁶

Vgl. Scheier, C./ Held, D. (Was Marken erfolgreich macht, 2007) S. 210f.

Kommunikationsmodelle bieten erfolgversprechende Ansätze, um die Implementierungslücke zu schließen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Neuromarketing eine erfolgversprechende Erweiterung für das traditionelle Marketing bietet, ohne es zu verdrängen. Es wird sich in Zukunft zeigen, ob sich das Neuromarketing von methodischen Fragen wegbewegt und sich auf die interessanten Erkenntnisse und Chancen der Schnittstelle zwischen Marketing und Hirnforschung konzentriert. Die Implementierungslücke ist nach wie vor eine große Herausforderung für die Unternehmen.²²⁷ In dieser Arbeit konnten die Gründe für ihr Entstehen und wichtige Ansätze für ihr Schließen ermittelt werden. Unternehmen, denen es gelingt, die Implementierungslücke ihrer Marke zu Schließen, werden erfolgreich sein.

²²⁷ Vgl. Scheier, C. (2006) Der Autopilot im Kopf, http://www.mediaanalyzer.com/site/fileadmin/images/Publikationen/Artikel/MA_Markenartikel_Neuromarketing_060906.pdf, eingesehen am 19.05.2008.

7 Anhang

7.1 Literaturverzeichnis

Monografien und Sammelwerke

Alexander, Tim (Integrierte Markenkommunikation, 2005):

Integrierte Markenkommunikation – Oder was hat „immer in die gleiche Kerbe hauen“ mit Budget sparen zu tun?, in: Gaiser, Brigitte/ Linxweiler, Richard/ Brucker, Vincent (Hrsg.), Praxisorientierte Markenführung – Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 325-346

Bruhn, Manfred (Markenkommunikation, 2003):

Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003

Burmann, Christoph (Reflektion, 2005):

Kritische Reflektion zum Markenmanagement, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 855-859

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert, (Managementkonzept, 2005):

Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 73-113

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert (Markenführung, 2005):

Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 38-67

Burmann, Christoph (Markenmanagement, 2005):

Kritische Reflektion zum Markenmanagement, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 855-859

Burmann, Christoph/ Zeplin, Sabrina (Markenkommunikation, 2005):

Innengerichtete Markenkommunikation, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 1021-1036

Burmann, Christoph/ Zeplin, Sabrina (Markenmanagement, 2005):

Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 116-134

Esch, Franz-Rudolf, (Corporate Brand Management, 2004):

Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004

Esch, Franz-Rudolf, (Integrierte Kommunikation, 2005):

Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 707-745

Esch, Franz-Rudolf, (Markenführung, 2007):

Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Vahlen, München 2007

Esch, Franz-Rudolf/ Brunner, Christian (Markenhistorie, 2006):

Markenhistorie und Markenidentität – Markenentwicklung im Zeitverlauf, in: Herbrand, Nicolai Oliver/ Röhrig, Stefan, (Hrsg.), Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, Edition Neues Fachwissen, Stuttgart 2006, S. 151-180

Esch, Franz-Rudolf (Markenpositionierung, 2005):

Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 61-82

Gaiser, Brigitte/ Bossenmaier, Werner (Integrierte Markenkommunikation, 2005):

Implementierung Integrierter Markenkommunikation – Zentrale Erfolgsfaktoren der Implementierung aus Unternehmens- und Agentursicht, in: Gaiser, Brigitte/ Linxweiler, Richard/ Brucker, Vincent (Hrsg.), Praxisorientierte Markenführung – Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 309-324

Haedrich, Günther/ Tomczak, Torsten/ Kaetzke, Philomela (Strategische Markenführung, 2003):

Strategische Markenführung – Planung und Realisierung von Markenstrategien, 3. Auflage, Haupt Verlag, Bern 2003

Häusel, Hans-Georg (Brain View, 2008):

Brain View – Warum Kunden kaufen!, Haufe Verlag, München 2008

Häusel, Hans-Georg (Hrsg.) (Neuromarketing, 2007):

Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Haufe Verlag, München 2007

Kernstock, Joachim (Behavioral Branding, 2008):

Behavioral Branding als Führungsansatz – Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken, in: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/ Herrmann, Andreas (Hrsg.), Behavioral Branding, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, S. 3-34

Kotler, Philip/ Armstrong, Gary/ Saunders, John/ Wong, Veronica (Marketing, 2007):

Grundlagen des Marketing, 4. Auflage, Verlag Pearson Studium, München 2007

Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm (Marketing-Management, 2001):

Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001

Meffert, Heribert, (Marketing, 2005):

Marketing- Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005

Meffert, Heribert, (Was macht eine starke Marke aus, 2006):

Was macht eine starke Marke aus? – Identitätsorientierte Markenführung als Fundament, in: Herbrand, Nicolai Oliver/ Röhrig, Stefan, (Hrsg.), Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, Edition Neues Fachwissen, Stuttgart 2006, S. 130-146

Scheier, Christian/ Held, Dirk, (Neuentdeckung, 2008):

Die Neuentdeckung des Unbewussten: Was wir von der Hirnforschung für Markenführung und Marktforschung lernen können, in: Meyer, Henning (Hrsg.), Marken-Management 2008/2009 – Jahrbuch für Strategie und Praxis der Markenführung, Deutscher Fachverlag, Frankfurt 2008, S. 229-256

Scheier, Christian/ Held, Dirk, (Was Marken erfolgreich macht, 2007):

Was Marken erfolgreich macht, Haufe Verlag, München 2007

Scheier, Christian/ Held, Dirk, (Wie Werbung wirkt, 2007):

Wie Werbung wirkt, Haufe Verlag, München 2007

Scheier, Christian/ Held, Dirk, (Neuro-Logik, 2007):

Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Haufe Verlag, München 2007, S. 87-123

Seelmann, Hanne, (The Asian Brain, 2007):

The Asian Brain: Warum man Chi Ling anders gewinnt als Markus Sommer. Impulse der Cultural Neuroscience für kulturadäquates Marketing, in: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.), Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, Haufe Verlag, München 2007, S. 171-184

Zimmermann, Ralf, (Neuromarketing, 2006):

Neuromarketing und Markenwirkung, VDM Verlag, Saarbrücken 2006

Internet-Quellen

Esch, F.-R. (2007): "Der Chef muss die Marke leben", in: Begleitheft zum 42. Kongress der Deutschen Marktforschung, S. 10 - 13

http://wiwi.unigiessen.de/dl/down/open/Esch/30e988c18c74601124023123676dad61ffb61f68e8afc22cdcc6bc167b589c2bec582c51061fe060dc1563a57789d351/Interview_42.Kongress_der_deutschen_Marktforschung_Der_Chef_muss_die_Marke_leben_07_03.pdf, eingesehen am 12.05.2008

o. V., Japaner stehen Schlange für Nintendo DS Lite, 02.03.2006

<http://www.heise.de/newsticker/Japaner-stehen-Schlange-fuer-Nintendo-DS-Lite--/meldung/70252>, eingesehen am 10.05.2008

IBZ&L Corporate Communications, The Best Global Brands 2007 – Die 100 wertvollsten Marken 2007, 26.07.2007

http://www.interbrand.ch/d/presse/pdf/IBZL_BGB07_Pressemeldung.pdf, eingesehen am 10.05.2008

Jürgen Häusler, Globale Markenführung – Neue alte Tugenden, 02.09.2006

Alpha, Der Kadermarkt der Schweiz, Beilage Tages-Anzeiger und Sonntagszeitung, 2. September 2006, S. 2

http://www.interbrand.ch/d/publikationen/publikationen_d.asp, eingesehen am 10.05.2008

Scheier, Christian, Zeitschriften-Marken wirken implizit, 30.07.2006

<http://www.implicit-marketing.de/weblog/2006/07/30/zeitschriften-marken-wirken-implizit>, eingesehen am 10.05.2008

o. V. Lexikon der Neurowissenschaft – Amygdala, o. J.

<http://www.wissenschaft-online.de/abo/lexikon/neuro/565>, eingesehen am 10.05.2008

Scheier, Christian/ Held, Dirk, Neue Sichtweisen, Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing 11/2007:

http://www.markenlexikon.com/texte/asw_scheier_held_neue_sichtweisen_11_2007.pdf, eingesehen am 10.05.2008.

Gartner, Bettina, Das mitfühlende Gehirn, DIE ZEIT, 22.04.2004 Nr.18, S. 43

<http://www.zeit.de/2004/18/M-Hirnforschung>, eingesehen am 10.05.2008

o. V., IFAK Arbeitsklima-Barometer 2007: Geringe Mitarbeiterbindung kostet deutsche Unternehmen Milliarden Euro, 12.06.2007

http://www.presseportal.de/pm/28301/1000390/ifak_gmbh_co?search=mitarbeiterbindung, eingesehen am 10.05.2008

Kilian, Karsten, Markenlexikon – Markenglossar – Commitment, 2003-2008

http://www.markenlexikon.com/glossar_c.html, eingesehen am 10.05.2008

Esch, Franz-Rudolf, Menschen und Marken – Identitätsstiftung durch kluge Merkmalspolitik, Unternehmergezeitschrift, Ausgabe 6/2006

http://www.webportalstem.de/wps/wse/dl/down/open/imk/0c3753478d51a7a29c02df990f77fe97bc97f54ef475b776dc25454eb64133106bedc7441cf4b4acf9bcb413e26cf263/Menschen_und_Marken.pdf, eingesehen am 10.05.2008

Kilian, Karsten, Markenlexikon – Markenglossar – Behavioral Branding, 2003-2008

http://www.markenlexikon.com/glossar_b.html, eingesehen am 10.05.2008

Koop, Barbara, Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit – Stand der Forschung – Fachtagung „Feedback-Systeme in Organisationen“ 30.06.2004

<http://www.wo-institut.de/fileadmin/wo-institut/media/Koop.pdf>, eingesehen am 10.05.2008

Esch, Franz-Rudolf, Leben die Mitarbeiter ihre Marke?, Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), 09.01.2006, Nr. 7

http://wiwi.uni-giessen.de/dl/down/open/Esch/055d78895fcecbb25235c47171e16b45a958e3cf823b861f907343e15066dfcc39b93197d8863166654193ceaa13d9d5/Leben_die_Mitarbeiter_ihre_Marke.pdf, eingesehen am 10.05.2008

Bundeszentrale für politische Bildung, Lexikon, 2004

http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=M9O9WM, eingesehen am 10.05.2008

Markenidentitätsprozess nach ESCH. The Brand Consultants, o. J.

http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_esch_markentools.pdf, eingesehen am 27.04.2008

Scheier, Christian, Der Autopilot im Kopf, MARKENARTIKEL 9/2006

http://www.mediaanalyzer.com/site/fileadmin/images/Publikationen/Artikel/MA_Markenartikel_Neuromarketing_060906.pdf, eingesehen am 19.05.2008.

Eidesstattliche Erklärung

“Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche kenntlich gemacht habe.”

Ort, Datum

Unterschrift